

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

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

**на тему: «Управління та адміністрування процесами
планування діяльності відділення банківської
установи»**

Виконав:

Дмитро СКИБА

студент спеціальності

073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

Керівник:

Михайло ГЕЄНКО

к.е.н., професор кафедри фінансів, банківської справи
та страхування

Рецензент:

Олексій ГРИЦЕНКО

Керуючий відділенням АТ «КредіАгрокопльБанк»

м. Лебедин, магістр з адміністративного менеджменту

Суми - 2025

АНОТАЦІЯ

Дмитро СКИБА. Управління та адміністрування процесами планування діяльності відділення банківської установи.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», Освітня програма «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми. 2025 р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена питанням розвитку управління та адміністрування процесами планування діяльності відділення банківської установи. Сучасна банківська система є складним механізмом, у якому важливу роль відіграє ефективне управління та адміністрування процесів планування діяльності відділень. Планування є невід'ємною частиною стратегічного розвитку банку, оскільки забезпечує його стабільну роботу, адаптацію до ринкових змін та ефективне використання ресурсів.

АТ «КредіАгрікольБанк» – найстаріший іноземний банк в Україні, що надає широкий спектр фінансових послуг. Банк входить до міжнародної групи Credit Agricole (Франція). Станом на 2023 рік мережа банку налічує 140 відділень, які розподілені між 13 комерційними секторами. Вищим керівним органом банку є Загальні збори акціонерів, які мають повноваження ухвалювати рішення з будь-яких питань, пов'язаних із діяльністю банку. Ключові показники ефективності, що запроваджені у АТ «КредіАгрікольБанк» дозволяють керівництву банківських відділень об'єктивно оцінювати результати роботи та знаходити можливості для вдосконалення. Впроваджена система показників сприяє підвищенню прибутковості, покращенню якості обслуговування, оптимізації операційних процесів і розвитку цифрових сервісів. АТ «КредіАгрікольБанк» поступово нарощує свої активи та забезпечує ефективне їх розміщення. Показники прибутковості значно зросли у 2023 році по відношенню до 2021 року та 2022 року. Показники достатності капіталу перевищують ринкові середні значення.

Ефективне управління ризиками у регіональних відділеннях банку є критично важливим для його стабільності та успішної діяльності. Комплексний підхід, що включає автоматизацію, внутрішній контроль, навчання персоналу та диверсифікацію кредитного портфеля, допомагає зменшити потенційні загрози. Мотивація в системі управління та адміністрування банківських відділень є необхідним елементом ефективного функціонування установи. Поєднання фінансових, нематеріальних та соціально-психологічних методів стимулювання сприяє підвищенню продуктивності працівників, покращенню якості обслуговування клієнтів та досягненню стратегічних цілей банку.

В умовах нестабільної економічної ситуації, воєнних викликів та швидкої цифрової трансформації, банківські установи в Україні потребують удосконалення системи управління та адміністрування процесів планування. Це дозволить забезпечити стабільність, ефективність та гнучкість у прийнятті рішень, адаптацію до змін регуляторного середовища, підвищення конкурентоспроможності та покращення рівня обслуговування клієнтів.

Ключові слова: управління, адміністрування, банківська установа, ризик-менеджмент, ключові показники ефективності, відділення, мотивація, планування.

SUMMARY

Dmytro SKIBA. Management and administration of the planning processes of a branch of a banking institution.

Qualification work in the specialty 073 "Management", Educational program "Administrative Management", SNAU, Sumy. 2025. Manuscript.

The qualification work is devoted to the issues of development of management and administration of the planning processes of a branch of a banking institution. The modern banking system is a complex mechanism in which effective management and administration of the planning processes of branches plays an important role. Planning is an integral part of the strategic development of the bank, as it ensures its stable operation, adaptation to market changes and efficient use of resources.

JSC "CreditAgricoleBank" is the oldest foreign bank in Ukraine, providing a wide range of financial services. The bank is part of the international group Credit Agricole (France). As of 2023, the bank's network has 140 branches, which are distributed between 13 commercial sectors. The highest governing body of the bank is the General Meeting of Shareholders, which has the authority to make decisions on any issues related to the bank's activities. Key performance indicators introduced at CreditAgricoleBank JSC allow the management of bank branches to objectively assess performance and find opportunities for improvement. The implemented system of indicators contributes to increasing profitability, improving service quality, optimizing operational processes and developing digital services. CreditAgricoleBank JSC is gradually increasing its assets and ensuring their effective placement. Profitability indicators increased significantly in 2023 compared to 2021 and 2022. Capital adequacy indicators exceed market averages.

Effective risk management in the bank's regional branches is critically important for its stability and successful operations. A comprehensive approach, including automation, internal control, staff training and loan portfolio diversification, helps reduce potential threats. Motivation in the management and administration system of bank branches is a necessary element of the effective functioning of the institution. The combination of financial, intangible and socio-psychological methods of stimulation helps to increase employee productivity, improve the quality of customer service and achieve the strategic goals of the bank.

In the conditions of an unstable economic situation, military challenges and rapid digital transformation, banking institutions in Ukraine need to improve the management and administration system of planning processes. This will ensure stability, efficiency and flexibility in decision-making, adaptation to changes in the regulatory environment, increase competitiveness and improve the level of customer service.

Keywords: management, administration, banking institution, risk management, key performance indicators, branch, motivation, planning.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДДІЛЕННЯ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ	10
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «КРЕДІАГРІКОЛЬБАНК»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика системи управління АТ «КредіАгрікольБанк»	21
2.2 Особливості управління та адміністрування планування діяльності відділення АТ «КредіАгрікольБанк» у місті Суми	29
2.3 Оцінка ефективності діяльності АТ «КредіАгрікольБанк»	35
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДДІЛЕННЯ АТ «КРЕДІАГРІКОЛЬБАНК»	44
3.1 Особливості управління ризиками діяльності регіональними відділеннями банківської установи	44
3.2 Мотивація в системі управління і адміністрування діяльністю відділення банківської установи	52
3.3 Гнучкість управління та адміністрування процесами планування діяльності відділень АТ «КредіАгрікольБанк» у сучасних умовах	56
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку фінансового ринку та цифрової трансформації банківського сектора ефективне управління та адміністрування процесами планування діяльності відділення банківської установи набуває особливого значення. Глобалізація, конкуренція, зростаючі вимоги клієнтів та впровадження новітніх технологій вимагають від банків адаптивних підходів до планування, що сприяє підвищенню їхньої операційної ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності.

Раціональне планування діяльності банківських відділень дозволяє оптимізувати ресурсне забезпечення, мінімізувати операційні ризики, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити сталий розвиток фінансової установи. Водночас, управління цими процесами передбачає використання сучасних інформаційних технологій, аналітичних інструментів та підходів до стратегічного менеджменту, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов та законодавчого середовища. Особливої актуальності ця тема набуває у зв'язку з реформуванням банківської системи України, посиленням вимог до фінансової прозорості та необхідністю впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління. Успішне адміністрування процесів планування діяльності банківських відділень є ключовим чинником ефективного функціонування фінансових установ, що забезпечує їхню стійкість та здатність до розвитку в умовах сучасних економічних викликів. Таким чином, дослідження питань управління та адміністрування процесів планування діяльності банківських установ є актуальним та необхідним для вдосконалення їхньої роботи, підвищення рівня обслуговування клієнтів та забезпечення стабільності банківської системи загалом.

Формування ефективної системи управління та адміністрування процесами планування діяльності відділення банківської установи знайшло відображення у працях багатьох вчених-економістів і практиків, зокрема: Абрамова І.О., Бечко П. К., Бражник Л.В., Чумак В.Д., Волковський М. А., Мізіна О. В., Живко З. Б.,

Безкоровайна К. С., Карпенко Є. А., Криклій О. А., Масюк Ю. В., Сіняєва А. О., Матвійчук Н. М., Теслюк С. А., Сирчин О.Л., Теслюк С., Матвійчук Н., Левчук А., Хома П. А, Чепелюк Г. М. та багатьох інших. Проте окремі аспекти розвитку, особливо з урахуванням регіональних особливостей потребують детального вивчення і обґрунтування.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та визначення основних напрямків розвитку управління та адміністрування процесами планування діяльності відділення банківської установи.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі **завдання**:

- досліджено теоретичні основи управління та адміністрування процесами планування діяльності відділення банківської установи;
- надано організаційно-економічну характеристику системи управління АТ «КредіАгрокольБанк»;
- проаналізовано особливості управління та адміністрування планування діяльності відділення АТ «КредіАгрокольБанк» у місті Суми;
- оцінено ефективність діяльності АТ «КредіАгрокольБанк»;
- досліджено особливості управління ризиками діяльності регіональними відділеннями банківської установи;
- окреслено систему мотивація в системі управління і адміністрування діяльністю відділення банківської установи;
- розглянуто гнучкість управління та адміністрування процесами планування діяльності відділень АТ «КредіАгрокольБанк» у сучасних умовах;
- зроблено висновки.

Об'єктом дослідження є процес управління та адміністрування процесами планування діяльності відділення банківської установи.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні рекомендації щодо управління та адміністрування процесами планування діяльності відділення банківської установи.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є розробка і обґрунтування пропозицій щодо розвитку управління та адміністрування

процесами планування діяльності відділення банківської установи та базується на удосконаленні управління ризиками діяльності регіональними відділеннями банківської установи та створення гнучкості в управлінні та адмініструванні процесами планування діяльності відділень АТ «КредіАгрокопльБанк» у сучасних умовах.

Практичне значення одержаних результатів визначається обґрунтованими пропозиціями щодо управління та адміністрування процесами планування діяльності відділення банківської установи у частині формування мотиваційного механізму та формування ключових показників ефективності.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: абстрактно-логічний (при теоретичному узагальненні питань управління та адміністрування процесами планування діяльності відділення банківської установи); економічного аналізу та порівняння; статистично-економічний; табличний і графічний метод; формальної і діалектичної логіки (для виявлення можливостей адаптації зарубіжного досвіду); економіко-математичний метод при оцінці ефективності діяльності банківської установи.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи знайшли відображення у матеріалах конференцій: Всеукраїнської науково-практичної конференції: Актуальні питання сучасної науки: історія, теорія, практика (Харків, 20-21 січня 2024 року), Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (Тернопіль, Україна - Ополе, Польща, 9-10 липня 2024 р.).

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано дві наукові праці.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 45 найменування, 3 додатків. Основний текст викладений на 69 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 10 таблиць, 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДДІЛЕННЯ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

Управління плануванням у банках є ключовим елементом для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності фінансових установ. В умовах зростаючої конкуренції та змінюваного економічного середовища, банки повинні ставити чіткі цілі, адаптувати свої стратегії та ефективно використовувати ресурси для досягнення бажаних результатів. Основи управління плануванням охоплюють нормативні, стратегічні, тактичні та оперативні аспекти, що формують ефективний механізм розвитку банківських установ.

Планування в банківській сфері визначається як процес формулювання цілей та визначення конкретних дій для їх досягнення. Це включає аналіз ринкових умов, вивчення конкурентів, дефініцію цілей розвитку та розробку планів для їх реалізації. Важливою складовою цього процесу є адаптація до фінансових та економічних змін, що відбуваються на ринку.

Значення ефективного планування для банківської діяльності важко переоцінити. Воно дозволяє вузько спеціалізувати стратегії, оптимізувати витрати, підвищити якість послуг, а також сприяє кращій взаємодії з клієнтами. Чітке планування підвищує ймовірність досягнення поставлених цілей і суттєво знижує фінансові ризики.

Процес управління плануванням охоплює кілька основних етапів, які разом створюють структурний механізм для ефективного управління (рис. 1.1.).

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища передбачає, що банк оцінює свої ресурси, фінансовий стан, а також зовнішні фактори, які можуть вплинути на його діяльність, включаючи економічні, політичні та соціальні аспекти.

Аналіз поточного стану - це перший і ключовий етап управління, що дозволяє охопити як внутрішні, так і зовнішні чинники, які впливають на функціонування банківського відділення. Систематичне оцінювання поточної ситуації дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, з якими стикається відділення.

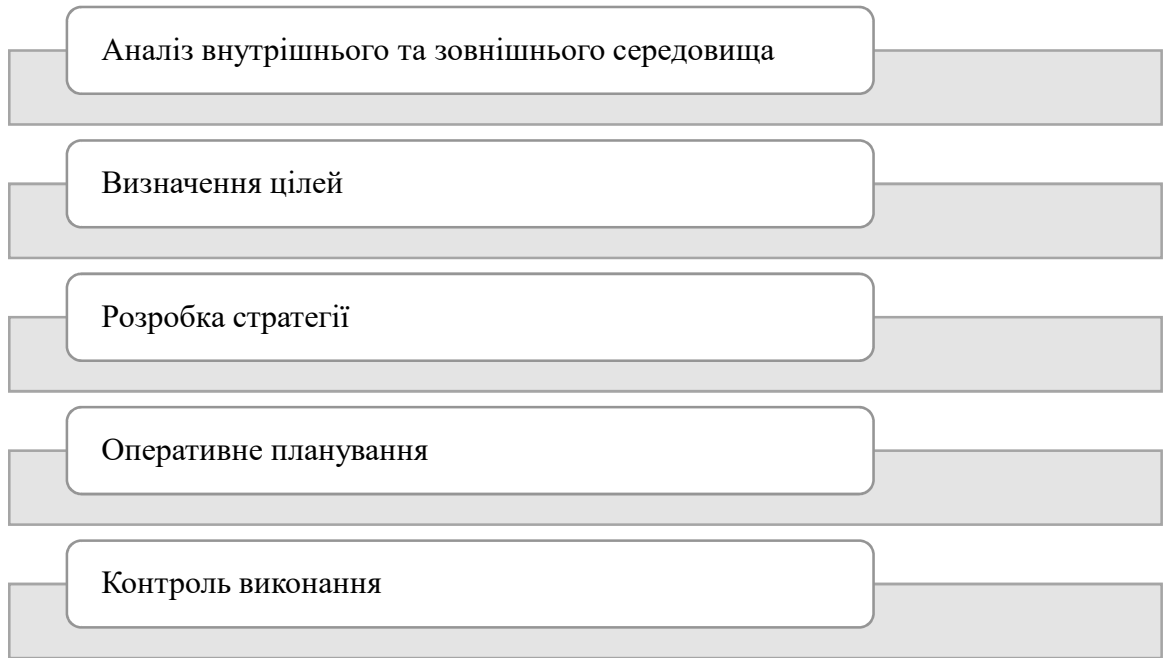


Рисунок 1.1 – Основні етапи процесу управління плануванням відділення банківської установи

Джерело: склав автор на основі [12, 14, 18]

Внутрішній аналіз включає в себе детальне дослідження фінансових показників, структури витрат, управлінських процесів та ресурсів. Це також передбачає вивчення клієнтської бази, рівня задоволеності клієнтів та підходів до обслуговування. Найбільш важливими аспектами є:

Фінансові показники: аналіз прибутковості, ліквідності, платоспроможності банківського відділення. Цей аналіз дозволяє зрозуміти, як ефективно використовуються ресурси.

