



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет імені  
Петра Могили

Кафедра менеджменту

Ковальова Діана Олегівна

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ НА  
ПРИКЛАДІ АТ «ПУМБ»**

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття  
ступеня вищої освіти бакалавр  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-  
професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи  
бакалавра:

канд. екон. наук, доцент Нетудихата К.Л.

Рецензент:

д-р. екон. наук, професор Белінська С.М.

Миколаїв 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ.....	6
1.1. Сутність поняття стратегічного управління банківською установою....	6
1.2. Аналіз стратегій управління банківськими установами.....	11
1.3. Концептуальні засади стратегічного управління кадровим потенціалом банківської установи.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АТ «ПУМБ» .....	25
2.1. Економічна характеристика банку ПУМБ .....	25
2.2. Діагностика методів та стратегії управління в банку ПУМБ .....	30
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ.....	41
3.1. Сучасні методи стратегічного управління в комерційному банку .....	41
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління банком ПУМБ.....	47
ВИСНОВКИ .....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ .....	62

## ВСТУП

В період економічних криз важливого значення набуває контроль проблеми активізації банківської діяльності, адже вона відіграє важливе значення для сталого та збалансованого розвитку економіки країни. Зараз ми є свідками кризи, війни, важкого становища, подолання наслідків яких можливе шляхом зміцнення фінансової стійкості банків як зараз, так і в майбутньому, збереження банків із національним капіталом та збільшення ролі банківського регулювання. Тому є потреба у комплексному банківської системи та окремих банків у пошуку шляхів подолання системних криз та усуненню їх негативних наслідків.

Актуальність обраної теми дослідження обумовлена тим, що в умовах постійного руху без розробки стратегії та ефективної моделі стратегічного управління неможливе забезпечення конкурентоспроможності банку. Важливу роль, у банківській справі відіграє процес стратегічного управління, який базується на науково обґрунтованій, адаптованій до сучасних реалій банківської діяльності методології, розроблених банківських технологіях та міжнародному досвіді оцінки екзогенних та ендогенних чинників, які мають вплив на ефективну діяльність.

Щодо стратегічного управління банком, основні принципи висвітлено у працях таких авторів, як І. Ансофф, П. Роуз, Дж. Сінкі (молодший), Майкл Портер, Хемел, Г. Азаренкова, І. Бланк, О. Віханський, В. Вовк, О. Герасимович, та ін. Проте чіткої методології для формування стратегії діяльності банку не існує на жодному ринку. Стратегічне управління – це процес управління довгостроковими цілями, стратегією та її реалізацією в житті. Стратегічне управління визначається людськими аспектами управління, ринком, підприємствами, фінансами [26 с. 30].

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є узагальнення теоретичних основ стратегічного управління банком та розробка рекомендацій щодо

удосконалення стратегічного управління банком.

Для досягнення поставленої мети виконано наступні завдання кваліфікаційної роботи:

- вивчено теоретичні аспекти стратегічного управління банківською установою;
- досліджено різні стратегії та принципи стратегічного управління банківською установою;
- оцінено роль стратегічного управління кадровим потенціалом банку;
- проведено економічний та фінансовий аналіз банку ПУМБ;
- проаналізовано аспекти стратегічного управління банком ПУМБ;
- оцінено сучасні методи стратегічного управління банківською установою;
- розроблено рекомендації щодо покращення стратегічного управління банківською установою.

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегічного управління банком ПУМБ.

Предмет дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти розробки механізму формування стратегії в системі управління банком.

Методи дослідження: спостереження (використовується для опису загальних показників та ситуації на ринку); табличний і графічний (для схематичного зображення та демонстрації статистичних і аналітичних даних); абстрагування (для виділення найважливіших складових і сутності стратегії); експертна оцінка; статистичний аналіз (для оцінки та порівняння фактичних даних про фінансово-економічні показники); дедукція та індукція (щоб підсумувати висновки про проведені аналітичні дослідження); метод порівняння (щоб порівняти фактичні, нормативні та планові значення коефіцієнтів, та оцінити динаміку), анкетування.

Інформаційна база: посібники, наукові праці українських та зарубіжних вчених, офіційні сайти Національного банку України, Міністерства фінансів,

банку ПУМБ та інших банків, монографії з питань формування стратегії розвитку банку, дані фінансової звітності банків та інші.

Практичне значення роботи. Результати дослідження можуть бути застосовані банком ПУМБ для покращення стратегічного управління та підвищення конкурентоспроможності в цілому.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, 7 рисунків і 12 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ

### 1.1. Сутність поняття стратегічного управління банківською установою

В сучасних умовах інтернаціоналізації та глобалізації, банки стали найважливішими фінансовими посередниками, що забезпечують потрібними ресурсами всіх учасників зовнішньоекономічних зв'язків. Стабільність банківської системи та рівновага на ринку залежать від стану конкуренції.

Отже, на сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні особливого значення набуває підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів і послуг, в тому числі банківських. Витримати сучасні умови і постійно застосовувати політику вдосконалення можна лише в системі стратегічного управління.

Для визначення сутності та значення стратегії розвитку та управління банком необхідно дослідити теоретичні аспекти стратегічного менеджменту.

Наукові підходи щодо трактування економічної сутності поняття «стратегія» визначаються неоднозначністю та мають різні пояснення у науковців. Наприклад, А. Чандлер стратегію пояснює як метод установавання довгострокових цілей організації, програм дій і пріоритетних напрямів розміщення ресурсів [1].

Б. Карлофф під стратегією називає узагальнену модель дій, які потрібні для координації й розподілу ресурсів підприємства [2].

І. Ансофф розуміє стратегію як метод установки цілей для корпоративного, функціонального та ділового рівнів [7]. М. Портер в своїх роботах доводив, що головне завдання стратегії – досягнення довгострокових конкурентних переваг, отже стратегія – це спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози середовища, внутрішні сильні й слабкі сторони [4].

А на думку Г. Мінцберга, економічний зміст стратегії можна висвітлити через п'ять складових «5 Р»: плану, прийому, моделі поведінки, позиції щодо

інших, перспективи. Цей перелік з часом ще було доповнено 3 складовими: політика, процедура, програма [28].

А. Томпсон та А.Стрікленд стратегію називають 10 комбінацією методів конкуренції та організації бізнесу, яка спрямована на задоволення бажань та потреб клієнтів і досягнення організаційних цілей [5].

В той же час Р. Фатхутдинов вважав, що стратегія - це розроблена програма, план, генеральний напрям управління для досягнення компанією стратегічних цілей у будь-якій сфері її діяльності [47].

Наукові діячі Ф. Шпиг, А. Козьменко, І. Волошко характеризують стратегію як загальну модель довгострокових дій організації, які необхідні аби досягнути стратегічних цілей методом розподілу та координації ресурсів [26].

Загальний план дій, що дає змогу визначити довгострокові напрями використання ресурсів для виконання місії та цілей банку С. Єгоричева трактує як стратегію банку [20].

Отже, проаналізувавши різні наукові підходи авторів до розкриття поняття стратегії виділимо два напрями досліджень, які відрізняються в обліку достовірності, достатності та передбачуваності бізнес-інформації:

- Стратегія – як загальна інструкція для дій в умовах невизначеності та фінансової нестабільності. Представляє набір правил прийняття рішень, що дозволяють банку протистояти постійно мінливим умовам зовнішнього середовища та досягти довгострокових конкурентних переваг;

- Стратегія – як планомірний розподіл ресурсів компанії для досягнення визначених у часі цілей. Представляє собою довгострокове планування та програму дій, визначення основних завдань, необхідних для досягнення цілей.

В сучасній науці є два підходи щодо трактування стратегії [10, с. 311]:

– з точки зору непередбачуваності середовища стратегія стратегія відображає можливість вибору враховуючи зміну умов праці.

Стратегія – це довгостроковий напрям розвитку компанії, пов'язаний з її позиціонуванням на ринку, методами та інструментами діяльності,

організацією внутрішніх бізнес-процесів і спрямований на досягнення поставлених цілей;

– з точки зору передбачуваності змін зовнішнього середовища стратегія дає змогу визначати лише параметри кінцевого стану який має бути досягнутий протягом певного періоду часу, а також перелік заходів для досягнення цього стану з обмеженими часовими рамками. У такому випадку стратегія представляє собою конкретний довгостроковий план досягнення цілі, а розробка стратегії включає визначення та підготовку цього плану.

Недоліком другого підходу є те, що зміни зовнішнього середовища непередбачувані, тому його використання в сучасних умовах обмежене.

Основою менеджменту є людський фактор, який полягає у знанні менеджером своєї справи, вмінні організувати власну роботу та роботу команди, зацікавленості у саморозвитку й творчій діяльності. У стратегічному менеджменті ключовою постаттю є кваліфікований керівник, який володіє здатністю бачити перспективи розвитку банку, швидко оцінювати ситуацію та знаходити оптимальні рішення для досягнення поставленої мети. Отже, сучасний менеджер повинен мати певний набір професійних і особистісних якостей, таких як висока компетентність, гнучкість мислення, здатність до ризику, вміння реалізовувати плани та бути лідером у команді.

Головною метою менеджменту є досягнення прибутку шляхом застосування найбільш ефективної системи стратегічного управління. Однак, отримання прибутку не є єдиною метою менеджменту. Сучасний менеджмент все більше наголошує на соціальній етиці, що означає, що банк має враховувати задоволення суспільних потреб.

У банківському менеджменті загалом, управління відносинами, пов'язаними зі стратегічним і тактичним плануванням, аналізом, регулюванням та контролем діяльності банку, управлінням фінансами та маркетинговою діяльністю, а також управлінням персоналом, що надає банківські послуги, є основним. Таким чином, банківський менеджмент представляє собою



комплексне управління взаємовідносинами, пов'язаними з формуванням і використанням грошових ресурсів, що об'єднує фінансовий менеджмент та управління персоналом, працюючим в банківському секторі.

Узагальнюючи всі поняття та методи, було встановлено, що поняття «стратегія» слід трактувати як загальне керівництво до дій в умовах невизначеності, непередбачуваності та фінансової нестабільності, а також це «планомірний» розподіл ресурсів банківської установи для досягнення стратегічних цілей за певний проміжок часу.

Стратегічне управління банками базується на теоретичних основах стратегічного управління загалом, але має свої особливості, пов'язані з особливостями банківського сектора. Основні теоретичні принципи стратегічного управління банками включають наступні аспекти [42, с. 60]:

1. Аналіз зовнішнього середовища: Банки повинні оцінювати тенденції ринку, рівень конкуренції, зміни в законодавстві та інші фактори, які можуть вплинути на їхню діяльність. Для цього вони допоможуть інструменти, такі як аналіз Портера, PESTEL-аналіз і SWOT-аналіз.

2. Визначення стратегії: Банки розробляють стратегії, спрямовані на досягнення своїх цілей. Це може включати розширення географічної присутності, введення нових продуктів і послуг, підвищення ефективності операцій, залучення нових клієнтів тощо. Важливим елементом стратегії є його позиціонування банку на ринку та визначення унікальної конкурентної переваги.

3. Управління ризиками: Банки зустрічаються з іншими видами ризиків, включаючи кредитний ризик, ризик ліквідності, ринковий ризик, операційний ризик та інші. Ефективне управління ризиками є ключовим елементом стратегічного управління банком.

4. Фінансове управління: Управління фінансами банку включає планування та прогнозування фінансових показників, керування активами та зобов'язаннями, управління капіталом, оцінку та контроль фінансової

результативності.