Організаційна структура: оцінка ефективності внутрішніх процесів, управлінських функцій та документообігу, що допоможе виявити неефективні елементи, які потребують покращення.

Клієнтська база: вивчення характеристик клієнтів, частоти відвідування, обсягу операцій, що допомагає в визначенні цільових груп та оптимізації обслуговування.

Зовнішній аналіз передбачає оцінку ситуації на ринку, конкурентного середовища, законодавчих змін та економічних тенденцій. Ці фактори можуть суттєво впливати на стратегії відділення. Головні напрямки зовнішнього аналізу:

- Конкуренція: вивчення конкурентоспроможності інших банків, порівняння продуктів і послуг, що пропонуються. Це дозволяє зрозуміти, які чинники можуть привернути клієнтів до конкретного відділення.
- Економічні умови: аналіз макроекономіс показників, таких як рівень інфляції, курс валют, безробіття, що може вплинути на попит на банківські послуги.
- Регуляторна політика: зміни в законах і обмеженнях, які можуть вплинути на банківську діяльність, потребують уважної оцінки та адаптації до нових умов.

На другому етапі відбувається визначення цілей. Це передбачає, що на основі аналізу визначаються короткострокові та довгострокові цілі банку. Ці цілі можуть охоплювати як фінансові аспекти (прибутковість, зростання активів), так і нефінансові (покращення обслуговування клієнтів, розширення продуктового портфелю).

Цілі можуть бути як фінансовими, так і нефінансовими, і їх формулювання повинно бути конкретним та вимірювальним. А також цілі можуть бути класифіковані на стратегічні та тактичні.

Стратегічні цілі, як правило, охоплюють загальні напрямки розвитку банку, такі як зростання клієнтської бази, підвищення рівня прибутковості та розширення асортименту послуг. Тактичні цілі, відповідно, зосереджуються на реалізації конкретних проектів, наприклад, розвиток нових продуктів або поліпшення обслуговування клієнтів.

Щоб бути ефективними, цілі мають відповідати принципам SMART:

- Specific (Конкретні): цілі мають бути чітко сформульовані.

- Measurable (Вимірювальні): результат має бути кількісно визначеним.
- Achievable (Реалістичні): цілі мають бути досяжними.
- Relevant (Важливі): цілі мають бути актуальними для місії і стратегічних цілей банку.

- Time-bound (Обмежені в часі): визначено терміни їх досягнення.

Розробка стратегії відбувається після визначення цілей, коли банк приступає до розробки стратегії для їх досягнення. Це може включати нові продукти, маркетингові кампанії, партнерства та інвестиції. При цьому важливо враховувати зовнішній ринок, конкурентів та очікування клієнтів.

Оперативне планування включає деталізацію стратегії в конкретні дії, завдання, терміни та відповідальність. На цьому етапі розробляються плани дій, які вказують, як забезпечити досягнення поставлених цілей на щоденній основі.

Контроль виконання - кінцевий етап процесу управління плануванням. Це забезпечується через регулярний моніторинг результатів, порівняння їх з запланованими показниками, а також коригування стратегій у разі необхідності.

Ключові показники ефективності (KPI) є інструментами для моніторингу досягнення цілей і оцінки ефективності діяльності відділення. Вони повинні відображати як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності. Основні типи KPI можуть включати:

Фінансові KPI:

1) Прибутковість – показники сукупного доходу, повернення на інвестиції (ROI), що дозволяють оцінювати фінансові результати діяльності.

2) Ліквідність – показники швидкої і поточної ліквідності, які дозволяють оцінити можливість покриття короткострокових зобов'язань.

Нефінансові KPI:

3) Рівень задоволеності клієнтів – заміри через опитування клієнтів, скарги, рейтинги задоволеності.

4) Продуктивність співробітників - показники обороту, кількість угод на співробітника, що дозволяє оцінити ефективність команди.

Важливо, щоб КРІ були пов'язані з конкретними цілями, які ставить банк, щоб дати можливість оцінити прогрес та виявити області, які потребують уваги. Використання КРІ дозволяє оперативно реагувати на зміни в ринковій ситуації та корегувати стратегії відповідно до фактичних показників діяльності відділення.

Ключові процеси управління та адміністрування у банках відіграють важливу роль у забезпеченні успішної діяльності відділень. Аналіз поточного стану, що охоплює внутрішні та зовнішні чинники, дозволяє з'ясувати сильні та слабкі сторони в управлінні. Визначення чітких цілей і впровадження системи КРІ допомагає стежити за досягненнями та стимулювати покращення в роботі. Ці процеси потребують регулярного перегляду та адаптації до змінюваного ринкового середовища, що забезпечує стійкість та конкурентоспроможність банківських установ.

Зазначимо, що управління плануванням у банках стикається з різними викликами, включаючи:

1. Швидкі зміни в економіці: Фінансові ринки зазнають значних коливань, і банки повинні бути готові адаптувати свої стратегії в умовах невизначеності.
2. Технологічний прогрес: Інновації у фінансових технологіях змінюють способи ведення бізнесу, пропонуючи нові можливості для покращення обслуговування клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів.
3. Регуляторні зміни: Зміни в законодавстві та нормативному регулюванні можуть впливати на стратегії банків, що вимагає постійного моніторингу та адаптації.

Основи управління плануванням у банках є критично важливими для успішного функціонування та розвитку фінансових установ. Чітка структура процесу планування, включаючи визначення цілей, розробку стратегії та контроль виконання, дозволяє банкам ефективно реагувати на виклики ринку. З огляду на швидкі зміни економічних умов, технологічні інновації та регуляторні вимоги, банки мусять постійно вдосконалювати свої процеси планування, забезпечуючи конкурентоспроможність та задоволення потреб клієнтів.

Цей підхід до управління плануванням не лише підвищує ефективність банківської діяльності, але й допомагає установам стратегічно розвиватися в умовах швидко змінюваного середовища.

Варто зазначити, що процес управління плануванням є важливим аспектом в організаційній діяльності, оскільки він встановлює чіткі напрямки для досягнення стратегічних цілей. Розглянемо ключові етапи процесу планування, які впливають на організаційну ефективність, таких як постановка цілей, розробка програми дій, розподіл ресурсів, а також визначення відповідальних осіб.

Постановка цілей є основоположним етапом у процесі планування, оскільки саме на основі чітко сформульованих цілей організація визначає свої стратегії. Цілі повинні бути конкретними, вимірювальними, досяжними, актуальними і прив'язаними до часових рамок (SMART). Перед постановкою цілей, управлінські команди повинні провести аналіз поточної ситуації, включаючи внутрішній та зовнішній аналіз.

При цьому внутрішній аналіз передбачає вивчення сильних і слабких сторін організації, ресурсів, фінансового стану та технологічних можливостей, а зовнішній аналіз фокусується на оцінці ринкових умов, конкурентів, економічних тенденцій, що можуть вплинути на діяльність організації.

На основі проведеного аналізу, керівництво приймає рішення про стратегічні цілі, які повинні відповідати місії та бачення організації. Це дозволяє забезпечити узгодженість дій усіх структурних підрозділів та максимізувати використання наявних ресурсів для досягнення цих цілей.

Першим етапом у процесі планування є постановка цілей, які слугують орієнтирами для діяльності відділення. Важливо визначити, що цілі мають бути конкретними, вимірювальними, досяжними, актуальними і прив'язаними до часу (SMART).

Перед формулюванням цілей, адміністрація відділення повинна провести аналітичний огляд внутрішнього та зовнішнього середовища. До внутрішнього аналізу входять можливості, ресурси, продуктивність, а до зовнішнього – ринкові умови, конкуренція, економічні тенденції. На основі проведеного аналізу,

визначаються стратегічні цілі, які можуть включати збільшення частки ринку, вдосконалення обслуговування клієнтів або поліпшення фінансових показників. Важливо, щоб ці цілі відповідали загальній стратегії банківської установи і були зрозумілі та підтримувані всіма працівниками.

Розробка програми дій є наступним важливим етапом, що включає детальне планування заходів, які потрібно здійснити для досягнення поставлених цілей. Цей етап передбачає визначення конкретних дій, строків їх виконання та ресурсів, які знадобляться. Також необхідно конкретизувати кроки, що передбачає опис конкретних дій, які будуть вжиті для реалізації стратегічних цілей. На цьому етапі необхідно визначити як буде здійснюватися моніторинг прогресу у досягненні цілей, а також які метрики будуть використовуватися для оцінки успішності реалізації програми. Це можуть бути фінансові показники, такі як рентабельність або зростання частки ринку, а також нефінансові, такі як рівень задоволеності клієнтів. Чіткий графік допоможе визначити часові рамки для реалізації кожного з запланованих заходів, що допоможе координувати діяльність команди та забезпечити дотримання термінів.

Цей етап є критичним, оскільки недостатнє планування або відсутність контролю можуть призвести до збільшення витрат, затримок у виконанні завдань і, зрештою, до неможливості досягнення поставлених цілей.

Наступним етапом є розробка програми дій, яка детально окреслює, яким чином досягнути поставлених цілей. Ця програма повинна містити конкретні дії, терміни виконання та механізми контролю.

Так, необхідно чітко описати кроки, які будуть вжиті для виконання кожної з цілей. Наприклад, для покращення обслуговування клієнтів можуть бути заплановані тренінги для персоналу або впровадження нових технологічних рішень. А для моніторингу здійснення запланованих дій, слід визначити ключові показники ефективності (KPI), які дозволять оцінити, наскільки успішно відділення просувається до досягнення цілей. Це можуть бути фінансові показники, такі як обсяги кредитування, а також нефінансові, наприклад, рівень задоволеності клієнтів.

Наступним етапом є розподіл ресурсів, що полягає в оцінці потреб у фінансових, матеріальних і людських ресурсах для реалізації програми дій. Це включає оцінку ресурсів, їх оптимізацію та забезпечення доступності ресурсів.

Оцінку ресурсів починаємо з визначення, які ресурси вже є в наявності, а які потрібно залучити, щоб досягти поставлених цілей. Важливо детально розглянути, скільки грошей, часу та працівників потрібно для ефективної реалізації програми дій. Розробка стратегій для раціонального використання наявних ресурсів допоможе уникнути перевитрат. Наприклад, пропорційний розподіл бюджетів між різними відділами або проектами, враховуючи їх пріоритетність та потреби. Забезпечення доступності ресурсів передбачає створення плану дій з залучення додаткових ресурсів, якщо це необхідно, а також управлінських та технічних заходів, щоб підвищити ефективність використання наявних активів.

Розподіл ресурсів є критично важливим етапом планування, оскільки успіх реалізації програми дій залежить від правильного управління ресурсами, такими як фінанси, технології та людський капітал.

Для реалізації програми дій необхідно провести оцінку наявних ресурсів і виявити недостачу. Наприклад, якщо відділенню потрібно покращити обслуговування клієнтів, можуть знадобитися нові технологічні рішення або додаткові фахівці. Ефективний розподіл ресурсів допомагає уникнути перевитрат і забезпечити виконання всіх запланованих дій. Це означає, що управлінці мають проаналізувати, як можна оптимально використовувати ресурси для досягнення цілей без зайвих витрат.

Останнім етапом у процесі планування є визначення відповідальних осіб за виконання плану дій. Це важливо для забезпечення відповідальності та підзвітності в команді. Призначення ролей передбачає чітке визначення, хто відповідальний за реалізацію кожного з завдань у програмі дій, допоможе уникнути плутанини та конфліктів у команді. Докладний опис обов'язків кожної особи, залученої до проекту, допомагає контролювати виконання завдань та підвищує ефективність комунікації між членами команди. Також необхідно

встановити механізми, які дозволять слідкувати за прогресом виконання завдань, це може бути регулярний звіт про стан справ або періодичні зустрічі для обговорення досягнень і труднощів під час реалізації програми дій.

Останнім етапом процесу планування є призначення відповідальних осіб за реалізацію кожної з запланованих дій. Чітке визначення ролей і обов'язків сприяє підвищенню підзвітності й координації між співробітниками.

Потрібно визначити, хто відповідальний за виконання конкретних завдань у програмі дій, що дозволяє зменшити ризики плутанини та колізій у роботі команди. А також важливо встановити регулярні перевірки виконання завдань, щоб оцінити прогрес і в разі потреби внести коригування до плану дій. Це може бути досягнуто через регулярні засідання команди або звітність про виконання завдань.

Етапи процесу планування в управлінні банківським відділенням є незамінними для забезпечення його ефективності. Постановка цілей, розробка програми дій, розподіл ресурсів і визначення відповідальних осіб – це критично важливі етапи, які допомагають підвищити продуктивність і досягти стратегічних цілей. Інтеграція цих етапів у повсякденну діяльність дає можливість організації швидко адаптуватися до змін в ринкових умовах, що, в свою чергу, зміцнює позиції банківської установи на ринку.

Особливу увагу варто приділити питанням моніторингу та контролю виконання плану, що є невід'ємною частиною управлінського процесу в банківських установах. Ці дії забезпечують виконання стратегічних цілей відділення, дозволяють вчасно виявляти відхилення від запланованих результатів і коригувати дії у разі необхідності. Успішний моніторинг та контроль базуються на чітких показниках ефективності, систематичному зборі даних і аналізі результатів діяльності відділення.

Першим кроком у моніторингу та контролі виконання плану є чітке формулювання цілей та визначення ключових показників ефективності (KPI). Ці KPI повинні бути конкретними, вимірювальними, актуальними та прив'язаними до часу. Тобто показники повинні чітко відображати категорії, які вимірюються,

наприклад, обсяг кредитування, кількість нових рахунків або рівень задоволеності клієнтів., кожен показник повинен мати чіткі критерії, за якими можна оцінити успішність або невдачу у виконанні плану. При цьому КРІ мають бути релевантними до стратегічних цілей відділення, щоб забезпечити коректну оцінку діяльності. Зазначимо, що одним із важливих аспектів є встановлення термінів, протягом яких виконання цілей повинно бути досягнуто, що дозволяє здійснювати регулярний моніторинг.

Моніторинг виконання плану вимагає впровадження системи, яка дозволяє збирати та аналізувати дані про результати діяльності відділення.

Складаються періодичні (щоденні, щомісячні, щоквартальні) звіти, які містять інформацію про виконання ключових показників, фінансові результати, рівень обслуговування клієнтів тощо. Це дозволяє отримати загальну картину діяльності відділення. В свою чергу використання інформаційних технологій для автоматизації збору, обробки і аналізу даних підвищує точність та швидкість отримання інформації, зменшуючи ризики людської помилки. Збір якісних даних про рівень задоволеності клієнтів та співробітників через опитування або фокус-групи є одним з інструментів, що допомагає отримати цінну інформацію про поточний стан справ та можливі проблеми.

Після збору та обробки даних необхідно провести детальний аналіз, щоб з'ясувати, наскільки успішно відділення досягає своїх цілей. Основні етапи аналізу включають порівняння з планом та виявлення причин відхилення.

Порівняння з планом передбачає визначення відхилень між запланованими та фактичними результатами. Це дозволяє виявити слабкі місця у виконанні плану і зробити висновки про його реалізацію. Також проводиться аналіз факторів, що вплинули на результати. Це можуть бути як внутрішні причини (недостатня кваліфікація персоналу, проблеми в управлінні ресурсами), так і зовнішні (економічні зміни, конкуренція).