Саме поняття «стратегічне управління» базується на таких підходах: процесний, системний, цільовий та комплексний [42, с. 61].

Процесний підхід пояснює стратегічне управління як послідовність взаємозалежних процесів. При використанні процесного підходу, банк спрямовує свою діяльність на моніторинг результатів. Між процесним і системним підходами існує прямий зв'язок, оскільки процес передбачає наявність системи. Теорія систем вивчає та аналізує характеристики системи, тоді як теорія процесів досліджує функціонування системи та зміну її властивостей.

За системним підходом, основні характеристики системи залежать від складу та властивостей її структурних елементів. Цей підхід враховує всі фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. Порушення показників одного елементу впливає на діяльність інших елементів. Розвиток банківської установи проходить різні етапи життєвого циклу, під час яких можна спостерігати прогрес або регрес, і вимагає постійного та ефективного вдосконалення управління (рис. 1.1). Тому важливо контролювати і впливати на зміни в управлінні.

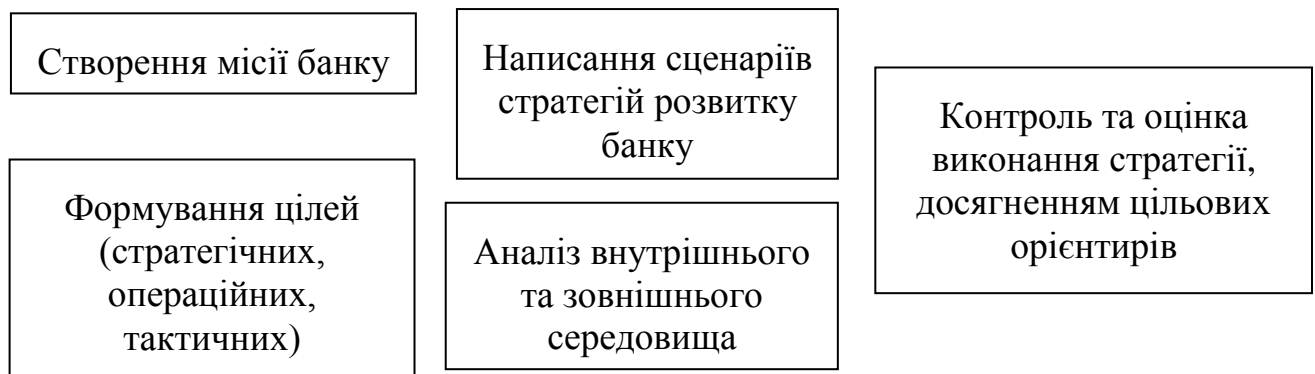


Рис. 1.1. Етапи стратегічного управління в банківській установі

Цільовий підхід передбачає повне сформулювання цілей, досягнення яких визначає специфіку банківській установі. Для досягнення цих цілей необхідно визначити як довгострокові, так і середньострокові цілі розвитку та варіанти їх досягнення.

Узагальнюючи ці підходи, ми можемо навести основні характеристики стратегічного управління банком:

- Гнучка та швидка реакція на постійні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі та прийняття управлінських рішень.
- Реалізація стратегічних рішень вищим керівництвом банку з узгодженням з акціонерами.
- Визнання кадрового потенціалу як ключового елемента зростання та розвитку банку.
- Постійний розвиток та удосконалення стратегії управління.
- Визначення основних напрямів розвитку банку з орієнтацією на стратегічні цілі.

## 1.2 Аналіз стратегій управління банківськими установами

Ефективне функціонування банківської системи для України є ймовірним тільки на основі використання нових форм, методів і принципів управління. Стратегія управління повинна визначати концепцію, пріоритети розвитку, а також програму конкретних дій, які становлять важливу складову системи.

При описі систем стратегічного управління, що використовуються сучасними банками, варто відзначити наступні недоліки:

- Часто стратегія не має чіткого формалізованого характеру.
- Відсутність концептуального та технологічного зв'язку між стратегією та прийнятими та реалізованими організаційними рішеннями.
- Ключові показники ефективності не збалансовані та не спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

Вважаємо, що концепція стратегічного менеджменту повинна бути основою для стратегічного мислення. Використання цієї концепції характеризується наступними ознаками [49, с. 23]:

- Вибір ситуаційного, системного та цільового підходів до керованого

елемента.

- Здатність передбачати наслідки прийнятих рішень та впливати на ситуацію шляхом раціонального розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків і формування стратегічної поведінки.

- Дослідження позиції банків на ринку банківських послуг з метою створення адекватної системи стратегічного управління.

- Акцентування уваги і необхідності збору та використання баз стратегічної інформації.

- Використання окремих інструментів і методів для забезпечення ефективності діяльності банків як суб'єктів господарювання.

Розглянемо загальні принципи стратегічного менеджменту (рис. 1.2) .

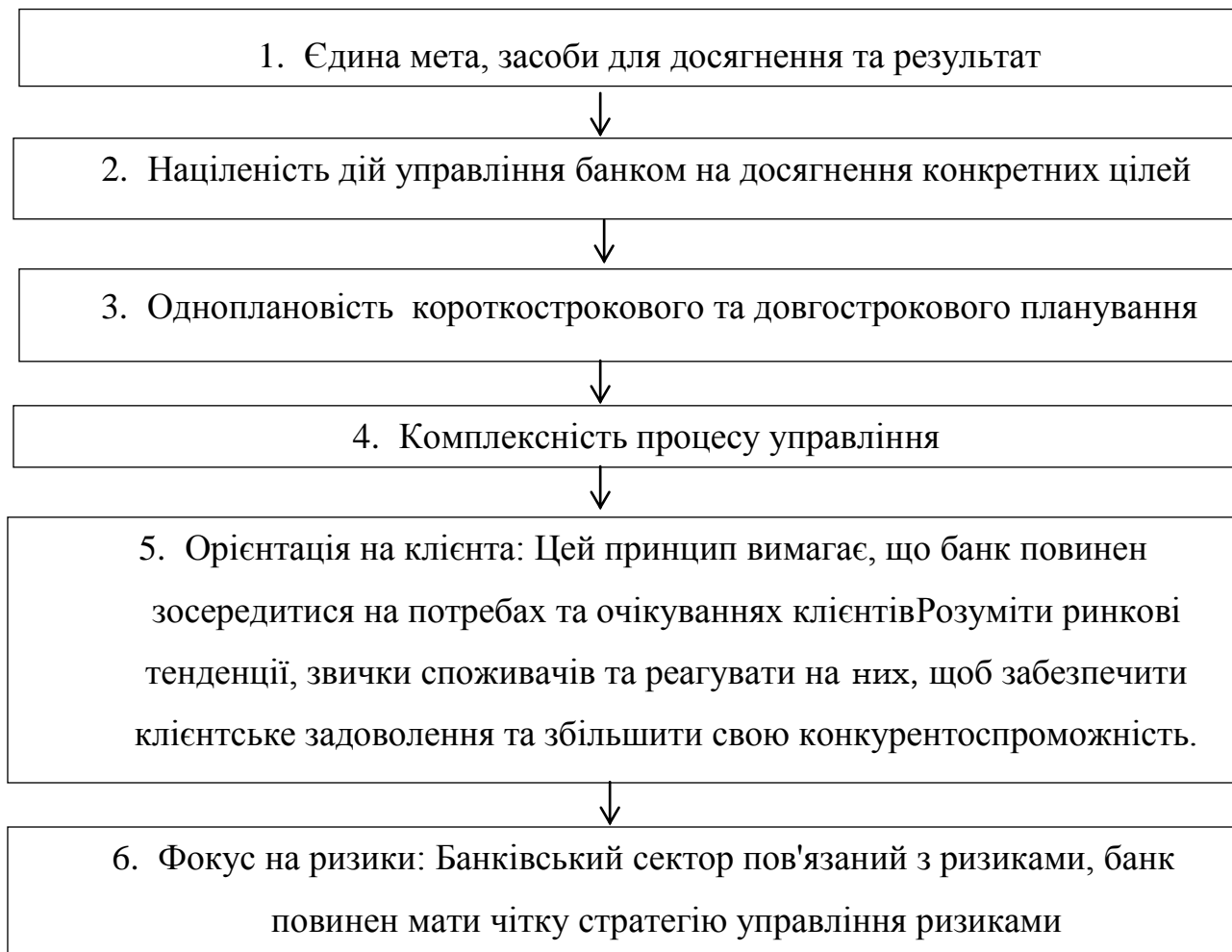


Рис. 1.2 Принципи банківського стратегічного менеджменту

Варто відзначити, що існують кілька моделей стратегічного управління,

в яких загальними для всіх є три етапи: стратегічний аналіз, стратегічне планування і стратегічна реалізація [46, с. 51].

Під час стратегічного аналізу проводиться оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на поточний і майбутній рівень розвитку банківської установи, а також визначається їх конкретний вплив на стратегічне планування. Необхідність проведення такого аналізу пояснюється постійними змінами у зовнішньому середовищі, а також важливими стратегічними завданнями, які стоять перед банківською системою щодо прогнозування та уникнення можливих загроз і перешкод.

Внутрішній аналіз має бути спрямований на визначення найсильніших і більш слабких сторін банку, внутрішніх можливостях впливу на процес стратегічного планування.

Наступні складові елементи розкривають логічну структуру стратегічного аналізу:

- визначення та формування мети або набору цілей, які ставить перед собою банк;
- діагностика розвитку об'єкта і уточнення параметрів, що стосуються досягнутого рівня;
- визначення обсягу та структури потреб суб'єкта стратегічного планування з метою забезпечення розвитку у прогнозованому періоді;
- узгодження потреб і ресурсів соціально-економічних підсистем різного рівня шляхом уникнення часових конфліктів та несумісності між ними на основі ранжування потреб і підготовки управлінських рішень у формі стратегічних прогнозів, програм та планів.

Забезпечення відповідності між завданнями та потенційними можливостями банку відображається у стратегічному плануванні. У процесі стратегічного планування важливо розглядати широкий спектр варіантів, незалежно від їх ймовірності.

Оптимальний стратегічний варіант повинен забезпечувати найкращий

баланс між сильними та слабкими сторонами, можливостями та загрозами зовнішнього середовища [38, с. 96]. Основний критерій такої оцінки – відповідність стратегії можливостям використання переваг та вирішення недоліків, а також мінімізація можливих загроз.

Характеристики стратегічного планування включають наступне [29, с. 156]:

- урахування широкого спектру факторів, які можуть мати позитивний або негативний вплив на суб'єкт;
- розробка заходів, спрямованих на послаблення або нейтралізацію негативних факторів та посилення впливу позитивних факторів, що сприяє успішному вирішенню стратегічних завдань;
  - довгострокова перспектива;
  - орієнтованість на досягнення основних цілей, які визначають прогрес суб'єкта з соціально-економічного погляду;
  - адаптивний характер, здатність передбачати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища та пристосовуватися до них.

Реалізація стратегії є третім етапом стратегічного процесу. Цей етап має довгостроковий стратегічний характер. Однак, як у будь-якій економіці, в банківській системі постійно відбуваються зміни, і на неї впливають різні фактори, що вимагає швидкого реагування, прийняття рішень та впровадження необхідних заходів. На цьому етапі критично важливо забезпечити безперервність управління.

Стратегії корпоративного бізнесу є універсальними для управління як банківськими структурами, так і нефінансовими організаціями. Зазвичай їх поділяють на такі стратегії: стратегію скорочення, стратегію зростання/стабілізації та комбіновані стратегії.

Стратегія ліквідації передбачає припинення діяльності банку шляхом його продажу, банкрутства або самоліквідації.

Стратегія "збору врожаю" використовується у випадку, коли

неперспективний банк не може бути ефективно проданий і спрямована на максимізацію фінансового результату в короткостроковій перспективі перед виходом з фінансового сектора.

Стратегія "відсікання" є довгостроковим підходом до зміни меж бізнесу шляхом продажу або закриття неперспективних та збиткових підрозділів або видів діяльності.

Стратегія скорочення витрат передбачає короткотермінові заходи зі скорочення витрат шляхом жорсткої економії ресурсів, зменшення, продажу або оренди невикористаних активів, реструктуризації боргу та інших заходів для зниження витрат.

Портер описав чотири типові стратегії, які використовуються в ситуаціях кризи в банківських структурах, спричинених спадом у фінансовому секторі та економіці в цілому: стратегія "лідерства", стратегія "ніші", стратегія "збору врожаю" і стратегія виходу з бізнесу [39]. Під час рецесії зростала кількість банків, що використовують стратегію інтеграції.

Також часто зустрічаються чотири стратегії з матриці "ринки/товари" Ансоффа: стратегія розвитку ринку, стратегія зміцнення ринкових позицій, стратегія розвитку та стратегія диверсифікації [7]. Більшість з цих стратегій, за винятком стратегії "ринкової ніші", входять до базових стратегій розвитку бізнесу Котлера і поділяються на три групи: стратегії скорочення, зростання та комбінування [27].

Використання стратегій зростання обирається тоді, коли можливе збільшення обсягів банківських послуг. Однак, під час кризи, застосування еталонних стратегій зростання часто спрямоване на припинення надання послуг (стратегія стабілізації) [49, с. 81].

Більшість науковців зазначають, що в період кризових потрясінь в більшості випадків використовуються не якісь окремі стратегія, а їх комбінація, які дають можливість або одночасно або послідовно застосувати кілька із зазначених вище стратегій.

Функціональні стратегії управління банківською установою включають:

- конкурентна стратегія банку;
- фінансова стратегія банку;
- ІТ-стратегія банку;
- регіональна стратегія банків;
- маркетингова стратегія банку;
- комунікаційна стратегія банку;
- стратегія управління персоналом банку;
- стратегія соціальної відповідальності банку.

Зазвичай розробка банківської стратегії базується на виділенні кількох ключових факторів. Кожен банк визначає свою депозитно-кредитну політику: формує принципи, за якими вони готові залучати кошти, і визначає напрями для інвестування кошти. І тоді вже залежно від вибору кожного з вищезазначених факторів обираються різні стратегії та організуються різні типи банків. Структура активів і пасивів також є важливим фактором при формуванні стратегії, що включає модернізацію перших двох політик. Банки також встановлюють межі для прийняття ризиків у своїй стратегії, і ці граничні умови визначають політику кредитування, безпеки та ліквідності.

У нашому сьогоденні до перерахованих традиційних факторів додаються нові додаткові фінансові операції банків, які приносять невідсотковий дохід. Тому у своїх стратегіях банки починають визначатися поняттям «універсальний банк». Також новим фактором стала комунікаційна політика банку. Вона включає розвиток зв'язків з громадськістю та роботу з державними органами. Тобто, вправне фінансове управління банком у разі поразки в інформаційній політиці призводить до зниження ефективності роботи банку в цілому.

Важливим інноваційним чинником стратегії банку є оновлена технологічна інфраструктура: Інтернет-банкінг, електронні гроші, карткові технології тощо. Одним з завдань банку є постійний опис планування своєї



позиції та дій в цьому відношенні, адже діджиталізація це одна з найактуальніших тем в наш час.

Зазначимо, що стратегії запровадження інновацій у банку мають певні характеристики, які визначаються загальною характеристикою інноваційної діяльності сфери послуг, у тому числі й фінансової сфери, як специфічного сектора суспільного виробництва:

- спонтанний процес виникнення інноваційних ідей, що не є результатом наукових досліджень;
- самонавчання організації;
- нематеріальний характер результату діяльності;
- більш тісне спілкування зі споживачами;
- дифузія (розповсюдження).

Банківська сфера економічної системи – це найбільш стабільна структура [41, с. 7]. Але й для неї інновації є основою розвитку. Сучасні комп'ютерні, інноваційні технології є основою глобалізації фінансової сфери. Відбувається активне формування світової фінансової системи, що зумовлює ще й не меншу глобальну фінансову конкуренцію. Тому розвиток наукових праць щодо інноваційних стратегій банку в умовах світової глобалізації набирає ще більшого обороту та популярності.

Зараз формується нове зовнішнє середовище діяльності для банківської системи України в цілому. Даний процес характеризується суперечливістю і певною мірою обмеженістю. Так як і в інших пострадянських країнах, українці не готові сприймати банки як фінансових радників у питаннях використання інновацій у банківській сфері (інтернет-банкінг, мобільний банкінг, скоринг тощо). Це дуже гальмує розвиток банків та обмежує їх здатність підвищувати конкурентоспроможність на світових фінансових ринках.

Але в той же час, на розвиток банківських інновацій в Україні, суттєво впливає недосконалість законодавчої бази щодо захисту прав інтелектуальної власності, а також регулювання сфер, пов'язаних із впровадженням інновацій.

Держава запровадила концепцію соціально відповідального бізнесу, яка поширилась і на банківські установи. Банки у своїй політиці змушені відображати соціальне вчення про роль і місію банку в суспільстві.

Ряд світових банків також уніфікують свою інформаційну політику та декларують соціальну місію. Світовий банк інформує про програми зменшення бідності в Південно-Східній Азії шляхом кредитування інфраструктурних проектів, таких як автомагістралі. Одна з видатних програм – викорінення бідності в сільській місцевості шляхом завершення «останньої милі» доріг, що ведуть до малих фермерських сіл, де живуть виробники сільгосппродукції.

Протягом останнього часу особливого значення набув опис стратегії кадрової політики банку. Фактор, який пов'язаний з управлінням персоналом і командоутворенням, стає ще більш актуальним у зв'язку із загальною тенденцією до зменшення чисельності населення та прогнозованим зростанням дефіциту кваліфікованих кадрів. У своїй сукупності перераховані фактори формують функціональні стратегії управління банківською системою.

При розробці стратегії банківська установа разом з іншими суб'єктами фінансового ринку вирішує важливе завдання консолідації всіх бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, які зараз відбуваються постійно, банківська установа повинна мати можливість коригувати основний вектор власного розвитку без втрати контролю та зниження темпів зростання [49, с. 72].

Після формування стратегії можна переходити до розробки місії банку. Вона має коротко відповідати на 5 основних питань:

- фактори успіху;
- основна мотиваційна послуга;
- бізнес-модель;
- масштаб бізнесу;
- масштаб бізнесу клієнта.

Фактично, правильно сформульовані ключові аспекти стратегії

становлять місію банку.

1. Фактори успіху: рівний підхід до старих і нових клієнтів; глибоке розуміння бізнесу клієнтів; персоналізоване керівництво для клієнтів; збереження персоналу обслуговування клієнтів.

2. Основна мотивуюча послуга: надання короткострокових комерційних кредитів.

3. Бізнес-модель: спеціалізація на клієнтських каналах.

4. Масштаб діяльності: входження до переліку 100 найбільших українських банків за розміром активів.

5. Масштаб бізнесу клієнтів: порівняний з бізнесом банку, без урахування взаємного впливу корпоративних політик.

У роботі [10] стратегія банку розглядається як сукупність постійних (основні положення та місія) та динамічних складових. Динамічна складова створює систему взаємозалежних стратегій другого порядку, чутливих до змін зовнішнього середовища:

1. Управлінський імідж банку: фінансові цілі; стратегічні цілі (клієнтоорієнтованість); цілі розвитку сервісу; цілі розвитку інфраструктури.

2. Ринкова стратегія: система каналів покупців; система конкурентних переваг; модель обслуговування клієнтів; план заходів щодо залучення клієнтів.

3. Організаційна стратегія бізнесу: організаційна структура та зміни; стратегія управління персоналом; стратегія розвитку офісного простору та регіонального розвитку; стратегія розвитку інформаційної системи.

4. Стратегія управління підприємством: структура управління; система внутрішньої політики та прийняття рішень, система бюджетування.

Стратегія є основним інструментом корпоративного управління, який допомагає зробити банк прозорим і відкритим як для власників бізнесу та членів управління, так і для клієнтів. Наявність чіткої стратегії в банку і довіра клієнтів до того, що він послідовно дотримується цієї стратегії, стане

вирішальним фактором для клієнтів при виборі банку [10, с. 312].

Протягом останніх десятиріч банки конкурують між собою не за ресурси, а за стратегії. В результаті чого банки повинні насамперед розвивати ключові сфери діяльності, які забезпечують їм переваги серед конкурентів, виділяти свої вигравні сторони. Одну з найважливіших ролей відіграє здатність змінювати стратегію відповідно до викликів зовнішнього середовища та розвитку банку, оновлюючи його структуру та ключові бізнес-процеси.

Загалом, стратегічне управління банками включає в себе розробку стратегій для активного розвитку, що базується на аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів. Воно також передбачає механізми координації стратегічних рішень, інтегрований контроль за їхньою реалізацією, а також можливість прогнозування та своєчасного внесення коригувань.

### 1.3 Концептуальні засади стратегічного управління кадровим потенціалом банківської установи

У сучасних умовах ефективність банківської діяльності визначають такі вагомні фактори, як сприятливе середовище, правильна стратегія та якість надійних людських ресурсів. Фахівці вважають, що перші дві умови бездіяльні без наявності високоякісного трудового потенціалу організації. Навіть найкращі моделі, стратегії і політики призводять до провалу без компетентної реалізації.

Головною метою управління людськими ресурсами є створення та використання трудового потенціалу для досягнення стратегічних цілей організації. Сучасна концепція стратегічного управління людськими ресурсами базується на розвитку особистісного потенціалу, що включає набір здібностей і можливостей особи у процесі праці. Важливо зазначити, що розвиток системи управління персоналом визначається загальним розвитком економіки, а сама ця система виступає підсистемою управління банком [16].

Варто відзначити, що існують певні труднощі щодо впровадження

стратегій розвитку людських ресурсів у банківській сфері, що пояснюється наступними факторами:

– Радикальні зміни інформаційних, економічних, технологічних, політичних та соціальних умов, в яких функціонують банки та їхні працівники.

– Розширення спектру банківських операцій, методів надання банківських продуктів та послуг, умов взаємодії банківського персоналу з клієнтами та учасниками зовнішніх і внутрішніх фінансових ринків, що вимагає постійного розвитку людських ресурсів у банківській галузі через перепідготовку та підвищення кваліфікації.

– Поява та розвиток явищ, таких як фінансова глобалізація, транснаціональний банківський бізнес, фінансова інтеграція, що вимагають постійного оновлення знань та компетенцій у банківського персоналу.

Система стратегічного управління людськими ресурсами банку відзначається певними тенденціями розвитку, які в свою чергу можуть проявляти певну циклічність (рис. 1.3).