Залежно від результатів аналізу, адміністрація відділення повинна вжити коригуючих заходів, щоб виправити виявлені проблеми.

Якщо певні цілі виявилися нереалістичними або неактуальними, їх доцільно переглянути на основі отриманих даних. Необхідність поліпшення процесів передбачає виявлення і усунення проблем у внутрішніх процедурах або ресурсах. Наприклад, покращення тренінгів для співробітників або оптимізація технологій обслуговування клієнтів. У разі виявлення недостатності ресурсів, може бути доцільно переглянути їх розподіл або залучити додаткові ресурси.

Моніторинг та контроль виконання плану в банківському відділенні є ключовими елементами управлінського процесу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей. Систематичний збір і аналіз даних, а також здатність оперативно реагувати на виявлені проблеми дозволяють не лише підвищити ефективність діяльності відділення, але й покращити обслуговування клієнтів. Використання належних інструментів моніторингу та контролю забезпечує адаптивність банківської установи до постійно змінюваних умов ринку і вимог клієнтів, що є запорукою її стабільного розвитку та конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТЮ АТ «КРЕДІАГРІКОЛЬБАНК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика системи управління АТ «КредіАгрікольБанк»

АТ «КредіАгрікольБанк» – найстаріший іноземний банк в Україні, що надає широкий спектр фінансових послуг. Він є ключовим партнером для агробізнесу та корпоративних клієнтів, а також лідером у сфері автокредитування. АТ «КредіАгрікольБанк» входить до міжнародної групи Credit Agricole (Франція), яка займає місце в десятці найбільших банків світу за версією The Banker 2023 і є провідною фінансовою установою у сфері банківського страхування та управління активами в Європі.

АТ «КредіАгрікольБанк» розпочав свою діяльність у 1993 році, коли група Credit Lyonnais відкрила в Києві Credit Lyonnais Bank Ukraine. У 2004 році Credit Lyonnais приєдналася до групи Cr dit Agricole, що стало важливим етапом у розвитку банку. Вже з перших років роботи в Україні група оцінила потенціал місцевого аграрного сектору та почала активно співпрацювати з агрокомпаніями. Спочатку клієнтами банку були переважно міжнародні компанії, які вже користувалися послугами групи в інших країнах. У 2006 році Cr dit Agricole придбала Index-Bank, після чого АТ «КредіАгрікольБанк» став універсальним фінансовим закладом, обслуговуючи як фізичних осіб, так і бізнес.

На сьогоднішній день АТ «КредіАгрікольБанк» має головний офіс у Києві, 140 відділень та обслуговує понад 400 000 клієнтів. Його загальні активи становлять 2,8 млрд доларів США (станом на 01.01.2024 року).

Попри складні умови воєнного часу, банк демонструє стійкість, продовжуючи надавати послуги клієнтам та підтримуючи українську економіку. У 2023 році АТ «КредіАгрікольБанк» увійшов до переліку системно важливих

банків, що підкреслює його значущість для фінансової системи країни. Крім того, він отримав визнання як найкращий банк із кеш-менеджменту в Україні за версією Euromoney. Його високі рейтинги були підтверджені агентством Standard-Rating.

АТ «КредіАгрікольБанк» є ключовим фінансовим партнером для агробізнесу. Від початку війни він видав кредитів на 2,7 млрд гривень для аграрних підприємств у межах державної програми «Доступні кредити 5-7-9%». Також АТ «КредіАгрікольБанк» взяв участь у Програмі державних гарантій, надавши фінансування на 1,3 млрд гривень. У 2023 році банк уклав важливі угоди з СБРР та МФК про розподіл ризиків на 50 та 40 млн євро відповідно, що допомагає підтримувати критично важливі галузі економіки, зокрема аграрний сектор.

АТ «КредіАгрікольБанк» є провідним банком на ринку автокредитування та єдиним в Україні, що має міжнародний сертифікат ISO 9001 у цій сфері. Це гарантує прозорі умови фінансування та високий рівень обслуговування клієнтів. Попри виклики воєнного часу, банк видав 3 млрд гривень кредитів на придбання автомобілів.

У 2024 році АТ «КредіАгрікольБанк» запустив масштабний іміджевий проєкт для ІТ-клієнтів – «Код довіри». Крім того, активно розвиваються дистанційні сервіси:

- мобільний застосунок СА+
- інтернет-банкінг для юридичних осіб CORPEX
- платформа СА+ Pro для підприємців

Паралельно банк модернізує свою мережу відділень, покращуючи якість обслуговування.

З 2016 року АТ «КредіАгрікольБанк» реалізує масштабну CSR-програму "We Care!", що включає благодійні ініціативи, екологічні проєкти, волонтерство та підтримку співробітників. Від початку війни банк спрямував 123 млн гривень на благодійні проєкти, серед яких закупівля медичного обладнання для лікарень та допомога постраждалим.

АТ «КредіАгрікольБанк» залишається надійним партнером для клієнтів, демонструючи стабільність, відповідальність і підтримку економіки України в непрості часи.

Структура власності АТ «КредіАгрікольБанк» відображена на рисунку 2.1.

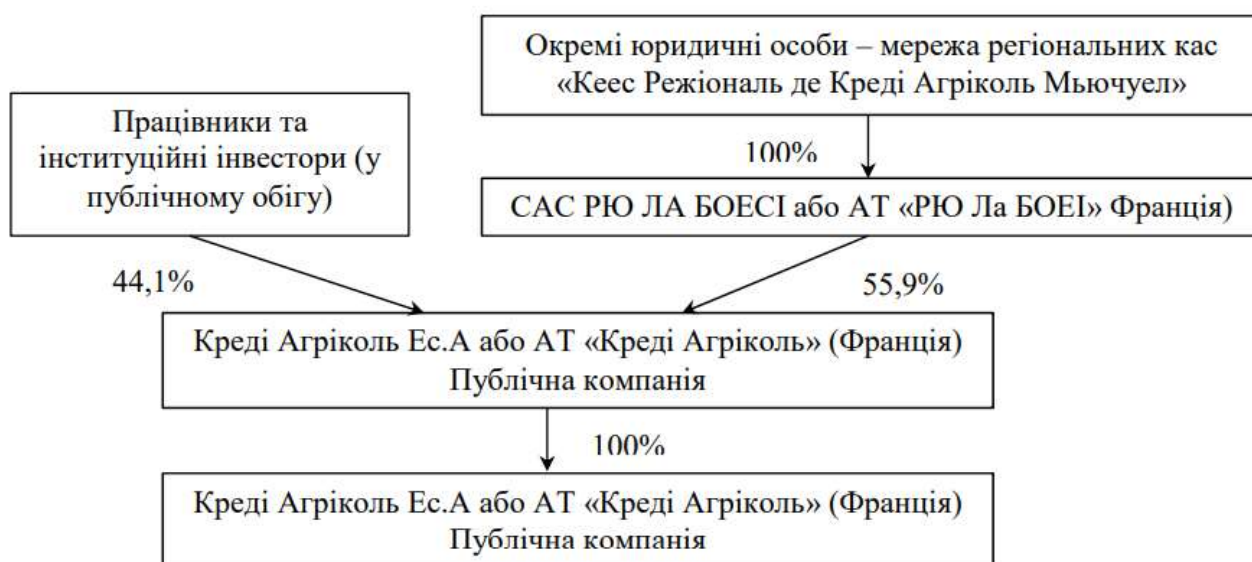


Рисунок 2.1 – Схематичне зображення структури власності АТ «КредіАгрікольБанк» станом на 01.01.2024 року

джерело: консолідований звіт АТ «КредіАгрікольБанк» за 2023 рік

Виходячи з наведеної інформації АТ «КредіАгрікольБанк» в Україні повністю належить публічній компанії Креді Агріколь, що зареєстровано у Франції.

У таблиці 2.1 наведено інформацію про випуск акцій акціонерного товариства у період роботи в Україні. Дані таблиці свідчать, що у 2013 році було випущено 1222926760 номінальною вартістю 1 грн, що складає 100% статутного капіталу банківської установи.

Організаційна структура АТ «КредіАгрікольБанк» станом на 01.01.2024 року відображена на рисунку 2.2.

Керівництво банку – це виконавчий орган, який управляє поточною діяльністю установи та несе відповідальність за її результати.

Таблиця 2.1 – Інформація про випуск акцій АТ «КредіАгрокольБанк» в Україні

Дата реєстрації випуску	Номер свідоцтва про реєстрацію випуску	Найменування органу, що зареєстрував випуск	Міжнародний ідентифікаційний номер	Тип цінного папера	Форма існування та форма випуску	Номінальна вартість (грн)	Кількість акцій (шт.)	Загальна номінальна вартість (грн)	Частка у статутному капіталі (у відсотках)
29.01.2013	17/1/2013	Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку	UA4000083000	Акція проста бездокументарна іменна	Електронні іменні	1	1222926760	1222926760	100
Опис	Торгівля цінними паперами емітента не здійснюється								
17.09.2010	780/1/10	Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку	UA4000088041	Акція привілейована на бездокументарна іменна	Електронні іменні	1	2000	2000	0.00016

джерело: за матеріалами консолідованого звіту АТ «КредіАгрокольБанк» за 2023 рік

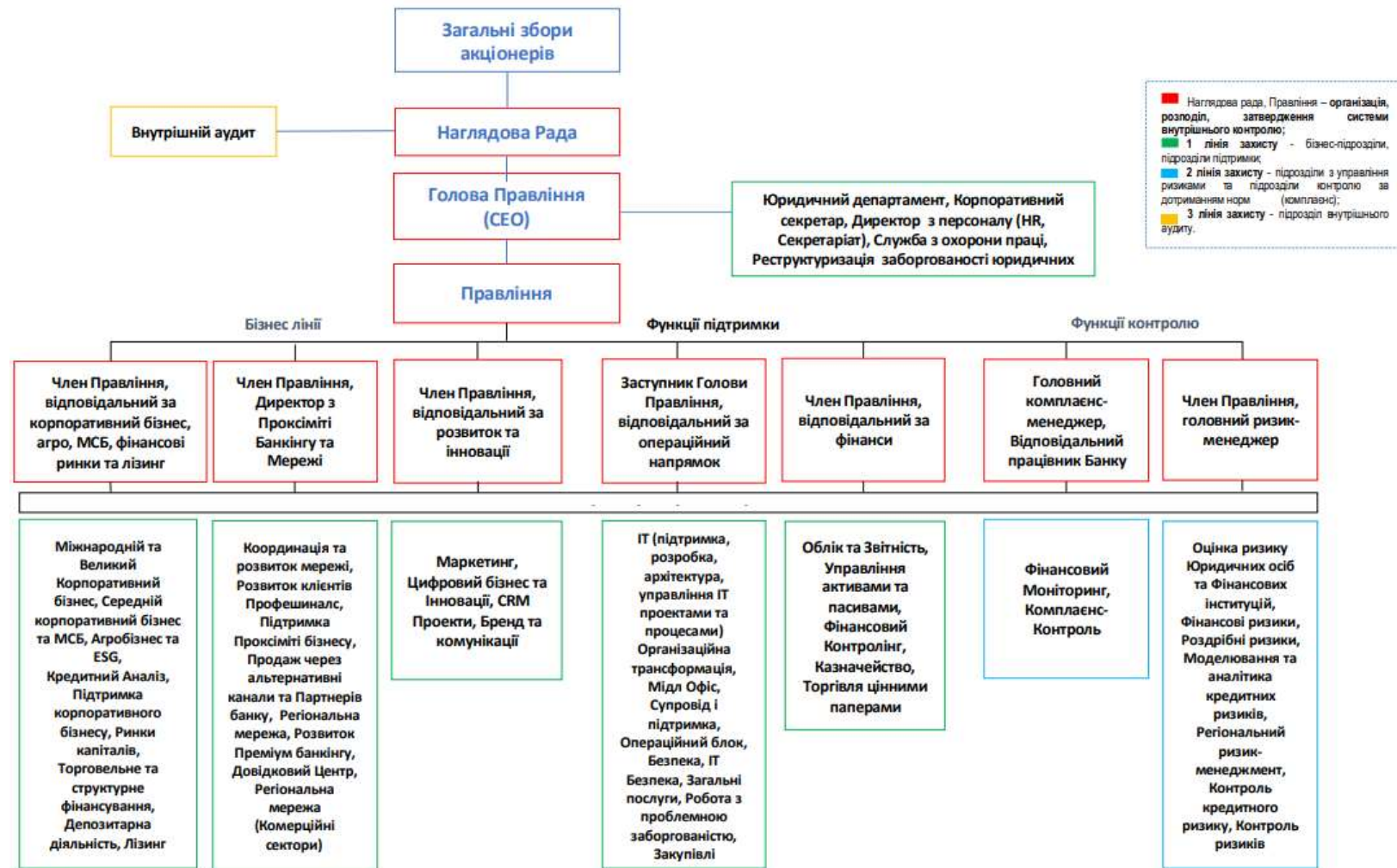


Рисунок 2.2 – Організаційна структура АТ «КредіАгрікольБанк» станом на 01.01.2024 року

джерело: за матеріалами консолідованого звіту АТ «КредіАгрікольБанк» за 2023 рік

Вищим керівним органом АТ «КредіАгрікольБанк» є Загальні збори акціонерів, які мають повноваження ухвалювати рішення з будь-яких питань, пов'язаних із діяльністю банку. Контроль за роботою Правління, захист прав вкладників, кредиторів та акціонерів здійснює Наглядова рада. Вона не бере участі в оперативному управлінні АТ «КредіАгрікольБанк», а лише контролює його діяльність.

Безпосереднє керівництво поточною діяльністю банку здійснює Правління АТ «КредіАгрікольБанк», яке є його виконавчим органом. Діяльність правління здійснюється відповідно до положень Статуту, рішень Загальних зборів акціонерів (або єдиного Акціонера) та Наглядової Ради.

Станом на 1 січня 2024 року до складу Правління входять:

Де Корду Карлос – Голова Правління

Паллар Жан-П'єр – Заступник Голови Правління, відповідає за операційний напрямок

Жером Легрен – Член Правління, Головний ризик-менеджер

Віталій Кучер – Член Правління, фінансовий директор

Олександр Куркін – Член Правління, директор з проксіміті банкінгу та мережі

Александр Чеснакофф – Член Правління, відповідає за корпоративний бізнес, аграрний сектор, малий та середній бізнес, фінансові ринки та лізинг.

На рисунку 2.3 наведена організаційна структура банку з упором на філії та відділення банку. Станом на 2023 рік мережа Креді Агріколь Банку налічує 140 відділень, які розподілені між 13 комерційними секторами. Одне з відділень у смт Бородянка було переміщене на нову адресу та відновило роботу після того, як попереднє приміщення було зруйноване внаслідок бойових дій.

Банк активно підтримує роботу відділень, що розташовані в червоних та жовтих зонах і зазнали пошкоджень від обстрілів. У межах ініціативи Power Banking функціонують 52 чергові відділення (що становить 37% усієї мережі), які обладнані паливними генераторами та системами Starlink, що забезпечує їх безперебійну роботу навіть у разі блекауту.

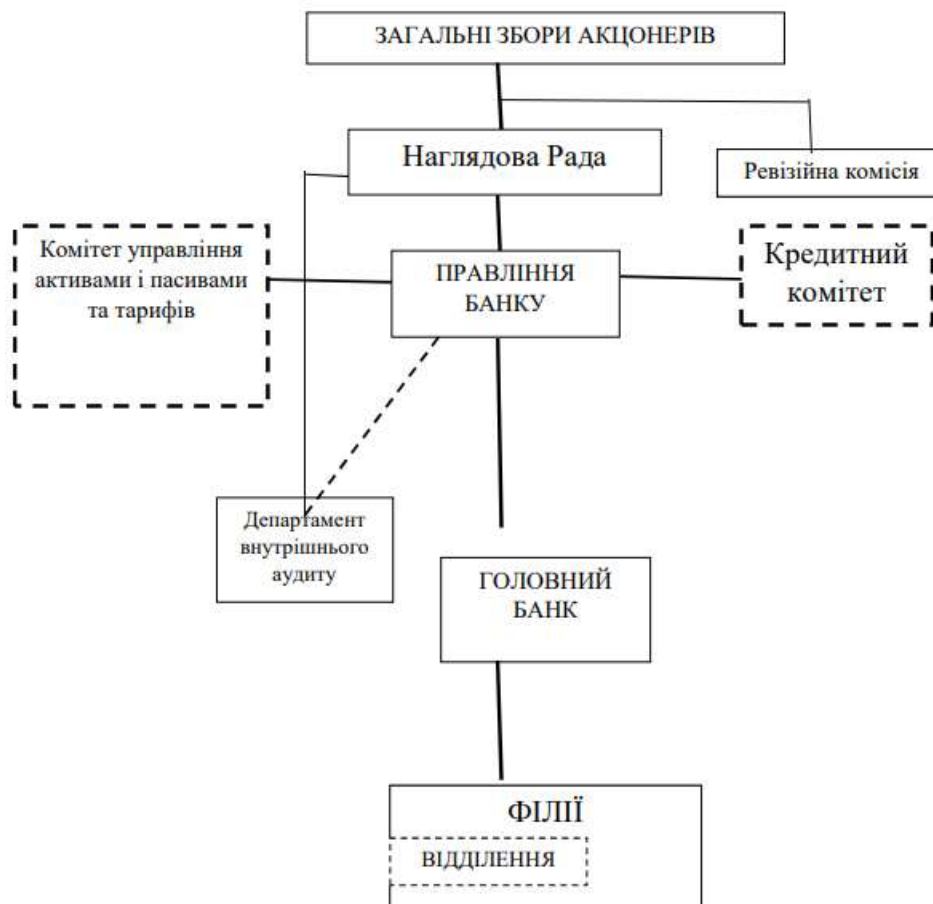


Рисунок 2.3 – Організаційна структура АТ «КредіАгрокольБанк» станом на 01.01.2024 року

джерело: за матеріалами консолідованого звіту АТ «КредіАгрокольБанк» за 2023 рік

Мережа пристроїв самообслуговування банку налічує 362 одиниці, зокрема:

- 245 банкоматів для зняття готівки (cash-out)
- 44 банкомати для прийому готівки (cash-in)
- 65 кіосків самообслуговування
- 3 депозитні машини

Крім того:

- 27% відділень обладнані зонами 24/7, де встановлені банкомати та кіоски самообслуговування, що забезпечує зручний доступ до фінансових послуг у будь-який час
- 12% банкоматів (34 одиниці) підтримують безконтактне зняття готівки, що підвищує швидкість і безпеку операцій.

Таблиця 2.2 – Інформація про одержані ліцензії на окремі види діяльності
АТ «КредіАгрокопльБанк»

Вид діяльності	Номер ліцензії	Дата видачі	Орган державної влади, що видав ліцензію	Дата закінчення дії ліцензії (за наявності)
Банківські послуги, визначені ч.3 ст 47 Закону України "Про банки і банківську діяльність"	99	12.10.2011	Національний банк України	
Опис	Термін дії ліцензії необмежений			
Депозитарна діяльність депозитарної установи	АЕ №263188	12.10.2013	Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку	
Опис	Термін дії ліцензії необмежений			
Професійна діяльність на ринках капіталу з торгівлі фінансовими інструментами, що передбачає брокерську діяльність	АЕ №294501	23.10.2014	Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку	
Опис	Термін дії ліцензії необмежений			
Професійна діяльність на ринках капіталу з торгівлі фінансовими інструментами, що передбачає дилерську діяльність	АЕ №294502	23.10.2014	Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку	
Опис	Термін дії ліцензії необмежений			
Субброкерська діяльність	420	01.07.2021	Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку	
Опис	Термін дії ліцензії необмежений			

джерело: за матеріалами консолідованого звіту АТ «КредіАгрокопльБанк» за 2023 рік

АТ «КредіАгрокопльБанк» має ліцензії на здійснення основних банківських послуг відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність». Крім того, банк та його регіональні відділення надають весь спектр банківських послуг, передбачених чинним законодавством, зокрема депозитарні послуги депозитарної установи, послуги на ринках капіталу з торгівлі фінансовими інструментами, що передбачає брокерську діяльність, послуги на ринках капіталу з торгівлі фінансовими інструментами, що передбачає дилерську діяльність та субброкерські послуги.

Підсумовуючи зазначимо, що універсальна модель АТ «КредіАгрокопльБанк», сфокусована на клієнтах, поєднує роздрібний банкінг із спеціалізованими бізнес-напрямами, забезпечуючи комплексний підхід до

фінансового обслуговування. Команда із 3400 співробітників надає клієнтам у всіх регіонах присутності банку широкий вибір продуктів і послуг через різні канали, адаптовані до їхніх потреб.

2.2 Особливості управління та адміністрування планування діяльності відділення АТ «КредіАгрокольБанк» у місті Суми

Перш за все зупинимось потрібно розглянути існуючу бізнес-модель банківської установи та перейти до особливостей управління і адміністрування у регіональних відділеннях банку.

Основні напрями реалізації стратегії АТ «КредіАгрокольБанк» у 2023 році передбачають:

1) Загальне позиціонування – гармонійний розвиток із врахуванням ризикового середовища.

2) Обслуговування клієнтських операцій: вдосконалення інфраструктури для покращення сервісу; розширення функцій цифрових інструментів (CORPEX); підтримка безперебійності операцій через інвестиції (проект Powerbanking, резервне збереження даних у хмарі); тестування системи дистанційного обслуговування клієнтів; постійна адаптація процесів для ефективного аналізу клієнтів, фінансового моніторингу та валютного регулювання; стабільне зростання ресурсної бази та ліквідності.

3) Фінансування: поступове збільшення фінансування клієнтів, відновлення лізингового портфеля, розширення партнерських програм і державних фінансових ініціатив.

4) Управління портфелем: посилення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями у сфері розподілу кредитних ризиків; ухвалення стратегії сталого фінансування; узгодження процедур оцінки фінансового стану з актуальними регуляторними вимогами.

5) Підвищення ефективності: розвиток синергії між різними сегментами клієнтів у межах АТ «КредіАгрокольБанк».

Корпоративний сегмент у АТ «КредіАгрокольБанк» обслуговує клієнтів, зокрема юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, якщо сукупний річний дохід їхньої групи перевищує 2 мільйони євро, а також компанії аграрного сектору незалежно від їх розміру.

Внутрішня сегментація корпоративного бізнесу включає:

- малий та середній бізнес (групи компаній із річним оборотом від 2 до 10 євро),
- середній корпоративний бізнес (річний оборот від 10 до 200 мільйонів євро),
- великий корпоративний бізнес (локальні компанії з доходом понад 200 євро),
- міжнародні компанії.

АТ «КредіАгрокольБанк» надає корпоративним клієнтам комплексні фінансові рішення, які охоплюють розрахунково-касове обслуговування, валютні операції, фінансування оборотного капіталу та інвестиційних проектів, торговельне фінансування, лізинг, зарплатні проекти та кастодіальні послуги.

Таблиця 2.2 – Ключові індикатори стратегії розвитку АТ «КредіАгрокольБанк» станом на 01.01.2024 року

Сегмент	Кількість клієнтів	Пасиви, екв. млн грн	Активи (кредити та документарні операції), екв. млн грн
Міжнародні компанії (MNC) та великий корпоративний бізнес	1 126 67 нових клієнтів в 2023, в т.ч. 55 MNC клієнтів	53 893 +59% в 2023 порівняно з 2022	12 490 -7% в 2023 порівняно з 2022*
Середній корпоративний бізнес	1 517 77 нових клієнтів в 2023	7 622 +14% в 2023 порівняно з 2022	11 501 -21% в 2023 порівняно з 2022*
Малий та середній бізнес	5 678 175 нових клієнтів в 2023	6 493 +18% в 2023 порівняно з 2022	4 563 -16% в 2023 порівняно з 2022*

джерело: за матеріалами консолідованого звіту АТ «КредіАгрокольБанк» за 2023 рік

АТ «КредіАгрокольБанк» підтримує своїх клієнтів та партнерів завдяки глибокій діяльності в аграрному секторі економіки, сприяючи розвитку обізнаності учасників аграрного ринку. У 2023 році банк традиційно взяв участь

у створенні щорічного інфографічного довідника «Агробізнес України», в якому спільно з партнерами проаналізував вплив війни на ключ.

Крім того, банк активно долучався до освітніх ініціатив, спрямованих на підвищення рівня знань молоді у сфері сільського господарства. Для підтримки аграрного бізнесу АТ «КредіАгрокопльБанк» пропонує широкий вибір фінансових продуктів і приділяє значну увагу розвитку партнерських програм, які сприяють створенню додаткової вартості. У 2023 році було укладено чотири нові партнерські угоди з постачальниками техніки та засобів захисту рослин, які дозволили клієнтам отримувати фінансування на вигідних умовах для отримання необхідної продукції.

Стратегічним пріоритетом діяльності АТ «КредіАгрокопльБанк» є підтримка аграрних клієнтів та підвищення якості їх обслуговування. У цьому контексті важливу роль відіграє участь у державних програмах підтримки агробізнесу. завдяки чому, у 2023 році банк активно долучився до програми «Доступні кредити 5-7-9%», що дозволило фінансувати сільгоспвиробників на пільгових умовах. Також банк продовжував видавати кредити за програмою державних гарантій на портфельній основі. Станом на кінець 2023 року в межах цієї ініціативи було надано аграрним підприємствам кредити на суму близько 1 346,1 млн грн, з яких 696 млн грн було спрямовано на фінансування посівної кампанії.

Безумовно, АТ «КредіАгрокопльБанк» розвиває партнерські програми з ЄБРР, яка спрямована на зниження ризиків при фінансуванні клієнтів в умовах нестабільної економічної ситуації. Стратегія АТ «КредіАгрокопльБанк» також забезпечує підтримку аграріїв при переході на альтернативні джерела енергії, впровадженні ресурсозберігаючих технологій та розвитку сталого агропромисловництва. Особливу увагу приділено проектам, які сприяють адаптації до змін клімату та екологічно відповідному господарюванню. Для цього банк використовує власну агроекспертизу, залучає досвід міжнародної фінансової групи та співпрацює з провідними міжнародними аграрними холдингами.

Ефективність роботи банківських відділень відіграє вирішальну роль у загальному успіху фінансової установи. В умовах зростаючої конкуренції,

цифровізації та змін у поведінці клієнтів банки повинні регулярно оцінювати та оптимізувати свою діяльність. Для цього у АТ «КредіАгрокольБанк» використовуються ключові показники ефективності, які допомагають визначити продуктивність відділень, рівень обслуговування клієнтів, фінансові результати та операційну ефективність.

Основні ключові показники ефективності банківського відділення АТ «КредіАгрокольБанк»:

1. Фінансові показники

Ці KPI відображають прибутковість та фінансову стійкість банківського відділення і включають наступні показники:

1. Чистий прибуток відділення – різниця між доходами (від кредитування, комісій, депозитних операцій) та витратами.

2. Операційний дохід на одного співробітника – визначає продуктивність персоналу.

3. Рентабельність активів (ROA) – співвідношення чистого прибутку до активів банку, яке показує ефективність їх використання.

4. Рентабельність капіталу (ROE) – прибуток у відсотках до власного капіталу відділення.

5. Частка непрацюючих кредитів (NPL) – співвідношення проблемних кредитів до загального кредитного портфеля.

2. Операційна ефективність відділення АТ «КредіАгрокольБанк» (наскільки ефективно відділення обробляє операції та обслуговує клієнтів):

1. Час обробки транзакцій – середня тривалість виконання операцій (зняття готівки, відкриття рахунку, оформлення кредиту).

2. Кількість операцій на одного працівника – допомагає оцінити завантаженість персоналу та потребу в автоматизації.

3. Рівень витрат на операційну діяльність – співвідношення витрат до доходів, що дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами.

3. Якість обслуговування клієнтів відділення АТ «КредіАгрокольБанк», оскільки якість сервісу безпосередньо впливає на лояльність клієнтів та їхню довіру до банку:

1. Індекс задоволеності клієнтів (CSI) – анкетування та оцінки рівня обслуговування.

2. Net Promoter Score (NPS) – рівень готовності клієнтів рекомендувати банк.

3. Середній час очікування в черзі – важливий показник комфорту клієнтів у відділенні.

4. Кількість скарг та їхній рівень вирішення – ефективність роботи з негативними відгуками та проблемами клієнтів.

4. Продажі та залучення нових клієнтів відділення АТ «КредіАгрокольБанк» - важливий показник, що відображає ріст клієнтської бази та збільшення обсягів продажів є важливими аспектами роботи відділення:

1. Кількість відкритих рахунків за певний період – дозволяє оцінити активність залучення нових клієнтів.

2. Кількість оформлених кредитів та депозитів – відображає попит на банківські продукти.

3. Конверсія відвідувачів у клієнтів – частка відвідувачів, які скористалися банківськими послугами.

4. Середній чек на фінансові продукти – середній розмір кредиту, депозиту або інших фінансових продуктів.

5. Цифровізація та технологічна ефективність відділення АТ «КредіАгрокольБанк»:

1. Частка клієнтів, що користуються онлайн-банкінгом – відображає рівень діджиталізації клієнтської бази.

2. Кількість онлайн-заявок на кредити/депозити – ефективність залучення клієнтів через цифрові канали.

3. Частка безготівкових операцій – допомагає оцінити, наскільки відділення сприяє зменшенню використання готівки.

6. Ефективність персоналу відділення АТ «КредіАгрокольБанк»

1. Кваліфікація та продуктивність співробітників безпосередньо впливають на загальну ефективність відділення:

2. Середній час навчання нового співробітника – показує швидкість адаптації персоналу.

3. Кількість продажів на одного співробітника – оцінює продуктивність команди.

4. Рівень задоволеності працівників – важливий для підтримки мотивації та зменшення плинності кадрів.