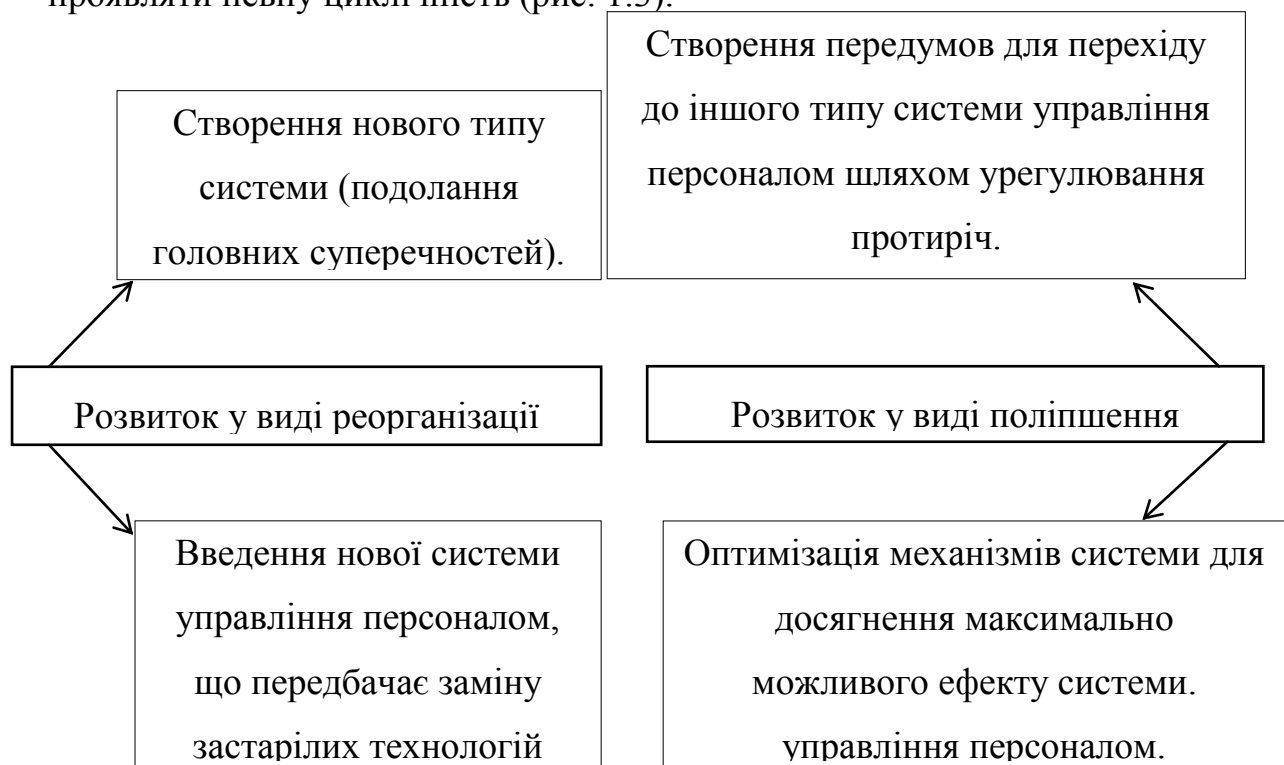


Рис. 1.3. Цикл стратегічного розвитку системи управління людськими ресурсами в банківській установі

На рисунку бачимо 2 шляхи стратегічного розвитку системи управління людськими ресурсами. У першому акцент робиться на процесі розвитку в виді реорганізації для забезпечення стабільного функціонування до вдосконалення. Кожна управлінська позиція має свої основи. У першому випадку це включає моделювання нових відносин і впровадження якісно перетвореної системи управління. У другому випадку це стосується виявлення ресурсів та обмежень під час прориву, вирішення проблеми та реакції на соціально-економічну ситуацію на національному, регіональному та міжнародному ринковому рівнях.

Оскільки управління людськими ресурсами в банку включає в себе різноманітні завдання, існують чотири моделі організації стратегічного управління [26, с. 81].

1. Інтегрована модель включає створення кадрової служби, яка вирішує питання персоналу відповідно до встановленої відповідальності. Фахівці, що спеціалізуються на персоналі, працюють разом з функціональними та лінійними менеджерами.

2. Модель з делегованими функціями передбачає делегування рутинних завдань управління персоналом технічним фахівцям з низьким статусом, тоді як функціональні лінійні менеджери і супервізори зберігають остаточне право приймати рішення.

3. Модель отримання консультацій і підтримки використовує спеціалізованих фахівців з управління персоналом на високому управлінському рівні, які надають консультаційну підтримку менеджерам у прийнятті рішень. Проте остаточне право прийняття рішень залишається за функціональними менеджерами.

4. Модель зовнішньої рекомендації, де менеджери приймають рішення в питаннях персоналу на основі доступних їм інформаційних ресурсів та експертних знань. Вони свідомі того, що їх діяльність постійно оцінюється зовнішніми експертами.

Стратегічне управління сприяє установленню чіткого зв'язку між поточним, стратегічним і оперативним управлінням компанією шляхом послідовної реалізації програм і планів.

Дослідження в галузі стратегічного управління людськими ресурсами висвітлили, що місія відділу управління персоналом полягає в задоволенні потреб зовнішнього і внутрішнього середовища банку шляхом створення та розвитку ефективної структури управління персоналом, що є основою формування організаційної культури.

Розглянемо модель успішного впровадження стратегічного управління банком та системою управління людськими ресурсами (рис 1.4).

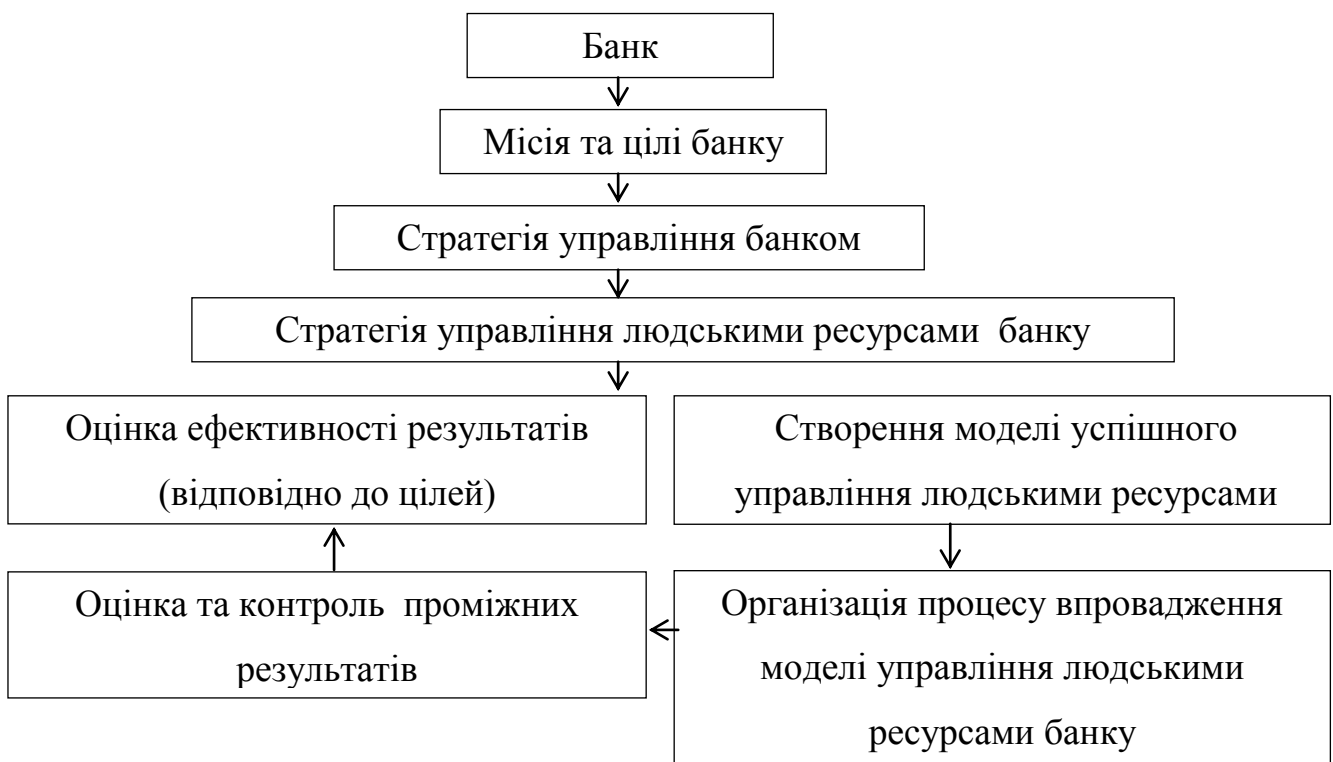


Рис. 1.4 Оцінка ефективності моделі стратегічного управління банком та системою управління людськими ресурсами

Таланти персоналу, кваліфікацію, показники роботи, унікальність, продуктивність, гнучкість, інновації, здатність задовольняти потреби клієнтів здатні забезпечити високу конкурентоспроможність банку, виділити серед інших та підвищити його результативність. Тому для цього необхідне створення чіткої стратегії управління людськими ресурсами, отже банк

отримує можливість застосування ефективних методів у пошуку, адаптації, мотивації, підборі, оцінці, навчанні та розвитку персоналу.

Шляхом проведення аналізу ефективності, можна виявити можливості та обмеження, з якими зіштовхується банк під час застосування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами. Виникає стійкий зв'язок між стратегічними цілями та досягненням цих цілей через стратегічне управління персоналом [26, с. 93].

Отже, підставі аналізу ефективності моделі стратегічного управління людськими ресурсами банку, можна ідентифікувати ключові проблеми, пов'язані з персоналом в банківській сфері, які мають або можуть мати значний вплив на реалізацію стратегії, а отже і на конкурентоспроможність банку, в цілому.



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АТ «ПУМБ»

### 2.1. Економічна характеристика банку ПУМБ

ПУМБ (Перший Український Міжнародний Банк) — один із провідних українських банків. Його було засновано в 1991 році як закрите акціонерне товариство 20 листопада 1991 року. 23 грудня 1991 року банк був зареєстрований Національним банком України. І на той час спеціалізувався він на кредитуванні великих промислових підприємств. З 2009 року організаційно-правова форма ПУМБ – публічне акціонерне товариство. Наразі це універсальний банк, який активно працює як з юридичними, так і з фізичними особами. [30]

ПУМБ – є найбільшим українським банком з приватним капіталом, що надає всі види банківських послуг. Діяльність зосереджена на комерційних, роздрібних та інвестиційно-банківських операціях.

Структуру власності банку можемо розглянути на рисунку 2.1.

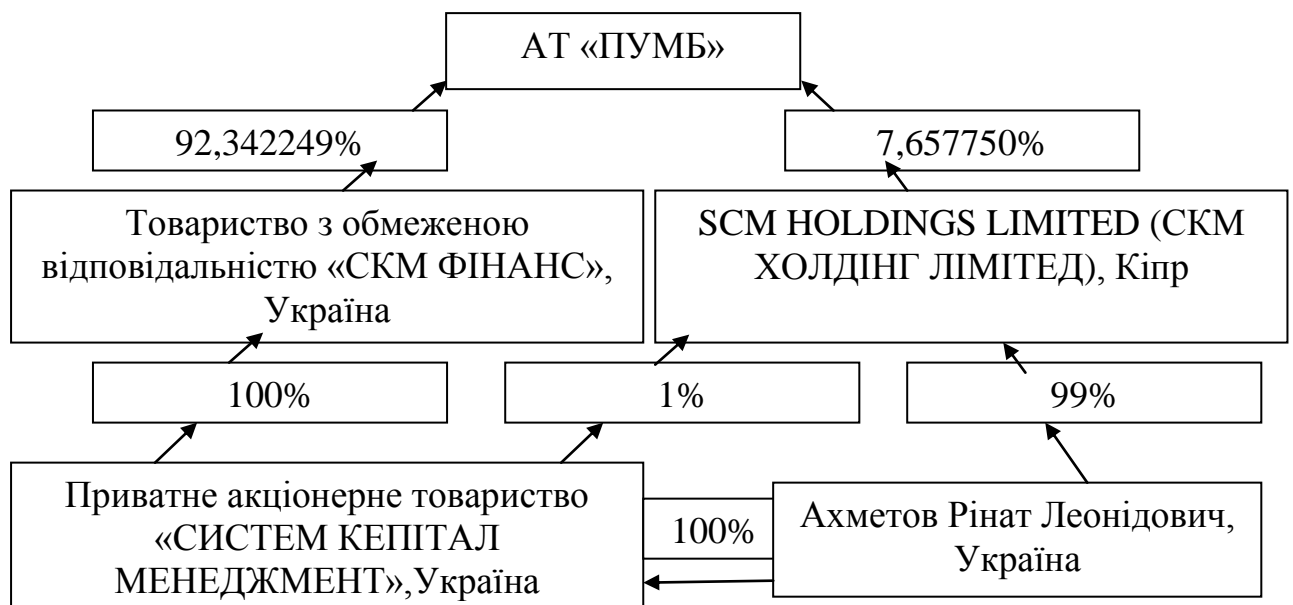


Рис. 2.1. Схематичне зображення структури власності (станом на 01.01.2023)

Головним акціонером ПУМБ є ТОВ "СКМ Фінанс" [10].

Найвищим органом управління банком є Загальні збори акціонерів.

Наглядова рада, яка обирається Загальними зборами акціонерів і підзвітна їм, відповідає за захист прав акціонерів, контроль та регулювання діяльності Правління банку.

Голова Правління очолює його роботу. З 2010 року по січень 2022 року посаду голови Правління займав Костянтин Вайсман, а з жовтня 2012 року його замінив Сергій Черненко.

ПУМБ входить до ТОП-8 найбільших банків України за версією рейтингу "Financial club" "50 провідних банків України 2018". Банк активно керує своїм капіталом для покриття ризиків, що властиві банківській діяльності. Достатність капіталу банку контролюється згідно нормативів, встановлених Базельською угодою та Національним банком України [33].

Проаналізуємо активи банку ПУМБ за 3 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Активи банку ПУМБ за 2019-2021 рр.

Показники	Роки, тис. грн.			2021 р. у % до	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019	2020
Активи					
Грошові кошти та їх еквіваленти	9671645	14534838	21326213	220,5	146,7
Заборгованість кредитних установ	1067864	1486374	2802502	262,4	188,5
Кредити клієнтам	32886479	37583208	53086793	161,4	141,3
Цінні папери	8890820	18384105	23142132	260,3	125,9
Основні засоби	1583991	1647151	1698168	107,2	103,1
Нематеріальні активи	279641	264333	255846	91,5	96,8
Інвестиційна власність	94309	71330	62099	65,8	87,1
Право користування активами	264713	294432	344117	130,0	116,9
Відстрочене податкове зобов'язання	-	2218	13200	-	595,1
Інші активи	658445	935366	1625557	246,9	173,8
Всього	55437218	75263954	104648824	188,8	139,0

Джерело: [31].

Протягом 3 років показники результативності банку зростали,

прослідковується позитивна тенденція. Активи АТ «ПУМБ», основною складовою яких є кредитний портфель клієнтів, станом на 01.01.2021 р. склали 104648824 тис грн., що на 88,8% , або майже удвічі більше порівняно з 2019 роком. У 2021 році кількість грошей збільшилася, кількість виданих кредитів також. Збільшилися всі показники, окрім нематеріальних активів та інвестиційної власності. Тобто, не зважаючи на кризи, банк продовжує кредитувати і люди йому довіряють, беручи кредити на вигідних умовах.

Проаналізуємо зобов'язання банку, що також у значній мірі показує його стабільність і надійність (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2

## Зобов'язання банку ПУМБ за 2019-2021 рр.

Показники	Роки, тис. грн.			2021 р. у % до	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019	2020
Зобов'язання перед НБУ	-	4200554	5693029	-	135,5
Заборгованість перед іншими банками	934276	1356654	1445197	154,7	106,5
Кошти клієнтів	42752593	57515262	80917134	189,3	140,7
Зобов'язання з оренди	294619	328639	379988	129,0	115,6
Відстрочені податкові зобов'язання	26433	-	-	-	-
Інші зобов'язання	2221622	2046306	3386155	152,4	165,5
Всього	46369841	65579943	91821503	198,0	140,0

Джерело: [31].

Протягом 3 років прослідковується значне збільшення коштів клієнтів, отже люди відкривають депозити саме в ПУМБі, що показує високу довіру. Кількість зобов'язань у 2021 році складала удвічі більше, ніж у 2019 – 91821503 тис. грн.. Але можемо побачити, що кількість зобов'язань перед іншими кредитними установами зросла, що може свідчити про недостатнє фінансування. Та все ж таки активи переважають над зобов'язаннями – тому

банк є платоспроможним.

Проаналізуємо третю частину фінансового звіту - капітал (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Власний капітал банку ПУМБ за 2019-2021 рр.

Показники	Роки, тис. грн.			2021 р. у % до	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019	2020
Капітал	3294492	4780595	4780595	145,1	100,0
Акціонерний капітал	3294492	4780595	4780595	145,1	100,0
Емісійний дохід	101660	101660	101660	100,0	100,0
Резерви переоцінки	579217	448068	437533	75,5	97,6
Резервні та інші фонди	1475430	1605862	2909909	197,2	181,2
(Непокритий збиток)/нерозподілений прибуток	3616578	2616939	4206973	116,3	160,8
Всього	9067377	9684011	12436670	137,2	128,4

Джерело: [31].

З аналізу бачимо, що капітал банку складає 4780595 тис. грн., за 3 роки збільшується на 37,2%, всі показники майже не змінилися, або трохи стали вище. В той же час показник резервних фондів в 2021 році, порівняно з 2019 збільшився майже удвічі, що підтверджує фінансову стійкість та укріплення.

Національний банк України встановлює вимогу для банків щодо показника адекватності капіталу, який повинен бути не менше 10% від активів, зважених за рівнем ризику, враховуючи також вимоги Національного банку України щодо кредитного ризику [32].

В табл. 2.4 наведені дані про показник адекватності капіталу ПУМБ, розрахований згідно цього принципу.

Таблиця 2.4

## Тестування адекватності та надійності банку

Показники адекватності та надійності банку	2021 рік	2020 рік
Основний капітал	6223783	4590896
Додатковий капітал	2372773	3331042
Відвернення відповідно до інструкцій НБУ	(7056)	(7056)
Всього капіталу	8589500	7914882

Продовж. табл. 2.4

Активи, зважені з урахуванням ризику	46696979	37308695
Показник адекватності капіталу	18,39%	21,21%

Джерело: [31].

Таким чином, на 31 грудня 2021 року Банк відповідав регулятивним вимогам щодо капіталу. Коефіцієнт ефективності діяльності протягом звітного періоду був високим. Банк мав стабільний позитивний грошовий потік як від процентних активів, так і від комісійно-торговельної діяльності. Діяльність ПУМБ виявилася прибутковою за результатами 2021 року. Крім того, ефективна робота зі стягнення раніше списаної безнадійної заборгованості мала позитивний вплив на цей показник [31].

Наведені вище дані базуються на внутрішній управлінській звітності банку, яка складається з оперативної бухгалтерської звітності, підготовленої відповідно до вимог Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ).

Якість власного капіталу АТ "ПУМБ" є задовільною, а показник адекватності регулятивного капіталу є прийнятним. Згідно з результатами аналізу якості активів, проведеного Національним банком України на 1 січня 2022 року, АТ "ПУМБ" не має нестачі у капіталі. Показник адекватності регулятивного капіталу станом на 31 грудня 2021 року перевищує нормативне значення, встановлене Національним банком України. Зокрема, він складає 18,39%, що перевищує нормативне значення 10% і середнє значення по банківській системі, яке становить 21,98%. Це свідчить про надійність та спроможність банку задовольняти потреби клієнтів.

АТ "ПУМБ" активно співпрацює з банківськими установами як в Україні, так і за кордоном. Він має широку мережу кореспондентських відносин з банками-кореспондентами інших країн. Банк позиціонує себе на ринку банківських послуг як універсальний, що надає широкий спектр послуг. Тому очікується, що його діяльність має бути на вищому рівні, що відображає успішну роботу банку.

## 2.2. Діагностика методів та стратегії управління в банку ПУМБ

Необхідність розробки механізму для формування стратегії управління банківською системою впливає з потреби забезпечення ефективного розвитку банків як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівнях. Це необхідно для забезпечення повноцінного функціонування банків та їх стабільного розвитку. Крім того, цей механізм має створити базові передумови для виконання банками своїх функцій і виконання їх ролі в економіці. З іншого боку, він також впливає на загальну надійність банківської системи і економічний розвиток країни, враховуючи швидкість змін на ринку у процесі суспільного відтворення [26, с. 104].

Щоб повністю зрозуміти, який вид роздрібних продажів потрібен банку, необхідно чітко визначити місію, цілі та завдання. Тільки тоді буде можливість розробити стратегію досягнення мети. Для цього потрібні чітко структуровані та цілеспрямовані процеси та процедури обслуговування клієнтів, націлені на якісне задоволення їх запитів і, звичайно, добре навчений персонал.

Розглянемо особливості побудови стратегічного управління в АТ «ПУМБ».

Стратегічні цілі АТ «ПУМБ» [45]:

1. Зростання фінансових доходів.

– Стабілізація та підвищення надходження доходів за рахунок розширення джерел їх отримання (надаємо клієнтам широкий вибір продуктів і послуг).

2. Продуктивність.

– Збільшення ефективності операцій завойовуючи нові локальні ринки банківських продуктів і послуг, відкидаючи неприбуткові.

3. Фінансова складова:

– Збільшення рентабельності

– Розширення структури доходів

– Зростання доходу

- Скорочення витрат
- Зміна витрат на обслуговування.

#### 4. Клієнтська складова:

- Вивчення клієнта.
- Збільшення ступенів задоволеності клієнтів за рахунок розширення асортименту послуг і підвищення рівня обслуговування.

- Збільшення рівня задоволеності клієнта після обслуговування.
- Створення інноваційних послуг.
- Переведення клієнтів на більш економічні способи обслуговування.
- Збереження та розширення клієнтської бази.

#### 5. Внутрішнє середовище:

- Бути кращим роботодавцем серед конкурентів.
- Проведення ефективного навчання.
- Створення комфортної соціально-психологічної атмосфери.

Стратегічні показники ефективності являють собою «збалансоване» уявлення про загальну стратегію, яка відображає, крім традиційної фінансової складової, замовника, внутрішні бізнес-процеси, а ще й компоненти навчання та розвитку. Даний підхід дає можливість вже на ранньому етапі оцінити, наскільки рівень успішності діяльності банку.

Сильна позиція АТ «ПУМБ» на українському ринку фінансових послуг стала можливою завдяки сформульованій стратегії розвитку, європейському менеджменту на всіх рівнях управлінської ієрархії, згуртованій команді професіоналів, об'єднаних єдиною корпоративною культурою, ефективній фінансовій та маркетинговій стратегії та постійним прагненням до розвитку.

В умовах зниження прибутковості банків, обмеженості ресурсної бази та напрямів надійного інвестування коштів у банківській системі України загострюється конкурентна боротьба як за прибуткових вкладників, так і за надійних позичальників. Основними формами конкуренції українські банківські фахівці відзначають цінову та нецінову конкуренцію.