Ключові показники ефективності, що запроваджені у АТ «КредіАгрокольБанк» дозволяють керівництву банківських відділень об'єктивно оцінювати результати роботи та знаходити можливості для вдосконалення. Впроваджена система показників сприяє підвищенню прибутковості, покращенню якості обслуговування, оптимізації операційних процесів і розвитку цифрових сервісів. У сучасних умовах успіх банку залежить від гнучкості, інноваційності та ефективності управління всіма аспектами його діяльності.

В умовах війни, що триває вже другий рік, АТ «КредіАгрокольБанк» демонструє гнучкість і продовжує адаптуватися до потреб клієнтів. Банк незмінно дотримується універсальної банківської моделі та впроваджує ключові цілі Стратегії 2025, яка зосереджена на клієнтах, співробітниках та суспільстві. Так, банк розширює свою цільову аудиторію, залучаючи ІТ-спеціалістів, розвиває цифрові канали обслуговування, водночас зберігаючи особистий контакт із клієнтами у відділеннях. Банк прагне утримати провідні позиції на ринку, зберігаючи частку у 30%. АТ «КредіАгрокольБанк» посилює свої лідерські позиції в агросекторі, ставлячи перед собою амбітну мету – досягти 15% частки ринку агрофінансування. Банк ланує увійти в ТОП-5 найкращих роботодавців серед банків, забезпечуючи збалансовану кадрову та організаційну структуру. АТ «КредіАгрокольБанк» Дотримується принципів соціальної відповідальності та прагне увійти до ТОП-10 найвідповідальніших компаній України.

2.3 Оцінка ефективності діяльності АТ «КредіАгрокольБанк»

Завершуючи розгляд оцінки ефективності діяльності банківської установи наведемо та проаналізуємо ключові фінансові показники динаміки банківської установи у динаміці за 2021-2023 роки.

Так, у таблиці 2.3 та на рисунку 2.4 наведено динаміка активів АТ «КредіАгрокольБанк» за 2021-2023 роки

Таблиця 2.3 – Динаміка активів АТ «КредіАгрокольБанк» за 2021-2023 роки, тис. грн

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 р від 2021р., тис. грн.	Відносне відхилення 2023 р від 2021р., %
Грошові кошти та їх еквіваленти	10317866	15592133	31075505	20757639	301,2
Кредити та аванси банкам	3977742	22709896	38868185	34890443	977,1
Кредити та аванси клієнтам	33796740	27458170	20722239	-13074501	61,3
Інвестиції в цінні папери	5370487	5278503	11558254	6187767	215,2
Інвестиційна нерухомість	2745	3515	3669	924	133,7
Поточні податкові активи	6833	104320	0	-6833	0,0
Відстрочені податкові активи	18268	32794	34213	15945	187,3
Основні засоби	845408	750129	713408	-132000	84,4
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	360516	433569	400394	39878	111,1
Інші фінансові активи	47119	114205	73942	26823	156,9
Інші нефінансові активи	95904	89908	96400	496	100,5
Усього активів	54840517	72567726	103546209	48705692	188,8

джерело: за матеріалами консолідованого звіту АТ «КредіАгрокольБанк» за 2023 рік

Констатуємо значне зростання грошових коштів та їх еквівалентів – за три роки їх обсяг зріс на 20757,6 млн грн (+301,2%). Це свідчить про підвищення ліквідності банку. Відмічаємо різке зростання кредитів та авансів банкам – у 2023 році цей показник збільшився майже у 10 разів порівняно з 2021 роком (+34890,4 млн грн; +977,1%), що вказує на активізацію міжбанківського кредитування.

У той же час слід наголосити на скороченні кредитування клієнтів – обсяг кредитів та авансів клієнтам зменшився на 13074,5 млн грн (-38,7%). Значне зростання інвестицій у цінні папери – вони збільшились більш ніж у два рази (+6187,8 млн грн; +215,2%), що може свідчити про переорієнтацію активів банку на менш ризикові інструменти. Незначне зростання інвестиційної нерухомості – її вартість зросла на 924 тис. грн (+33,7%).

Підвищення обсягу відстрочених податкових активів (зростання на 15945 тис. грн (+87,3%)) є наслідком змін у податковому регулюванні чи стратегії управління податками. Скорочення основних засобів (їх вартість зменшилась на 132 млн грн (-15,6%)), є результатом оптимізації активів або списання певних об'єктів. Активи банку збільшились на 48705,7 млн грн (+88,8%) за три роки, що свідчить про активний розвиток і зміни у структурі активів.

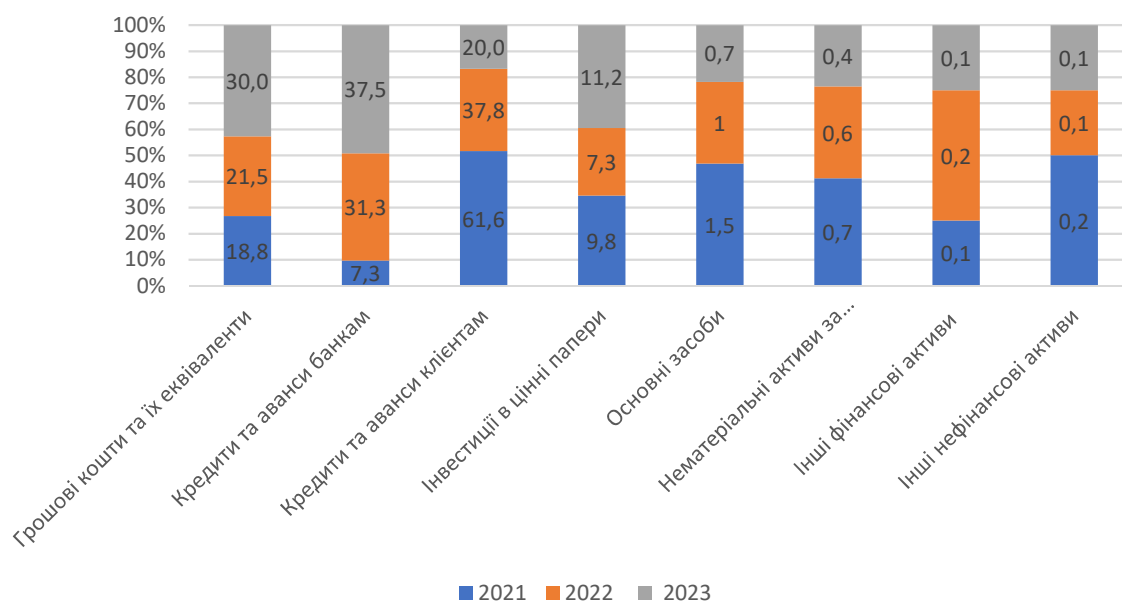


Рисунок 2.4 – Графічне відображення динаміка активів АТ «КредіАгрокопльБанк» за 2021-2023 роки, тис. грн

джерело: за матеріалами консолідованого звіту АТ «КредіАгрокопльБанк» за 2023 рік

У таблиці 2.4 та на рисунку 2.5 наведено динаміка зобов'язань АТ «КредіАгрокопльБанк» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.4 – Динаміка зобов'язань АТ «КредіАгрокопльБанк» за 2021-2023

роки, тис. грн

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 р від 2021р., тис. грн.	Відносне відхилення 2023 р від 2021р., %
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ					
Кошти банків	13969	4743	5197	-8772	37,2
Кошти клієнтів	46078279	64003382	90274389	44196110	195,9
Поточні податкові зобов'язання	106540	0	2140163	2033623	2008,8
Інші залучені кошти	484707	729319	567017	82310	117,0
Резерви за кредитними зобов'язаннями	122094	86205	198011	75917	162,2
Інше забезпечення	45288	30578	19090	-26198	42,2
Інші фінансові зобов'язання	284830	297690	358807	73977	126,0
Інші нефінансові зобов'язання	221211	284183	256600	35389	116,0
Субординований борг	780074	1049167	745657	-34417	95,6
Усього зобов'язань	48142016	66485267	94564931	46422915	196,4
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ					
Статутний капітал	1222929	1222929	1222929	0	100,0
Нерозподілений прибуток	2433644	31220	2793034	359390	114,8
Резервні та інші фонди банку	2929787	4834869	4866089	1936302	166,1
Інші резерви	112141	-6559	99226	-12915	88,5
Усього власного капіталу	6698501	6082459	8981278	2282777	134,1
Усього зобов'язань та власного капіталу	54840517	72567726	103546209	48705692	188,8

джерело: за матеріалами консолідованого звіту АТ «КредіАгрокопльБанк» за 2023 рік

Констатуємо значне зростання коштів клієнтів (показник збільшився на 44 196,1 млн грн (+195,9%)), що свідчить про підвищення довіри клієнтів до банку та збільшення обсягів депозитів. Суттєве зростання поточних податкових зобов'язань – у 2023 році вони зросли на 2 033,6 млн грн (+2008,8%). Це є наслідком змін у податковому законодавстві та збільшення фінансових зобов'язань банку. Зниження коштів банків, а саме скорочення на 8,7 млн грн (-62,8%) вказує на зменшення міжбанківських залучень або зміну структури фінансування.

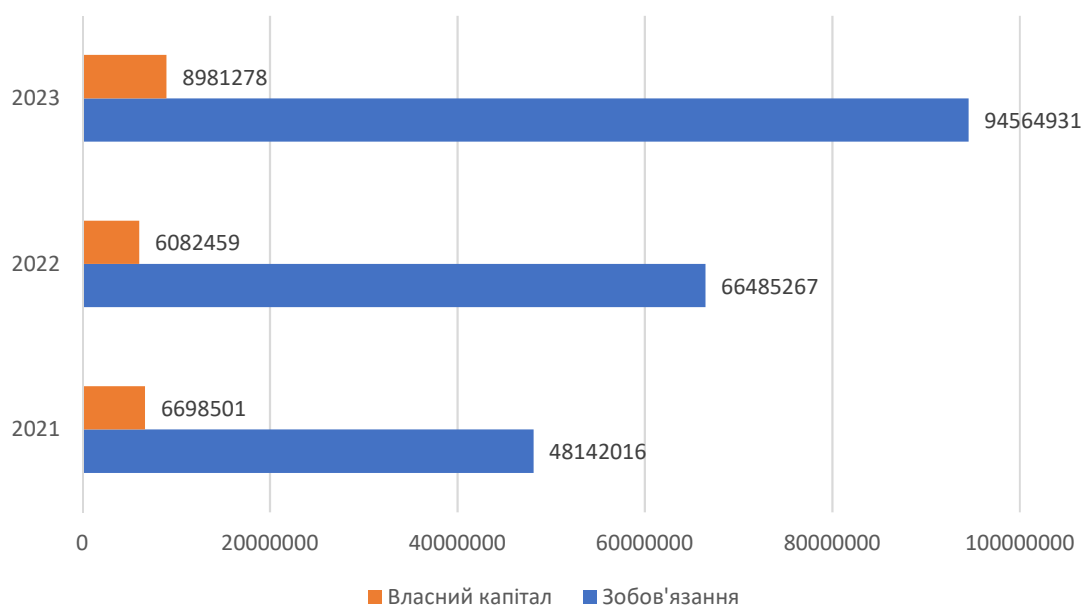


Рисунок 2.2 – Графічне відображення динаміки пасивів АТ «КредіАгрікольБанк» за 2021-2023 роки

джерело: за матеріалами консолідованого звіту АТ «КредіАгрікольБанк» за 2023 рік

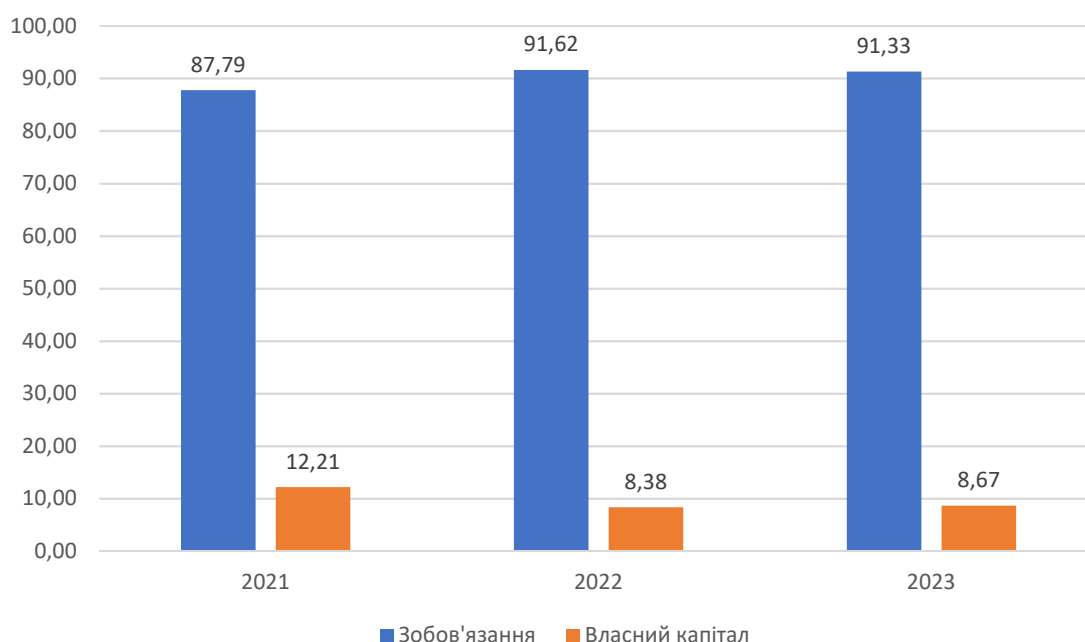


Рисунок 2.6 – Графічне відображення структура пасивів АТ «КредіАгрікольБанк» за 2021-2023 роки

джерело: власні розрахунки

Констатуємо, що резерви за кредитними зобов'язаннями зросли – збільшення на 75,9 млн грн (+162,2%), що пов'язане з підвищеними ризиками у кредитуванні. Зниження субординованого боргу – скорочення на 34,4 млн грн (-4,4%) свідчить про поступове зменшення залучених довгострокових боргових зобов'язань. Загальний обсяг зобов'язань банку зріс – збільшення на 46 422,9 млн грн (+196,4%) свідчить про активне зростання балансу банку та залучення нових ресурсів.

Зростання нерозподіленого прибутку – збільшення на 359,4 млн грн (+114,8%) є позитивним показником фінансової стійкості. Суттєве зростання резервних та інших фондів банку – збільшення на 1 936,3 млн грн (+166,1%) свідчить про активну політику формування фінансових резервів. Констатуємо загальне зростання власного капіталу – збільшення на 2 282,8 млн грн (+134,1%) свідчить про зміцнення фінансової бази банку.

Підсумовуючи, зазначимо, що загальні активи банку значно зросли (+88,8%), при цьому основну частину фінансування складають кошти клієнтів, що суттєво зросли. Власний капітал також зміцнів, що свідчить про стабільний фінансовий розвиток установи. Водночас помітне збільшення податкових зобов'язань і кредитних резервів може вказувати на посилення контролю ризиків та зміну регуляторних умов.

Наступним етапом є аналіз фінансових результатів діяльності банківської установи, що і відображено у таблиці 2.5.

Процентні доходи значно зросли – на 6 911,8 млн грн (+280,1%), що вказує на збільшення прибутковості банку від кредитних та інвестиційних операцій. Процентні витрати також суттєво збільшилися – на 2 005,2 млн грн (+318,0%), що може свідчити про зростання вартості залучених ресурсів або збільшення депозитного портфеля. Чистий процентний дохід зріс на 4 945,8 млн грн (+269,4%), що демонструє покращення прибутковості кредитно-інвестиційної діяльності банку. Комісійні доходи залишилися практично незмінними (-1,0%), що може свідчити про стабільність банківських комісійних надходжень.

Комісійні витрати зросли на 62,9 млн грн (+22,8%), що може бути пов'язано з підвищенням витрат на транзакційні операції.

Таблиця 2.5 – Динаміка фінансових результатів АТ «КредіАгрокольБанк» за 2021-2023 роки, тис. грн

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 р від 2021р., тис. грн.	Відносне відхилення 2023 р від 2021р., %
Процентні доходи	3838723	6953290	10750552	6911829	280,1
Інші процентні доходи	0	59488	39191	39191	-
Процентні витрати	919774	1762532	2925006	2005232	318,0
Чистий процентний дохід	2918949	5250246	7864737	4945788	269,4
Комісійні доходи	1096686	940567	1085813	-10873	99,0
Комісійні витрати	275278	259419	338133	62855	122,8
Чистий прибуток/збиток від операцій з іноземною валютою	450601	480388	394427	-56174	87,5
Чистий прибуток/збиток від переоцінки іноземної валюти	-78493	122219	-61980	16513	79,0
Чистий прибуток/збиток від операцій з борговими фінансовими інструментами	10116	0	12925	2809	127,8
Збиток від зменшення корисності відп. МСФЗ 9	216228	4441130	999113	782885	462,1
Чистий дохід від відновлення або збиток від зменшення корисності для нефінансових активів	-14	-2393	27	41	-192,9
Інші доходи	35416	26710	31344	-4072	88,5
Витрати на виплати працівникам	1118967	1158056	1393998	275031	124,6
Амортизаційні витрати	377986	407396	475918	97932	125,9
Інші адміністративні та операційні витрати	559538	511498	702016	142478	125,5
Прибуток до оподаткування	1894336	38429	5418115	3523779	286,0
Витрати на сплату податку	341616	7209	2625081	2283465	768,4
Прибуток за рік	1552720	31220	2793034	1240314	179,9
Прибуток на 1 акцію від діяльності за рік, грн	1,27	0,03	2,28	1,01	179,5

джерело: за матеріалами консолідованого звіту АТ «КредіАгрокольБанк» за 2023 рік

Чистий прибуток/збиток від операцій з іноземною валютою зменшився на 56,2 млн грн (-12,5%), що свідчить про нижчу прибутковість валютних операцій.

Чистий прибуток/збиток від переоцінки іноземної валюти залишився у мінусовій зоні (-21,0%), що свідчить про збитки від курсових коливань. Збиток від зменшення корисності активів (МСФЗ 9) суттєво збільшився на 782,9 млн грн (+462,1%), що є наслідком збільшення резервів на покриття кредитних ризиків.

Витрати на виплати працівникам збільшилися на 275,0 млн грн (+24,6%), що свідчить про зростання витрат на персонал. Амортизаційні витрати та інші адміністративні витрати зросли приблизно на 25%, що свідчить про поступове збільшення операційних витрат.

Прибуток до оподаткування зріс у 3,9 рази (+286,0%), що свідчить про значне покращення загальної рентабельності банку у 2023 році по відношенню до 2021 року. Витрати на сплату податків збільшилися у 7,7 рази (+768,4%), що може бути наслідком збільшення оподаткованого прибутку. Чистий прибуток за 2021-2023 роки виріс на 1 240,3 млн грн (+179,9%), що свідчить про стабільне зростання фінансової ефективності банку. Прибуток на 1 акцію зріс у 2,3 рази (+179,5%), що позитивно відображається на інвестиційній привабливості банку.

Таким чином можна зробити висновок, що АТ «КредіАгрокопльБанк» продемонстрував значне зростання фінансових показників, особливо процентних доходів, що вказує на ефективне управління активами. Водночас зросли операційні витрати, податкове навантаження та резерви під кредитні ризики, що може свідчити про обережний підхід до управління ризиками.

І нарешті розглянемо у таблиці 2.6 основні економічні нормативи діяльності АТ «КредіАгрокопльБанк» за 2021-2023 рік

Мінімально необхідний рівень капіталу становить 200 млн грн. У 2021-2022 роках банк мав досить низький рівень капіталу (6 593 - 6 634 млн грн), але у 2023 році цей показник значно зріс до 9 869 млн грн. Середньоринковий рівень значно вищий (258 341 млн грн у 2023 році), однак зростання власного капіталу банку є позитивним фактором.

Норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2) зріс з 15,25% у 2021 році до 28,26% у 2023 році, що вказує на посилення фінансової стійкості банку. Він значно випереджає середньоринковий рівень (21,07% у 2023 році).

Таблиця 2.6 – Динаміка основних економічних нормативів діяльності АТ «КредіАгроко́льБанк» за 2021-2023 рік

Показник	Нормативне значення	2021		2022		2023	
		середньо ринковий рівень	банк	середньо ринковий рівень	банк	середньо ринковий рівень	банк
Регулятивний капітал (Н1)	>200 млн.	211 742	6 593	211 091	6 634	258 341	9 869
Норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2)	>10%	18,01%	15,25%	19,68%	18,80%	21,07%	28,26%
Норматив достатності основного капіталу (Н3)	>7%	11,99%	8,77%	13,12%	15,94%	12,24%	16,29%
Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR)	>90%	-	131,68%	-	184,51%	-	345,23%
Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю за всіма валютами (LCR _{ВВ})	>100%	-	152,22%	-	228,92%	-	277,07%
Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCR _{іВ})	>100%	-	171,96%	-	216,65%	-	297,03%
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	<25%	18,60%	19,48%	17,80%	21,55%	15,53%	12,47%
Норматив великих кредитних ризиків (Н8)	<800%	72,35%	65,21%	86,33%	68,33%	63,13%	34,53%

джерело: за матеріалами консолідованого звіту АТ «КредіАгроко́льБанк» за 2023 рік

Норматив достатності основного капіталу (Н3) зріс із 8,77% у 2021 році до 16,29% у 2023 році, що свідчить про покращення капітальної структури. Це перевищує середньоринковий рівень (12,24% у 2023 році).

Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) демонструє суттєве зростання, що свідчить про високий рівень фінансової стабільності та здатність банку покривати свої довгострокові зобов'язання.

Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю за всіма валютами (LCR_{ВВ}) значно перевищує цей норматив. Це свідчить про високу ліквідність банку.

Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7) – показник зменшився з 19,48% у 2021 році до 12,47% у 2023 році, що свідчить про зниження концентрації ризиків.

Норматив великих кредитних ризиків (Н8) суттєво зменшився (2021: 65,21%; 2022: 68,33%; 2023: 34,53%) що свідчить про зменшення великих кредитних зобов'язань та покращення управління ризиками.

Таким чином можна констатувати, що банк поступово нарощує свої активи та забезпечує ефективне їх розміщення. Показники прибутковості значно зросли у 2023 році по відношенню до 2021 року та 2022 року. Показники достатності капіталу перевищують ринкові середні значення. Кредитні ризики значно зменшилися. АТ «КредіАгрокольБанк» має високий рівень фінансової стійкості та ліквідності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДДІЛЕННЯ АТ «КРЕДІАГРІКОЛЬБАНК»

3.1 Особливості управління ризиками діяльності регіональними відділеннями банківської установи

Основною метою управління кредитним ризиком у АТ «КредіАгрікольБанк» є забезпечення його підтримки на допустимому рівні. Це включає контроль як загального кредитного ризику всього портфеля, так і ризиків за окремими кредитами та операціями. Ефективне управління цими ризиками є невід'ємною частиною загальної стратегії управління ризиками.

Система управління ризиками у АТ «КредіАгрікольБанк» будується на наступних засадах:

Стратегія АТ «КредіАгрікольБанк» визначає напрямки розвитку установи у середньостроковій перспективі. Управління ризиками здійснюється відповідно до стратегії та бюджетного планування.

Схильність до ризику – система управління ризиками (Risk Appetite Framework – RAF) включає сукупність положень, процедур, процесів, контрольних механізмів та систем, що дозволяють визначати, аналізувати та контролювати рівень ризику відповідно до вимог національних та європейських регуляторів.

АТ «КредіАгрікольБанк» впровадив у практику роботи регіональних відділень своєї діяльності власну систему управління ризиками, яка складається з п'яти ключових елементів і відображена на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Система управління ризиками АТ «КредіАгрікольБанк»
джерело: за матеріалами декларації схильності до ризику

Загальна концепція схильності до ризику відображена у Декларації схильності до ризику, яка повинна узгоджуватися з глобальною стратегією АТ «КредіАгрікольБанк» та визначає рівень ризику, який він готовий прийняти. Декларація схильності до ризику включає ключові показники, встановлені АТ «КредіАгрікольБанк» та Національним банком України, а також додаткові показники, які Банк вважає важливими для оцінки своєї схильності до ризику.

Документ охоплює всі основні види ризиків:

- Кредитний ризик
- Ринковий ризик
- Операційний ризик
- Ризик ліквідності
- Ризик відповідності (комплаєнс-ризик)

Декларація схильності до ризику також визначає ключові показники ризику (які суттєво впливають на діяльність банку) та додаткові ліміти й порогові значення (що мають менш значний вплив). У ньому закріплено три основні аспекти:

Схильність до ризику – рівень ризику, який банк готовий прийняти для досягнення своїх стратегічних цілей з урахуванням фінансових можливостей та ресурсів (ліквідність, платоспроможність тощо).

Допустимий рівень ризику – межі ризику, які не повинні перевищуватись у нормальних умовах діяльності.

Здатність до прийняття ризику – можливість банку поглинати ризики без критичного впливу на свою стабільність.

Декларація схильності до ризику переглядається щорічно або частіше у разі змін і затверджується Наглядовою радою. Контроль за рівнем схильності до ризику здійснюється на щоквартальній основі у межах звіту Risk Appetite Dashboard, що формується регіональними відділеннями. Цей звіт надається Правлінню та Наглядовій раді, які оцінюють фактичний рівень ризику порівняно із встановленими межами. У разі перевищення допустимого рівня передбачені заходи щодо коригування ризикової політики та запобігання можливим негативним наслідкам.

Стратегія управління ризиками визначає CRG-ліміти, затверджені Комітетом з ризиків групи АТ «КредіАгрокольБанк» (Committee of Risks of the Group). Це включає максимальні допустимі значення, операційні обмеження та інші ліміти, встановлені CRG. Вони формуються на основі презентації, підготовленої бізнес-лініями АТ «КредіАгрокольБанк» спільно з Департаментом управління активами та пасивами або Казначейством (щодо операційної діяльності).

Стратегія також повинна містити механізми управління та моніторингу ризиків, процеси делегування повноважень, а також характеристику поточного ризикового профілю кредитного портфеля АТ «КредіАгрокольБанк» в Україні.

Ключові аспекти стратегії управління ризиками:

1. Цільові ринки та їх основні характеристики.
2. Пріоритетні напрями кредитування, враховуючи галузі економіки, регіональний розподіл та валюту фінансування.
3. Загальні критерії прийнятності для видачі кредитів.
4. Методи роботи з проблемною заборгованістю.
5. Принципи управління концентраційним ризиком.

Політики мінімізації ризиків та окремі підходи до управління кожним видом ризику встановлюють загальні принципи управління ризиками в банку, визначають його стратегічні завдання та методи їх реалізації. Регулярний перегляд та затвердження Правлінням та Наглядовою радою забезпечують актуальність і відповідність цієї політики вимогам регуляторів. Для ефективної реалізації принципів ризик-менеджменту банк повинен використовувати внутрішні положення, процедури, інструкції та інші методичні документи, які адаптовані до кожного конкретного виду ризику.

З метою підвищення рівня знань співробітників та вдосконалення культури управління ризиками у АТ «КредіАгрокопльБанк» вже четвертий рік діє програма навчання з ризик-менеджменту. Вона продовжувала функціонувати і в 2023 році та була спрямована на розвиток компетенцій співробітників у сфері кредитного, операційного та фінансового ризику. Програма відповідає вимогам Постанови Національного банку України «Про організацію системи управління ризиками у банках і банківських групах» та допомагає реалізовувати заходи щодо вдосконалення ризик-менеджменту в установі.

Зауважимо, що основним видом ризику, що відображає регіональну специфіку діяльності банківської установи є саме кредитний ризик, який ми більш детально розглянемо.

Стратегія банку повинна визначати процедуру встановлення лімітів та максимальних допустимих рівнів ризику, які затверджуються Комітетом з ризиків. При управлінні ризиками враховуються як ризиковий профіль банку, так і механізми делегування повноважень у рамках управління кредитним портфелем.

Важливим аспектом є оцінка резервів під можливі збитки. Вона базується на поточному рівні кредитної якості активу, а також на ступені зміни кредитного ризику відносно моменту початкового визнання. Оцінка здійснюється за наступною класифікацією:

- Стадія 1;
- Стадія 2;
- Стадія 3.