Основним аспектом клієнтської складової для надання повного спектру фінансових продуктів і послуг цільовому сегменту споживчого ринку є розширення асортименту та підвищення рівня обслуговування з наступними цілями:

- якість і кількість випущених продуктів,
- коефіцієнт використання продуктів,
- темп росту клієнтської бази,
- індекс лояльності.

Банк ПУМБ активно вживає заходів, щоб бути на першому місці серед конкурентів і повністю задовольнити потреби клієнта. Види банківських послуг, що надаються клієнту: банківські та інші фінансові послуги відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність», у тому числі відкриття рахунків, надання кредитів, залучення вкладів (депозитів), надання в користування індивідуальних банківських сейфів, страхування, перекази SWIFT.

До кінця 2022 року ПУМБ обслуговував понад 1,7 млн активних приватних клієнтів. За рік клієнтська база зросла на 12,5%. Кредитна картка «ВСЕМОЖУ» стала найпопулярнішим продуктом банку. До кінця 2022 року його оформили понад 350 тис. клієнтів. За версією рейтингу Prostobank Awards «Кращі банківські продукти за II квартал 2020 року» компанії «Простобанк Консалтинг» кредитна картка «ВСЕМОЖУ» отримала золото у своїй номінації. Журі оцінило картку за зручністю та вигідністю умов.

У 2022 році 32 145 пенсіонерів обрали для обслуговування своїх пенсійних рахунків ПУМБ банк та оформили соціальні пакети виплат «Соціальний» та «всеКАРТА». Оформлення та обслуговування соціальної карти безкоштовне. Пенсіонери можуть безкоштовно зняти гроші з картки в будь-якому банкоматі по всій Україні. Банк створив спеціальні кредитні програми для пенсіонерів. Крім того, на залишок від тисячі гривень банк нараховує 6% річних.



ПУМБ співпрацює з понад 17 тис. зарплатних підприємств, які обслуговують понад 541 тис. співробітників. Для зарплатних клієнтів пропонується безкоштовний випуск та обслуговування зарплатних карток, оформлення карток для працівників власного банку, навчання фінансовій грамотності і т.д.

Один із методів нецінової конкуренції, який використовує банк – вдосконалення онлайн-сервісу. Мобільний додаток ПУМБ Online та інтернет-банкінг ПУМБ увійшли до десятки кращих в Україні в рейтингу «50 провідних банків України» за версією інформаційного агентства «Financial Club». Інтернет-банкінг займає 5 місце, мобільний банкінг займає 6 місце [31].

Давайте розглянемо найважливу складову стратегії розвитку банку, яка ґрунтується на безсумнівній ідеї, що успішна діяльність безпосередньо залежить від працівників, які працюють у ньому – управління персоналом. У сучасний період, коли АТ «ПУМБ» активно розширює свою інфраструктуру і сервісну базу, формування постійно зростаючої команди, складеної з досвідчених та надійних фахівців, стає однією з основних пріоритетних завдань. Динаміка чисельності співробітників АТ «ПУМБ» протягом багатьох років позитивно свідчить про успішне вирішення цього завдання (рис. 2.2) [31].

У АТ «ПУМБ» працюють економісти, фінансисти та інші люди творчих та інтелектуальних професій, які працюють в офісах, відділеннях та точках продажу. Співробітники є найціннішим активом АТ «ПУМБ» і є гарантом стійкого розвитку цієї фінансової установи.

У 2021 році кількість працівників сягнула 8500 людей, що на 1517 чоловік більше, ніж у 2019 році.

Видання Forbes у співпраці з сайтом пошуку роботи Work.ua щорічно складає рейтинг "50 найкращих роботодавців". У 2021 році ПУМБ посів 13-ту позицію. Серед 11 банків, які увійшли до цього рейтингу, ПУМБ став лідером.

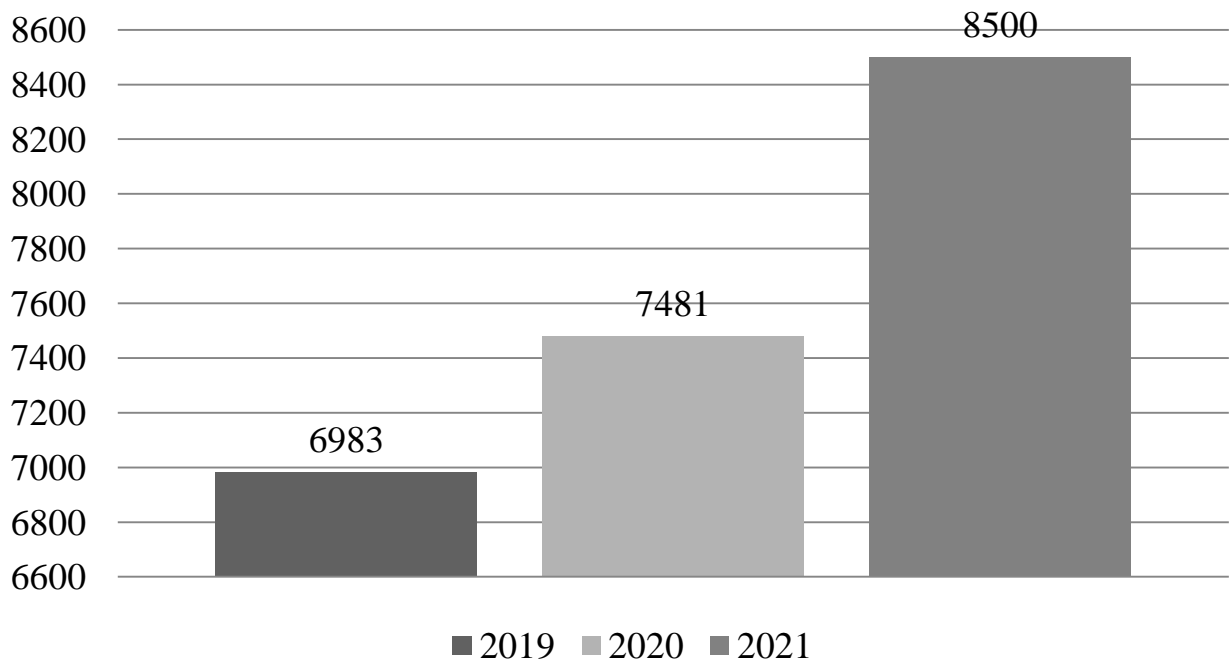


Рис. 2.2. Кількість співробітників АТ «ПУМБ» 2019-2021

Рейтинг роботодавців був складений на основі анонімних анкет, заповнених співробітниками українських компаній з річним оборотом понад 4 млрд грн та понад 1000 співробітників. Загалом було отримано майже 26 тисяч анкет. У формуванні рейтингу також враховувалися оцінки експертів ринку праці та інформація з відкритих джерел.

Співробітники та незалежні експерти високо оцінили відношення до співробітників у ПУМБ, людиноорієнтованість та інноваційні підходи в роботі з персоналом. У 2022 році ПУМБ отримав 79 балів з можливих 100.

«Упродовж року ми реалізуємо різноманітні проєкти для співробітників. Це як навчальні та професійні заходи, так і програми з покращення фізичного та ментального здоров'я. У фокусі уваги нашого банку – людина і, як показує практика, це позитивно впливає на ефективність роботи наших співробітників та на показники бізнесу загалом, – зазначила Тетяна Костюченко, заступниця Голови Правління по роботі з персоналом ПУМБ. – Дуже приємно, що ПУМБ вже другий рік поспіль займає високі позиції у рейтингу роботодавців України. Це свідчить про те, що ми на правильному шляху» [30].

АТ «ПУМБ» також проводить роботу з розвитку персоналу. Враховуючи

динамічний процес розвитку ВАТ «ПУМБ», основна увага в кадровій роботі приділяється молодим, енергійним людям, які прагнуть до професійного зростання, тобто найчастіше використовується один із існуючих підходів до вирішення проблем розвитку персоналу. Середній вік працівників АТ «ПУМБ» становить 33-35 років. Та в той же час, банк запрошує на роботу і студентів старших курсів економічних факультетів для розвитку та вдихання в роботу свіжих розумів і підходів. Оптимальне поєднання молодості та досвіду значною мірою сприяє вдосконаленню системи управління, стилю та методів управління.

Для ефективної роботи колективу АТ «ПУМБ» важливо створити конструктивну співпрацю, де кожен учасник команди має бажання повністю реалізувати свої здібності та потенціал. Створення такої соціально-психологічної атмосфери є складним завданням управління персоналом будь-якої організації. Це досягається шляхом розробки системи мотивації, оцінки результатів праці та вибору відповідного стилю управління в залежності від конкретної ситуації.

Мотивація праці – одна з основних функцій управління персоналом АТ «ПУМБ». Ефективність діяльності будь-якого підприємства значно залежить від системи мотивації праці, від того, наскільки правильно керівництво організовує діяльність персоналу, може вплинути на внутрішній клімат і наскільки співробітники зацікавлені у досягненні поставлених цілей.

Цей підхід спрямовує управління мотиваційним механізмом підприємства на досягнення наступних цілей: підвищення конкурентоспроможності, збереження та підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання зацікавленості співробітників у досягненні високих результатів діяльності.

Для більш детального аналізу положення АТ «ПУМБ» на ринку банківських послуг та внутрішнього середовища банку з метою виявлення можливостей для стратегічного удосконалення, використовуємо методологію

оцінки конкурентоспроможності та проводимо SWOT-аналіз діяльності банку (таблиця 2.5). Цей аналіз оцінює сильні та слабкі сторони банку, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, в якому функціонує банк.

Таблиця 2.5

## SWOT-аналіз діяльності АТ «ПУМБ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Персонал з високою кваліфікацією</li> <li>• Задоволені та лояльні клієнти</li> <li>• Розширений спектр послуг</li> <li>• Використання технологічних нововведень та розробок</li> <li>• Стабільність банку та довіра клієнтів</li> <li>• Обширна мережа відділень</li> <li>• Ефективне управління організацією</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високий рівень текучості персоналу на низьких посадах</li> <li>• Вищі відсотки або комісійні в порівнянні з окремими конкурентами</li> <li>• Випадки збоїв у роботі банкоматів та систем</li> <li>• Низька якість обслуговування у деяких відділеннях</li> <li>• Високі витрати на утримання відділень</li> <li>• Припинення кредитування у регіонах, що прилягають до зони бойових дій</li> </ul>
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підтримка Національним банком України (НБУ) банківської сфери</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміни в законодавстві, що негативно впливають на діяльність банку</li> <li>• Зростання інфляції та загострення фінансової кризи</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення конкуренції через відкликання ліцензій у конкуруючих банках</li> <li>• Зростання доходів населення та поліпшення стану економіки</li> <li>• Збільшення попиту на банківські послуги</li> <li>• Розробка та впровадження штучного інтелекту в діяльність банку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низька платоспроможність населення</li> <li>• Зменшення попиту на банківські послуги</li> <li>• Конкуренція від фінтех-компаній, що замінюють банки</li> <li>• Зростання загроз кібератак</li> <li>• Поява нових конкурентів на ринку</li> <li>• Посилення позицій інших банків</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі дослідження.

На підставі отриманих результатів, проведемо оцінку впливу сильних і слабких сторін банку порівняно з конкурентами (табл. 2.6). Якщо сильна сторона банку є конкурентною перевагою, це буде оцінено на рівні 3, а якщо

інші компанії також мають подібні характеристики, оцінка буде 1.