Таблиця 3.1 – Динаміка зміни резервів під очікувані кредитні збитки за кредитами (юридичні особи) АТ «КредіАгрокольБанк» за 2021-2023 роки

Показники	2021				2022				2023			
	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Усього	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Усього	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Усього
Залишок станом на 1.01	-320662	-166736	-1227329	-1714727	-873974	-246744	-286879	-1407627	-644072	-1520791	-2732069	-4896932
Нові активи	-519328	-94515	0	-613843	-1244339	-667003	0	-1911342	-492221	-1203082	0	-1695303
Зміни у оцінках кредитного збитку за існуючими активами	17141	31296	136984	185421	83286	-2605	10927	91608	-16855	-439876	-85826	-542557
Погашені активи	191759	61846	0	253605	276546	79065	7674	363285	343710	689741	398517	1431968
Списані та продані активи	0	0	914669	914669	0	0	70649	70649	0	0	336658	336658
Переведення зі стадії 1	31639	-96452	-14230	-79043	1154145	-676642	-2084611	-1607108	184508	-538474	-40756	-394722
Переведення зі стадії 2	-3733	5246	1093	420	-9007	95925	-229592	-142674	-9591	168323	-352432	-193700
Коригування нарахованих доходів за знеціненими кредитами	0	0	-67654	-67654	0	0	-52867	-52867	0	0	-326200	-326200
Вплив зміни валютних курсів	-37667	-20448	-70764	-128879	-30729	-102757	-167370	-300856	-3000	-96136	-42256	-141392
Залишок станом на 31.12	-640851	-285724	-331911	-1258486	-644072	-1520791	-2732069	-4896932	-637521	-1940295	-2844364	-6422180

джерело: систематизовано автором

Таблиця 3.2 – Динаміка зміни валової балансової вартості кредитів (юридичних осіб) АТ «КредіАгрокольБанк» за 2021-2023 роки

Показники	2021				2022				2023			
	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Усього	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Усього	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Усього
Залишок станом на 1.01	21953189	2046277	347930	24347396	26759580	2447450	332251	29539281	15819478	10495552	2987089	29302119
Нові активи	22081501	1544896	0	23626397	10621167	4470401	0	15091568	7549251	3710930	0	11260181
Зміни балансової вартості за існуючими активами	-240693	-119813	154548	-205958	-1397485	-229622	-41969	-1669076	-800862	-1412453	115658	-2097657
Погашені активи	-16551603	-904995	-90656	-17547254	-16350711	-554528	-9115	-16914354	-9299498	-4212346	-366472	-13878316
Списані та продані активи	0	0	-1514	-1514	0	0	-70649	-70649	0	0	-336658	-336658
Переведення зі стадії 1	-256538	203280	5530	-47728	-7299811	5044959	2373757	118905	-2438672	1980691	46984	-410997
Переведення зі стадії 2	179300	-288394	0	-109094	727599	-1035531	232197	-75735	652364	-1454609	685808	116437
Вплив зміни валютних курсів	-405576	-17881	-15540	-438997	2759139	352423	170617	3282179	240633	254982	71342	566957
Залишок станом на 31.12	26759580	2447450	332251	29539281	15819478	10495552	2987089	29302119	11722694	9362747	3203751	24289192

джерело: систематизовано автором

Таблиця 3.3 – Динаміка кредитної якості кредитів (юридичних осіб) АТ «КредіАгрокопльБанк» за 2021-2023 роки

Показники	2021				2022				2023			
	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Усього	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Усього	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Усього
Групова основа	26761383	2368550	4240	29134173	15819479	8892069	16027	24727575	11722695	7726504	29748	19478947
Мінімальний кредитний ризик	3306645	0	0	3306645	740068	0	0	740068	129021	0	0	129021
Низький кредитний ризик	12642602	13031	0	12655633	3642528	533302	0	4175830	1623434	0	0	1623434
Середній кредитний ризик	9941985	2177908	0	12119893	11205666	4427877	0	15633543	8982873	1593377	0	10576250
Високий кредитний ризик	870151	177611	0	1047762	231217	3930890	0	4162107	987367	6133127	0	7120494
Дефолтні клієнти	0	0	4240	4240	0	0	16027	16027	0	0	29748	29748
Індивідуальна основа	0	77096	328012	405108	0	1603483	2971061	4574544	0	1636243	3174002	4810245
Високий кредитний ризик	0	77096	0	77096	0	1602684	0	1602684	0	1636243		1636243
Дефолтні клієнти	0	0	328012	328012	0	799	0	799	0	0	3174002	3174002
Загальна сума кредитів до вирахування резервів	26761383	2445646	332252	29539281	0	0	2971061	2971061	11722695	9362747	3203750	24289192
Резерв під очікувані кредитні збитки	873974	246774	286879	1407627	644072	1520791	2732069	4896932	637521	2940295	2844364	6422180
Усього кредитів за мінусом резервів	25887409	2198872	45373	28131654	15175407	8974761	255019	24405187	11085174	6422452	359386	17867012

джерело: систематизовано автором

Таблиця 3.4 – Динаміка вартості застави та її вплив на якість кредитів АТ «КредіАгрокопльБанк», тис. грн

Показники	2021			2022			2023		
	Балансова вартість	Вартість застави	Чистий ризик	Балансова вартість	Вартість застави	Чистий ризик	Балансова вартість	Вартість застави	Чистий ризик
Кредити, що надані юридичним особам	29539281	19964686	9574595	29302119	15206982	14095137	24289192	15872557	8416635
Іпотечні кредити фізичних осіб	141548	140303	1245	122127	121972	155	100449	100228	221
Споживчі кредити, що надані фізичним особам	5828505	3904649	1923856	4306666	2640106	1666560	3673196	2759898	913298
Усього кредитів	35509334	24009638	11499696	33730912	17969060	15761852	28062837	18732683	9330154

джерело: систематизовано автором на основі фінансової звітності банку

Регіональні відділення банків є важливою частиною фінансової системи, оскільки вони забезпечують доступність банківських послуг для клієнтів у різних регіонах. Проте їх діяльність супроводжується численними ризиками, які можуть впливати на фінансову стійкість банку та якість обслуговування клієнтів. Управління ризиками у регіональних підрозділах вимагає гнучкого підходу, ефективних механізмів контролю та відповідності загальній стратегії банку.

Керівник регіонального підрозділу відіграє важливу роль у впровадженні політики управління ризиками. Його основні завдання:

- Контроль за дотриманням внутрішніх стандартів банку;
- Оцінка рівня ризиків та прийняття рішень щодо їх мінімізації;
- Взаємодія з головним офісом та регуляторами для забезпечення відповідності законодавчим вимогам;
- Аналіз фінансових показників відділення та розробка заходів для їх покращення.

Ефективне управління ризиками у регіональних відділеннях банку є критично важливим для його стабільності та успішної діяльності. Комплексний підхід, що включає автоматизацію, внутрішній контроль, навчання персоналу та диверсифікацію кредитного портфеля, допомагає зменшити потенційні загрози. Керівництво регіональних відділень має активно впроваджувати стратегії ризик-менеджменту, адаптуючи їх до специфіки кожного регіону, щоб забезпечити довгострокову фінансову стабільність банківської установи.

3.2 Мотивація в системі управління і адміністрування діяльністю відділень АТ «КредіАгрокольБанк»

Мотивація персоналу є ключовим фактором ефективного управління та адміністрування діяльності відділення АТ «КредіАгрокольБанк». Вона безпосередньо впливає на продуктивність співробітників, рівень обслуговування клієнтів, досягнення фінансових цілей та конкурентоспроможність банку. Успішна мотиваційна система сприяє залученню та утриманню

висококваліфікованих кадрів, формує позитивний корпоративний клімат та підвищує лояльність співробітників до банківської установи.

Крім того, мотивація у системі управління та адміністрування діяльністю відділення АТ «КредіАгрокольБанк» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності, продуктивності та задоволеності працівників. Вона є рушійною силою, що спонукає персонал до досягнення поставлених цілей та виконання завдань на найвищому рівні. Ефективна система мотивації передбачає створення стимулів, які відповідають потребам і очікуванням працівників, а також враховують специфіку їхньої діяльності. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню лояльності, зменшенню плинності кадрів та покращенню іміджу банківської установи.

У процесі адміністрування роботи банківського відділення важливо забезпечити мотивацію співробітників на всіх рівнях:

1) Менеджери та керівники відділень – відповідають за стратегічне та тактичне управління, їхня мотивація впливає на загальну ефективність роботи підрозділу.

2) Операційний персонал (каси, менеджери по роботі з клієнтами) – безпосередньо взаємодіють із клієнтами, тому їхнє залучення та задоволеність роботою визначають рівень сервісу та довіру клієнтів до банку.

3) Фахівці кредитного та фінансового аналізу – відповідають за оцінку ризиків, прийняття фінансових рішень і ефективність кредитної політики банку.

Основні методи мотивації персоналу, які доцільно застосовувати у відділеннях АТ «КредіАгрокольБанк»:

1. Фінансова мотивація.

Фінансове стимулювання є основним фактором, що впливає на ефективність працівників банківського відділення. Воно включає: конкурентну заробітну плату – відповідність рівня оплати праці середнім ринковим показникам; бонусні програми – за виконання або перевиконання фінансових планів, залучення нових клієнтів, збільшення депозитного або кредитного портфеля; відсоткові винагороди – виплати за успішні угоди, продажі банківських

продуктів; матеріальні винагороди – премії, додаткові пільги, страхування здоров'я, покриття витрат на транспорт тощо.

2. Нефінансова мотивація.

Крім фінансового заохочення, важливим є нематеріальне стимулювання співробітників: кар'єрне зростання – можливості підвищення у посаді та розширення професійних обов'язків; навчання та професійний розвиток – проведення тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, участь у конференціях та навчальних програмах; визнання заслуг – нагороди, грамоти, відзначення кращих працівників за результатами роботи; гнучкий графік роботи – можливість часткової дистанційної роботи або адаптованих змін для підвищення комфорту співробітників.

3. Соціально-психологічна мотивація.

Для створення комфортного робочого середовища важливі такі фактори: корпоративна культура – створення дружнього колективу, підтримка командного духу; залучення до прийняття рішень – можливість співробітників впливати на організаційні процеси та пропонувати ідеї для покращення роботи; зворотний зв'язок – регулярне обговорення результатів роботи, персональні бесіди з керівником; комфортні умови праці – сучасне обладнання, зручне робоче місце, приємна атмосфера у відділенні.

Для ефективного управління мотивацією у відділенні банку необхідно проводити регулярний аналіз потреб та очікувань працівників, а також оцінювати результативність застосовуваних мотиваційних інструментів. Важливо забезпечити прозорість та справедливість системи мотивації, щоб уникнути почуття несправедливості та демотивації серед персоналу. Крім того, керівництво відділення повинно активно комунікувати з працівниками, надавати зворотний зв'язок щодо їхньої роботи, а також створювати атмосферу взаємної довіри та підтримки. Це сприятиме підвищенню мотивації, залученості та лояльності працівників, що, в свою чергу, позитивно вплине на результати діяльності банківської установи.

Практичне застосування мотиваційних стратегій у відділеннях АТ «КредіАгрокольБанк»:

1. Удосконалення впроваджених КРІ-системи та їх щоквартальних перегляд зважаючи на регіональну специфіку діяльності банківської установи. Використання ключових показників ефективності допомагає об'єктивно оцінювати внесок кожного співробітника у досягнення загальних цілей відділення. На наш погляд ключовими повинні бути:

- Кількість відкритих рахунків та залучених депозитів.
- Обсяг виданих кредитів.
- Час обслуговування клієнтів.
- Рівень задоволеності клієнтів за опитуваннями.

2. Ротація персоналу та кар'єрний розвиток. Система ротації дозволяє працівникам змінювати напрями роботи, отримувати нові навички та розширювати компетенції. Це підвищує їхню залученість та знижує ризик професійного вигорання.

3. Корпоративні заходи та командоутворення. Спільні події, тренінги, виїзні семінари сприяють створенню міцного колективу, мотивують працівників працювати ефективніше та розвивати командну співпрацю.

Мотивація в системі управління та адміністрування банківських відділень є необхідним елементом ефективного функціонування установи. Поєднання фінансових, нематеріальних та соціально-психологічних методів стимулювання сприяє підвищенню продуктивності працівників, покращенню якості обслуговування клієнтів та досягненню стратегічних цілей банку.

Впровадження продуманих мотиваційних механізмів дозволяє не лише зберігати висококваліфікованих спеціалістів, а й створювати конкурентні переваги АТ «КредіАгрокольБанк» на фінансовому ринку.

3.3 Гнучкість управління та адміністрування процесами планування діяльності відділень АТ «КредіАгрокольБанк» у сучасних умовах

В умовах нестабільної економічної ситуації, воєнних викликів та швидкої цифрової трансформації, банківські установи в Україні потребують удосконалення системи управління та адміністрування процесів планування. Це дозволить забезпечити стабільність, ефективність та гнучкість у прийнятті рішень, адаптацію до змін регуляторного середовища, підвищення конкурентоспроможності та покращення рівня обслуговування клієнтів. Крім того, констатуємо, що в умовах динамічного розвитку банківського сектору України, зокрема під впливом воєнних викликів, економічної нестабільності та цифрової трансформації, також виникає нагальна потреба в удосконаленні управління та адміністрування процесів планування діяльності банківських відділень. Оптимізація цих процесів дозволить банківським установам підвищити ефективність роботи, зміцнити фінансову стійкість та адаптуватися до нових ринкових умов.

Серед основних напрямків на нашу думку доцільно відмітити гнучкість у стратегічному та операційному плануванні, що передбачає перехід від жорстких довгострокових планів до гнучкого сценарного моделювання, що дозволяє адаптуватися до кризових ситуацій; впровадження динамічного бюджетування, яке дозволяє швидко змінювати фінансові пріоритети у відповідь на макроекономічні зміни та використання стрес-тестування для оцінки впливу різних економічних сценаріїв на діяльність відділень.

Не менш важливим є і централізація та автоматизація адміністративних функцій. Так, оптимізація бюрократичних процесів через впровадження електронного документообігу та цифрових платформ для адміністрування внутрішніх процедур. Централізація бек-офісних процесів на рівні головного офісу або регіональних хабів для зниження витрат та підвищення швидкості обробки операцій. Використання хмарних технологій для управління інформацією, що підвищує безпеку та мобільність роботи банківських відділень.

Доцільно також активно впроваджувати у діяльність регіональних відділення АТ «КредіАгрокопльБанк» перехід на систему електронної черги для мінімізації часу очікування клієнтів у відділеннях; використання онлайн-консультацій та чат-ботів для вирішення частини питань клієнтів без фізичного відвідування відділення, особливо у прикордонних регіонах, до яких і відноситься Сумська область; інтеграцію омніканального підходу, що поєднує фізичні відділення, мобільний банкінг та інші цифрові сервіси.

Впровадження аналітичних платформ на основі штучного інтелекту (AI) та машинного навчання дасть можливість передбачати фінансові ризики та тенденції. Використання Big Data дасть можливість покращити розуміння поведінки клієнтів та прийняття ефективних управлінських рішень. Розширення системи бізнес-аналітики надасть додаткові можливості з аналізу ефективності банківських відділень у реальному часі.

Не менш важливим є і підвищення операційної безпеки та кіберзахисту шляхом впровадження систем багаторівневого захисту від кіберзагроз для захисту даних клієнтів та операцій; підсилення захисту банківських систем від шахрайських дій шляхом впровадження біометричної ідентифікації та розширеного моніторингу транзакцій; регулярного аудиту безпеки та навчання персоналу щодо новітніх методів кіберзахисту.

У частині оптимізації кредитної політики та управління ризиками доцільно розширити використання автоматизованих кредитних скорингових систем для зменшення впливу людського фактору при ухваленні рішень щодо кредитування, динамічного підходу до оцінки платоспроможності клієнтів, який дозволяє швидше приймати рішення на основі поточних фінансових даних та впровадження нових інструментів зниження кредитних ризиків, таких як страхування кредитів, сек'юритизація активів та нові механізми гарантування.

Розвиток кадрового потенціалу та навчання персоналу можливий зпаа рахунок запровадження системи постійного навчання та підвищення кваліфікації, включаючи онлайн-курси та тренінги для персоналу; використання гейміфікованих платформ для навчання, які підвищують залученість працівників

у процес розвитку навичок; впровадження гнучких моделей зайнятості, включаючи віддалену роботу та часткову зайнятість для підвищення ефективності персоналу.

Взаємодія з фінтех-компаніями та розширення партнерських програм надасть можливість для створення інноваційних фінансових продуктів (цифрові гаманці, онлайн-кредити, автоматизоване фінансове планування тощо); Використання Open Banking для розширення можливостей інтеграції банківських послуг із сторонніми фінансовими сервісами; запуск партнерських програм із електронною комерцією, що дозволить клієнтам отримувати персоналізовані банківські продукти безпосередньо через онлайн-платформи.

Важливим питанням є оптимізація організаційної структури банківських відділень. Запровадження гнучких моделей управління – перехід до центрів обслуговування клієнтів замість традиційних відділень; створення регіональних хабів для централізації операційних процесів та підвищення ефективності адміністративного управління; оптимізація кількості та функціонального навантаження співробітників завдяки впровадженню автоматизованих консультаційних платформ.

У частині ризик-менеджменту доцільно було б також відмітити використання систем раннього попередження ризиків для моніторингу змін у макроекономічному середовищі та регуляторній політиці; удосконалення моделей управління ліквідністю та капіталом відповідно до сучасних міжнародних стандартів (Basel III, IFRS 9); розвиток стрес-тестування для оцінки стійкості банківських відділень у кризових ситуаціях.

Вдосконалення управління та адміністрування процесами планування діяльності банківських відділень в Україні є стратегічно важливим завданням, особливо в умовах сучасних викликів. Діджиталізація, аналітика, автоматизація, безпека, оптимізація персоналу та інтеграція з фінтех-компаніями – це ключові напрями, що допоможуть банкам залишатися конкурентоспроможними та гнучкими до змін.

Запровадження цих підходів дозволить банкам адаптуватися до кризових ситуацій, покращити якість обслуговування клієнтів, оптимізувати витрати та зміцнити фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження дають можливість сформулювати наступні висновки та окреслити окремі пропозиції.

Сучасна банківська система є складним механізмом, у якому важливу роль відіграє ефективне управління та адміністрування процесів планування діяльності відділень. Планування є невід'ємною частиною стратегічного розвитку банку, оскільки забезпечує його стабільну роботу, адаптацію до ринкових змін та ефективне використання ресурсів. Адміністрування процесів планування є ключовим елементом ефективного управління діяльністю відділення банку. Від злагодженої роботи всіх операційних і стратегічних процесів залежить фінансова стабільність установи, якість обслуговування клієнтів і конкурентоспроможність на ринку. Адміністрування передбачає впровадження системного підходу до планування, контролю та оптимізації банківських процесів, що дозволяє підвищити ефективність роботи відділення.

АТ «КредіАгрікольБанк» – найстаріший іноземний банк в Україні, що надає широкий спектр фінансових послуг. Він є ключовим партнером для агробізнесу та корпоративних клієнтів, а також лідером у сфері автокредитування. АТ «КредіАгрікольБанк» входить до міжнародної групи Credit Agricole (Франція). Станом на 2023 рік мережа банку налічує 140 відділень, які розподілені між 13 комерційними секторами. Вищим керівним органом АТ «КредіАгрікольБанк» є Загальні збори акціонерів, які мають повноваження ухвалювати рішення з будь-яких питань, пов'язаних із діяльністю банку. Контроль за роботою Правління, захист прав вкладників, кредиторів та акціонерів здійснює Наглядова рада. Вона не бере участі в оперативному управлінні АТ «КредіАгрікольБанк», а лише контролює його діяльність. Безпосереднє керівництво поточною діяльністю банку здійснює Правління АТ «КредіАгрікольБанк», яке є його виконавчим органом. Діяльність правління здійснюється відповідно до положень Статуту, рішень Загальних зборів акціонерів (або єдиного Акціонера) та Наглядової Ради.

Ключові показники ефективності, що запроваджені у АТ «КредіАгрокольБанк» дозволяють керівництву банківських відділень об'єктивно оцінювати результати роботи та знаходити можливості для вдосконалення. Впроваджена система показників сприяє підвищенню прибутковості, покращенню якості обслуговування, оптимізації операційних процесів і розвитку цифрових сервісів. У сучасних умовах успіх банку залежить від гнучкості, інноваційності та ефективності управління всіма аспектами його діяльності. В умовах війни, що триває вже другий рік, АТ «КредіАгрокольБанк» демонструє гнучкість і продовжує адаптуватися до потреб клієнтів. Банк незмінно дотримується універсальної банківської моделі та впроваджує ключові цілі Стратегії 2025, яка зосереджена на клієнтах, співробітниках та суспільстві. Так, банк розширює свою цільову аудиторію, залучаючи ІТ-спеціалістів, розвиває цифрові канали обслуговування, водночас зберігаючи особистий контакт із клієнтами у відділеннях.

АТ «КредіАгрокольБанк» поступово нарощує свої активи та забезпечує ефективне їх розміщення. Показники прибутковості значно зросли у 2023 році по відношенню до 2021 року та 2022 року. Показники достатності капіталу перевищують ринкові середні значення. Кредитні ризики значно зменшилися. АТ «КредіАгрокольБанк» має високий рівень фінансової стійкості та ліквідності.

Регіональні відділення банків є важливою частиною фінансової системи, оскільки вони забезпечують доступність банківських послуг для клієнтів у різних регіонах. Проте їх діяльність супроводжується численними ризиками, які можуть впливати на фінансову стійкість банку та якість обслуговування клієнтів. Управління ризиками у регіональних підрозділах вимагає гнучкого підходу, ефективних механізмів контролю та відповідності загальній стратегії банку. Керівник регіонального підрозділу відіграє важливу роль у впровадженні політики управління ризиками. Його основні завдання: контроль за дотриманням внутрішніх стандартів банку; оцінка рівня ризиків та прийняття рішень щодо їх мінімізації; взаємодія з головним офісом та регуляторами для забезпечення

відповідності законодавчим вимогам; аналіз фінансових показників відділення та розробка заходів для їх покращення.

Ефективне управління ризиками у регіональних відділеннях банку є критично важливим для його стабільності та успішної діяльності. Комплексний підхід, що включає автоматизацію, внутрішній контроль, навчання персоналу та диверсифікацію кредитного портфеля, допомагає зменшити потенційні загрози. Керівництво регіональних відділень має активно впроваджувати стратегії ризик-менеджменту, адаптуючи їх до специфіки кожного регіону, щоб забезпечити довгострокову фінансову стабільність банківської установи.

Мотивація в системі управління та адміністрування банківських відділень є необхідним елементом ефективного функціонування установи. Поєднання фінансових, нематеріальних та соціально-психологічних методів стимулювання сприяє підвищенню продуктивності працівників, покращенню якості обслуговування клієнтів та досягненню стратегічних цілей банку. Впровадження продуманих мотиваційних механізмів дозволяє не лише зберігати висококваліфікованих спеціалістів, а й створювати конкурентні переваги АТ «КредіАгрокольБанк» на фінансовому ринку.

В умовах нестабільної економічної ситуації, воєнних викликів та швидкої цифрової трансформації, банківські установи в Україні потребують удосконалення системи управління та адміністрування процесів планування. Це дозволить забезпечити стабільність, ефективність та гнучкість у прийнятті рішень, адаптацію до змін регуляторного середовища, підвищення конкурентоспроможності та покращення рівня обслуговування клієнтів. Крім того, констатуємо, що в умовах динамічного розвитку банківського сектору виникає нагальна потреба в удосконаленні управління та адміністрування процесів планування діяльності банківських відділень. Оптимізація цих процесів дозволить банківським установам підвищити ефективність роботи, зміцнити фінансову стійкість та адаптуватися до нових ринкових умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І.О. Теоретичні аспекти системи банківського менеджменту. *Економічний форум*. 2021. № 1. С. 160-166.
2. Акулюшина М. О. Організація процесу планування в комерційному банку. *European congress of scientific achievements* (Barcelona, Spain, February 26-28, 2024) 2024. С. 348-354
3. Бечко П. К. Банківський менеджмент як основа ефективного управління комерційним банком. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. №. 100 (2). С. 320-329.
4. Бражник Л.В., Чумак В.Д. Роль банків у системі фінансового посередництва. *Фінансові інструменти сталого розвитку економіки* (Чернівці, 14 квітн. 2021 р.). 2021. С. 174-175.
5. Волкова Н., Павленко О. Концептуальні підходи щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом банку в умовах фінансової нестабільності. *Економіка і організація управління*. 2025. С. 44-52.
6. Волковський М. А., Мізіна О. В. Банківський менеджмент як складова успішної роботи комерційного банку. *Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти*. (Луцьк, 21 березня 2024 року). 2024. С. 68-70
7. Еркес О., Калита О., Сундук Т. Банківська система України в умовах війни. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. 144(4). С. 122-133.
8. Жданкін В., Алескерова Ю. Банківський менеджмент як основа ефективного управління комерційним банком. *Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах* (Ірпінь, 22 лютого 2024 року). 2024. С. 72-75.
9. Живко З. Б., Безкоровайна К. С. Методика оцінки внутрішніх процесів банку. *Фінансове та інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення: виклики та перспективи* (Харків, 13-15 листопада 2024 року). 2024. С. 48-51

10. Карпенко Є. А. Формування стратегії банку як основа банківського менеджменту. *Вісник Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*. 2023. <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/13074/1/zbirnik%2015%20%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%BD%D1%8F%202023-139-140.pdf>
11. Кємова Я. Р. Процес управління в банківському менеджменті. *Трансформація фінансової системи України: тенденції та перспективи розвитку* (24-25 листопада 2022 року). 2022. С.12-14
12. Консолідована фінансова звітність Креді Агріколь. 2022. <https://credit-agricole.ua/o-banke/dokumenti-ta-zviti>
13. Консолідована фінансова звітність Креді Агріколь. 2023. <https://credit-agricole.ua/o-banke/dokumenti-ta-zviti>
14. Котік Б.С, Смолінська С.Д. Функціонування банківського сектору України в період воєнного стану. *Молодий вчений*. № 10 (122). 2023. С. 213-217.
15. Криклій О. А. Ключові аспекти банківського менеджменту в умовах війни. *Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці: виклики, реалії, стратегії* (Суми, 17 - 19 травня 2023 р). 2023. С. 48-50
16. Маєвська К. О., Доценко І. О. Фінансове планування як різновид планування банківської діяльності. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика*. 2019 р., Том 1. URL: <http://www.fbs.km.ua> (дата звернення 25.01.2025)
17. Масюк Ю. В., Сіняєва А. О. Сучасний менеджмент фінансової стійкості банківських установ. *Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах* (Рівне, 10 січня 2023 р.). 2023. С. 52-55
18. Масюк Ю.В. Безпека банківської системи в контексті фінансово-економічної безпеки держави. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. №5. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16857059063726.pdf> (дата звернення 04.01.2025)

19. Матвійчук Н. М. Банківський менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2021. 104 с.
20. Матвійчук Н. М., Теслюк С. А. Основні тенденції розвитку банківських інновацій в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 1 (25). С. 79-87.
21. Національний банк України. Нова Стратегія розвитку фінансового сектору: протистояння викликам війни у фінансовому секторі та підтримання відновлення економіки України. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nova-strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-protistoyannya-viklikam-viyni-u-finansovomu-sektori-ta-pidtrimannya-vidnovlennya-ekonomiki-ukrayini> (дата звернення 24.12.2024).
22. Нечипоренко А. Стратегічний менеджмент в банківських установах у сучасних умовах. *Тренди розвитку менеджменту, фінансів та бізнес-технологій в умовах формування сучасної економіки та суспільства*. 2022. С. 103-105.
23. Офіційний сайт Креді Агріколь Україна. URL: <https://credit-agricole.ua/>
24. Офіційний веб-сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення 24.12.2024).
25. Пінтоха М. М. Особливості функціонування банківського сектору України в умовах воєнного стану: безпековий аспект. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. №. 6. С. 259-264.
26. Попель Л. Роль банківського менеджменту в покращенні діяльності банківських установ. *Науковий простір*. 2023. С. 45-48
27. Прокопенко Н.С., МIRONЧУК В.М., ШЕПЕЛЬ І.В. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. Вип. 41. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1556/1497> (дата звернення 20.12.2024)

28. Сирчин О. Л. Особливості формування окремих видів планів діяльності банку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. №. 1. С. 158-166.
29. Сирчин О.Л. Складові елементи і варіанти стратегії банку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. №. 2 (73). С. 84-93.
30. Скиба Д.А., Сагун В.А. Планування взаємовідносин банківських установ з підприємствами аграрного сектору економіки на прикладі АТ «Креді Агроколь Банк». *Актуальні питання сучасної науки: історія, теорія, практика* (Харків, 20-21 січня 2024 року). 2024. № 12. С.52-54.
31. Скиба Д.А., Геєнко М.М. Управління та адміністрування процесами планування діяльності відділення банківської установи. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення* (Тернопіль, Україна - Ополе, Польща, 9-10 липня 2024 р.). 2024. Вип. 90. С.44-45.
32. Скрипник Ю. В. Розвиток фінансового менеджменту в банківських установах. URL: <https://chmnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/07/Skripnik-YU.V.-Ribalka-V.V..pdf>. (дата звернення 24.12.2024).
33. Теслюк С., Матвійчук Н., Левчук А. Фінансова безпека банківських установ в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. №. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3646/3575> (дата звернення 29.12.2024).
34. Тимошик Н., Крилова О., Мирошниченко Ю., Кириченко К., МIRONчук В. Дилеми та шляхи вирішення функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №5(46). С. 40-53.
35. Халатур С. М., Масюк Ю. В., Козина В. В. Підходи до планування фінансової діяльності банку в умовах макроекономічної нестабільності. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. №. 2 (7). С. 77-83.

36. Хома П. А. Бізнес-планування в банківській сфері. *Відновлення національної економіки в умовах воєнного стану* (Дніпро, 4-5 жовтня 2024 року). 2024. С. 33-36.
37. Хрипко І. С., Азаренкова Г. М. Фінансове планування як основний елемент управління фінансовою діяльністю банку. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 5 (16). С. 324-328.
38. Чайковський Є. Механізм управління та забезпечення фінансової стабільності банківської системи. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. №. 3. С. 384-393.
39. Чепелюк Г. М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019 №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/56.pdf (дата звернення 22.12.2024)
40. Чечотка О. Д., Добрик Л. О. Стратегічне планування в системі забезпечення економічної безпеки банківської установи. *Перспективи стабільного економічного розвитку та соціальних комунікацій в умовах сучасних викликів: вітчизняні реалії та світовий досвід* (Кам'янське, 25 - 26 квітня 2024 року). 2024. С. 463-466
41. Mamasobirov D., Yusupova S. O'zbekiston tijorat banklarida KPI tizimini takomillashteresh. *Modern Science and Research*. 2024. Т. 3. №. 12. Р. 343-348.
42. Pernall K. Market governance, financial innovation, and financial instability: lessons from banks' adoption of shareholder value management. *Theory and Society*. 2020. № 49. Р. 277-306.
43. Bazarova M. Features of banking management in the activities of commercial banks. *Modern Science and Research*. 2024. Т. 3. №. 6. URL: <https://inlibrary.uz/index.php/science-research/article/view/34792> (дата звернення 12.01.2025)
44. Le B. T., Pham T. L., Ngo T. Bank management in a changing world: An empirical examination from an emerging economy. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*. 2025. Т. 21. №. 2. Р. 179-189.

45. Kweh Q. L. et al. Evaluating the resource management and profitability efficiencies of US commercial banks from a dynamic network perspective. *Financial Innovation*. 2024. Т. 10. №. 1. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s40854-023-00531-0> (дата звернення 15.01.2025)

Додатки