Оцінка слабких сторін вказує на те, що якщо показник рівний 3, то це серйозний недолік, який потребує негайного виправлення, а якщо оцінка дорівнює 1, ця характеристика співпадає з іншими компаніями і не має суттєвого впливу на діяльність та репутацію банку.

Таблиця 2.6

## Оцінка сильних та слабких сторін АТ «ПУМБ»

Сильні сторони банку (S)	Оцінка
Персонал з високою кваліфікацією	2
Задоволені та лояльні клієнти	3
Розширений спектр послуг	2
Використання технологічних нововведень та розробок	2
Стабільність банку та довіра клієнтів	2
Обширна мережа відділень	3
Ефективне управління організацією	2
Слабкі сторони банку (W)	Оцінка
Високий рівень текучості персоналу на низьких посадах	3
Вищі відсотки або комісійні в порівнянні з окремими конкурентами	1
Випадки збоїв у роботі банкоматів та систем	3
Низька якість обслуговування у деяких відділеннях	2

Проведемо аналіз основних можливостей та загроз, визначимо ймовірність їх реалізації та ступінь впливу, що здійснюється на банк (табл. 2.7).

Оцінка здійснюється за двома критеріями:

P - ймовірність виникнення події (від 0 до 1), де 1 означає, що подія відбудеться, а 0 - подія не станеться;

K - вплив, який фактор має на розглянуту компанію (від 0 до 1), де 1 означає сильний вплив, а 0 - фактор не має впливу на організацію.

Таблиця 2.7

## Оцінка можливостей та загроз АТ «ПУМБ»

Можливості та загрози	Оцінка	
	Р	К
Можливості банку (О)		
Підтримка Національним банком України (НБУ) банківської сфери	0,7	0,9
Зменшення конкуренції через відкликання ліцензій у конкуруючих банках	0,6	0,7
Зростання доходів населення, покращення стану економіки	0,4	0,8
Збільшення попиту на банківські послуги	0,4	0,6
Розробка та впровадження штучного інтелекту у діяльність банку	0,7	0,8
Загрози (Т)		
Зміни в законодавстві, що негативно впливають на діяльність банку	0,4	0,7
Зростання інфляції та загострення фінансової кризи	0,7	0,7
Низька платоспроможність населення	0,4	0,7
Зменшення попиту на банківські послуги	0,6	0,8
Конкуренція від фінтех-компаній, що замінюють банки	0,9	1
Поява нових конкурентів на ринку, покращення позицій інших банків	0,7	0,9

Джерело: складено автором

Після аналізу всіх елементів SWOT-аналізу створимо таблицю впливу факторів на АТ "ПУМБ" (табл. 2.8). Показники будуть визначені на основі експертного аналізу і матимуть значення від -1 до 1:

- "1" - ймовірність використання наявної можливості або нейтралізації загрози за рахунок сильних або слабких сторін;
- "0,5" - середня ймовірність;
- "0" - відсутність суттєвого впливу;
- "-1" - немає ймовірності використання наявної можливості або нейтралізації загрози за рахунок сильних або слабких сторін.

Таблиця 2.8

Перехресний аналіз можливостей та загроз із сильними та слабкими сторонами АТ «ПУМБ»

		А	Можливості			Загрози		
			Впровадження штучного інтелекту	Підтримка Національним банком України	Зниження конкуренції	Заміна банків фінтех компаніями	Поява нових конкурентів	Зростання інфляції
К		*	0,8	0,9	0,7	1	0,9	0,7
Р		*	0,7	0,7	0,6	0,9	0,7	0,7
Сильні сторони	Задоволені та лояльні клієнти	3	0,5	0	1	1	0,5	0
	Обширна мережа відділень	3	-1	1	0,5	-1	0	0
	Використання технологічних нововведень та розробок	2	1	1	0	1	0	-1
Слабкі сторони	Високий рівень текучості персоналу на низьких посадах	3	1	0	0	0	0	0
	Випадки збоїв у системі	3	1	0,5	0	0	0	0

Після аналізу даних з таблиці 2.9, складемо загальну таблицю з інтегральними значеннями оцінки можливостей та загроз, враховуючи сильні та слабкі сторони банківської установи (табл. 2.9). Ця матриця допоможе нам сформулювати рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку, виокремлюючи переважні перехресні взаємозв'язки.

Найбільша взаємодія у парі S1-T1, що показує нам, що досягти нейтралізації можливої появи компаній-субститутів можна за рахунок лояльно налаштованих клієнтів.

Таблиця 2.9

Матриця інтегральної оцінки взаємодії можливостей та загроз зі  
слабкими та сильними сторонами АТ «ПУМБ»

	O1	O2	O3	T1	T2	T3
S1	0,84	0	1,26	2,7	0,945	0
S2	-1,68	1,89	0,63	-2,7	0	0
S3	1,12	1,26	0	1,8	0	-0,98
W1	1,68	0	0	0	0	0
W2	1,68	0,945	0	0	0	0

Таким чином, заснований на емпіричних дослідженнях аналіз дозволяє оцінити стан стратегічного розвитку ПУМБ банку. Виявлено, що банк успішно функціонує, фінансово-економічні показники проявляють позитивну динаміку, і банку вдалося підтримати високий рівень прибутковості та ліквідності, що перевищує встановлені нормативи, визначені Національним банком України. Такі результати підтверджують успішну розробку та впровадження стратегія розвитку. Хоча є деякі моменти, на які банку необхідно звернути увагу, наприклад, перебої в роботі системи та попрацювати над якістю обслуговування.



## РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ

### 3.1. Сучасні методи стратегічного управління в комерційному банку .

Реалізувати чітко написану стратегію в теперішньому мінливому та нестабільному середовищі – досить складне завданням. Воно вимагає від керівництва банку максимальних зусиль та вміння викручуватися й підлаштовуватися. Керівництво банківської установи має чітко обрати основні напрямки розвитку, раціонально оцінювати ринкову ситуацію та вплив зовнішніх факторів, які від них не залежать, щоб побудувати оптимальну стратегію розвитку. Одна з важливих частин управління банком – стратегічне планування, яке базується на визначенні довгострокових цілей і поточних короткострокових планів, спрямованих на їх досягнення. Вже в процесі реалізації будь-якої стратегії обов’язково потрібно чітко поставити завдання, які будуть спрямовані на політику постійного вдосконалення та будуть відповідати основним цілям стратегічного управління.

Крім того, для створення якісної системи управління необхідно розуміти, що крім максимізації прибутку та зміцнення позицій на ринку, кожний окремий банк, як одиниця фінансового сектору, зобов’язана підтримувати надання коштів до реального сектору економіки. Тому стратегічне управління в банках коригується та регулюється Національним банком України. Діяльність всіх банків здійснюється з урахуванням загальної тенденції розвитку банківської системи України, відповідно до грошово-кредитної та валютної політики НБУ.

У сучасному нестабільному середовищі довгострокові плани мають поєднуватися з оперативним управлінням, щоб швидко реагувати на зміни в політичному, економічному чи соціальному середовищі. Як яскравий приклад швидкої реакції банківського сектору в потенційно кризових ситуаціях наведемо інноваційність та адаптацію до змін під час пандемії. Українські

банки швидко технічно реструктуризуватися і за короткий час перейшли на дистанційну роботу. Незважаючи на незначне скорочення кількості відділень деяких банків, доступність банківських послуг не зменшилася. А потім вже підготовленні та перевірені дії були виконані під час військових дій.

У 2020 році українські банки, за даними НБУ, отримали 41,3 млрд грн чистого прибутку, а за аналогічний період минулого року – 58,4 млрд грн. Значить те, що банківський сектор заробив на 29% менше порівняно з 2019 роком. Пандемія негативно вплинула на фінансовий стан банків, але менше, ніж очікувалося на початку запровадження карантинних заходів. Збільшення кількості збиткових банків не було зафіксовано, що є значним показником успіху. У 2020 році з 73 фінансово стабільних банків 65 здобули прибуток і отримали чистий прибуток у розмірі 47,7 млрд грн, що дозволило покрити збитки 8 банків на загальну суму 6,4 млрд грн [34].

Представлені результати свідчать про достатню стабільність та стійкість банківського сектору в поточних економічних умовах. Це досягнуто завдяки своєчасним заходам, прийнятим Національним банком України, а також швидкій реакції банків на впровадження необхідних змін.

Створення та запровадження стратегічного банківського менеджменту є складним процесом, оскільки має враховувати аналіз значної кількості факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, передбачати всі можливі ризики та перспективи розвитку. Правильно сформована стратегія та своєчасні управлінські рішення в межах стратегічних планів є ключовими факторами для досягнення конкурентних переваг на ринку банківських послуг і збереження їх у сучасних умовах невизначеності та потенційних кризових ситуацій. Ці елементи дозволяють банку зайняти вигідні позиції на ринку, а також адаптуватися до змінюючихся умов і забезпечувати стійкість та успішність у непередбачуваних ситуаціях. Як сталося в період війни. Адже карантин «загартував» банківську систему і вона вже була більш підготовлена.

Одна з головних проблем українських кредитно-фінансових установ –

відсутність не тільки сучасних, але хоча б будь-яких форм і методів управління банком на стратегічному рівні.

Більшість українських банків акцентують увагу на операційні, а не стратегічні аспекти операцій. Банки якщо і підключають елементи стратегічного управління, то в неявній формі та на рівні інтуїції. Проте прискорені темпи та непередбачуваність змін у навколишньому середовищі вимагають посиленого використання стратегічного управління. Стратегічне та оперативне управління - дві принципово важливі сфери менеджменту. Не слід нехтувати ні тим, ні іншим, адже вони доповнюють один одного. Але предметом нашого розгляду буде лише стратегічне управління.

Подивившись на список найбільших банків світу, не побачимо ні одного банку, який би не мав чітко розробленої стратегії. Але це не просто якийсь тренд - це гостра необхідність адже результати, відображені в рейтингах, це доводять. Після аналіз систем управління українських банків можна дійти висновку, що у більшості банків відсутня не лише система стратегічного управління, а й система стратегічного планування, яка є найважливішим елементом стратегічного управління.

Максимальний термін планування - один рік, в окремих випадках 2-3 роки. Стратегії (якими вони представлені в наших банках), які складені на термін до 5 років кількома банками вміщують в собі лише деякі операційні моменти, які зовсім не пов'язані зі стратегічними аспектами діяльності банку [26, с. 19]. Стратегічні рішення – це рішення, наслідки яких є довгостроковими та дають можливість змінити напрямок діяльності банку або один із його підрозділів. У стратегії банку ПУМБ прописаний пункт «Збільшити клієнтську базу на 10%», але він ні про що не говорить, адже немає точного плану та уточнень. Стратегічні аспекти складаються з відповідей на такі питання:

- Чому саме на 10%, а не на 8% або 15%?;
- Хто є нашим потенційним клієнтом?
- За який період відбудеться це збільшення?

- Чим саме ми можемо залучити їх?
- Чому вони мають стати клієнтами саме нашого банку, а ні якогось іншого?

І проблема відсутності системи стратегічного управління є не лише в банківській системі, а й у всіх галузях економіки України. Розглянемо конкретні методи та інструменти стратегічного управління в банку, адаптовані до українських умов, більш детально.

Стратегічне управління займається як поведінкою банку на зовнішньому ринку, так і його внутрішніми процесами, структурою та рішеннями щодо їх коригування відповідно до змін, що відбуваються, щоб цей банк функціонував найкращим чином. Стратегічне управління включає як мінімум стратегічне планування, організацію, контроль і регулювання, тобто управління, оскільки план будь-якого рівня - відомчого, оперативного або стратегічного - навряд чи може бути реалізований без ефективних засобів управління. Стратегічне управління ставить перед собою завдання забезпечити правильну реалізацію обраної стратегії і отримання бажаних результатів [49, с. 41].

Банк повинен мати три ієрархічні рівні процесу планування (відповідно до міжнародних стандартів):

1. Загальний рівень банку;
2. Рівень структурного підрозділу (основні напрями діяльності);
3. Функціонально-експлуатаційний рівень.

Стратегічне планування необхідно здійснювати в кілька послідовних і паралельних етапів:

1. Формулювання «філософії» та «місії», вибір основних напрямків діяльності банку, форм їх взаємодії.
2. Визначення стратегії для кожного напрямку діяльності банку.
3. Формулювання функціональних стратегій.
4. Співвідношення стратегій основних напрямів розвитку банку та функціональних послуг.

5. Аналіз стратегічної позиції.
6. Аналіз основних напрямів діяльності банку (Strategic Business Units), масштабів та визначення їх «місії».
7. Визначення стратегії для кожного напрямку діяльності банку.
8. Формулювання функціональних стратегій.
9. Складання бюджету на корпоративному рівні.
10. Співвідношення стратегій основних напрямів розвитку банку та функціональних послуг.
11. Планування бюджету за основними напрямками діяльності банку.
12. Складання кошторису функціональних послуг.
13. Планування заходів на рівні основних напрямів діяльності.
14. Планування детальних дій на рівні функціональних служб.
15. Розподіл ресурсів і визначення показників оцінки для цілей управлінського контролю.
16. Співвідношення бюджетів.
17. Виділення коштів для вирішення стратегічних та поточних завдань.

А в стратегічне управління необхідно додати ще 2 етапи:

1. Дослідження причин невідповідності наявних і планових показників та рекомендацій як їх уникнути.
2. Внесення необхідних корективів у стратегію через зміни у зовнішньому і/чи внутрішньому середовищі.

Щоб обрати вірний стратегічний напрям та найефективніші методи змін потрібно виконати стратегічний аналіз та діагностику позиції банку та його конкурентів, потенціалу, а також супутніх продуктів і послуг. Основна методологія щодо цього створена професором Гарвардської школи бізнесу М. Портером, складається з Концепції розширеного суперництва, Концепції конкурентних переваг і Конкурентних стратегій, а також Концепції створення цінності для банківських клієнтів.

Концепція розширеного суперництва — це концепція конкуренції в

широкому розумінні, коли на інтенсивність конкуренції впливають не лише банки, які безпосередньо беруть участь у конкуренції, а й ринкові сили, що походять із-за меж банківської сфери: клієнти банків, потенційні конкуренти, постачальники, пов'язані з банківськими послугами, продуктами та послугами (страхові, лізингові компанії), продукти та послуги, що є заміниками традиційних банківських продуктів та послуг [10, с. 318].

Проведення стратегічного аналізу передбачає вирішення комплексу завдань, пов'язаних з аналізом зовнішнього та внутрішнього середовища банку, аналізом та діагностикою його конкурентної та стратегічної позиції.

У комплекс завдань для аналізу зовнішнього середовища входять:

- Аналіз макросередовища (соціальні, технологічні, політичні та економічні фактори) здійснюється за допомогою PEST-аналізу, SWOT-аналізу та сценарного аналізу.

- Аналіз стану та тенденцій розвитку світової та української банківської системи (за сегментами),

- Аналіз ключових факторів успіху,

- Діагностика конкурентної та стратегічної позиції банку.

- Аналіз мікросередовища (додатково і аналіз конкуренції), слід проводити з використанням моделі М. Портера, аналізу SWOT, бенчмаркінгу та аналізу сценаріїв

- Діагностика рушійних сил.

- Аналіз розвитку банківської системи,

- Аналіз привабливості банківського сектору,

- Дослідження розвитку конкуренції в банківському секторі (за сегментами),

- Ідентифікація та оцінка зовнішніх загроз і можливостей.

Набір завдань для аналізу внутрішнього середовища банку, який здійснюється шляхом бенчмаркінгу та SWOT аналізу.

- Аналіз внутрішніх ключових факторів успіху;

- Діагностика потенціалу;
- Оцінка слабких і сильних сторін;
- Аналіз цілей і стратегій.

Для використання вищевказаного методичного інструментарію на практиці в системі стратегічного планування, необхідно забезпечити комплексність застосування та єдність інформаційної бази планування та контролю, яка поєднує маркетингову, стратегічну та оперативну інформацію.

### 3.2. Пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління банком ПУМБ

В нашій сучасності значний вплив на розвиток банківського бізнесу має зовнішнє економічне середовище. При виборі певного типу стратегії необхідно аналізувати вплив ряду факторів ринкового середовища, вимог банківських органів регулювання та нагляду.

У зв'язку зі зростанням конкуренції за фінансові ресурси, дефіцитом коштів у країні та економічною нестабільністю, процес формування та реалізація стратегій вимагає введення антиконфліктних заходів. Це обумовлено необхідністю враховувати інтереси всіх учасників, таких як вкладники, співробітники, стейкхолдери, топ-менеджери, позичальники, а також врахувати політику конкурентів і вимоги органів банківського регулювання. Цей підхід є важливим для забезпечення гармонійного функціонування банку і забезпечення взаємовигідних відносин між усіма зацікавленими сторонами. Введення антиконфліктних заходів сприяє зниженню ризику конфліктів, підвищенню довіри і сприяє досягненню спільних цілей у стабільному банківському середовищі. Але є великий ризик того, що запланована ефективність реалізації фінансової стратегії банку може бути неможливою у зв'язку з необхідністю пошуку компромісів для усіх зацікавлених осіб [24, с. 25].

Враховуючи мінливість як внутрішнього, так і зовнішнього середовища,

в якому працює банк, побудова та реалізація стратегічного управління має базуватися на обліку та передбаченні трансформаційних змін. Усі етапи управління процесом стратегічного управління банком повинні бути з'єднані між собою для негайного втручання суб'єкти стратегічного управління в ситуаціях, що вимагають швидкого прийняття невідкладних управлінських рішень щодо забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Згідно з результатами дослідження, визначається, що основним напрямком для вдосконалення моделі формування конкурентної (фінансової) стратегії банку є реінжиніринг. Реінжиніринг бізнес-процесів є сучасним підходом, який використовується у світових трендах реструктуризації підрозділів компанії з метою підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності банківських установ на ринку загалом.

Мета реінжинірингу в банківській діяльності полягає виявленні та відмові від неефективних методів організації та управління бізнес-процесами шляхом їх заміни якісно новими та сучасними. При здійсненні реінжинірингу бізнес-процесів, традиційно визначаються такі основні критерії, як клієнтоорієнтованість, максимальне задоволення потреб клієнтів, забезпечення конкурентних переваг та технологічність бізнес-процесів. Пропонуємо низку критеріїв для оптимізації реінжинірингу в банку ПУМБ, які наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Критерії оптимізації та критерії компетентності учасників реінжинірингу банківської діяльності

Критерії оптимізації реінжинірингу бізнеспроцесів	Критерії компетентності учасників реінжинірингу
Витрати на реінжиніринг	Прийняття ризикових рішень
Терміни виконання реінжинірингу	Подолання стереотипів мислення
Рентабельність банківських послуг	Ефективне управління конфліктними ситуаціями



Продовж. табл. 3.2

Зменшення часу, необхідного для управлінських процедур	Відкритість до ідей та думок інших учасників реінжинірингу
Спрощення доступу клієнтів до банківських послуг	Розуміння можливостей та готовність до тимчасових втрат для досягнення стратегічних цілей
Визначення пріоритету між глобальними та локальними поліпшеннями.	Повага до корпоративної культури
Розширення функціональності окремих елементів управління банком та функцій банківських продуктів.	

Реінжиніринг дає можливість ефективно спрямувати діяльність працівників для досягнення цілей, визначених стратегією розвитку. Тому пропонуємо банку розглядати такий варіант та серйозно підходити до аналізу.

В результаті проведеного аналізу банку ПУМБ, у розділі 2, визначено, що у розробленій стратегії на 2023 рік були поставлені надзвичайно високі цілі, реалізація деяких з них майже неможлива на період 2021-2023 рр. Основними причинами є, звичайно, військова агресія Росії, яка почалася у 2022 році і стала величезною перешкодою для розвитку не лише банку чи банківського сектору, а й в цілому для економіки держави.

На основі виявлених проблем стратегії розвитку розроблено рекомендації для коригування стратегічних цілей банку (табл. 3.3).

Для удосконалення пропонується і надалі розвивати інтернет додатки, що особливо актуально як в період карантину, так і в військовий час. Та через зменшення доходів населення, з тієї ж причини, пропонуємо вводити, так звані «кредитні канікули» і зараз хоч на недовгий час, або збільшувати пільговий період. Переведення клієнтів до віддалених каналів взаємодії дасть змогу скоротити витрати на обслуговування та утримання менш ефективних філій банку. Отже, розвиток онлайн послуг зменшить витрати банку, допоможе частково вирішити проблему певних несправностей терміналів, завантаженості працівників (черг) та задовольнять споживачів.

Таблиця 3.3

## Рекомендації щодо вдосконалення стратегічних напрямів АТ «ПУМБ»

Стратегічний напрям	Стратегічні цілі	Заходи для вдосконалення
Фінансова результативність	Зниження витрат банку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вивчення успішного досвіду світових фінтех компаній та його перенесення на діяльність банку</li> <li>- Розвиток цифрових каналів надання банківських послуг з метою скорочення потреби у співробітниках відділень</li> <li>- Зменшення кількості відділень</li> </ul>
Покращення якості інтелектуального капіталу:	Зростання продуктивності співробітників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка ефективних систем мотивації</li> <li>- Впровадження принципу роботи у командах на всі регіони</li> </ul>
Покращення ефективності регіональних відділень	Підвищення гнучкості організаційної структури для швидкого прийняття та реалізації рішень	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Адаптація банківських продуктів до потреб кожного регіону та децентралізація</li> <li>- Збільшення самостійності регіональних відділень у прийнятті рішень</li> </ul>
Покращення клієнтського досвіду	Збільшення кількості клієнтів та поліпшення відгуків	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Залучення клієнтів інших банків, які припинили свою діяльність (відкликали ліцензію)</li> <li>– Збільшення привабливості вкладів та депозитів для роздрібних клієнтів</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Щоб збільшити лояльність клієнтів, разом із покращенням якості послуг, пропонуємо переглянути тарифи банківських продуктів, щоб виявити можливості їх оптимізації. Цей варіант не було передбачено стратегією розвитку, але зміна ставок може значно як збільшити кількість клієнтів, так і

покращити репутацію банку.

Покращення управління персоналом є одним з найважливіших факторів для збільшення продуктивності та ефективності діяльності банку. У зв'язку з цим значиме значення набуває професійна оцінка персоналу, яка стає джерелом цінної інформації для подальшого покращення стратегічного управління персоналом.

Оцінка компетенцій персоналу є одним з найбільш актуальних аспектів при оцінці працівників. Саме через оцінку компетенцій можна отримати найбільш достовірні результати, які дозволяють зв'язати стратегічні цілі організації з індивідуальними цілями. Більше того, вона сприяє більш систематизованому процесу управління персоналом, оскільки модель компетенцій може бути використана в різних кадрових процедурах.

Щоб оцінити рівень компетенцій було проведено опитування у 8 відділеннях банку ПУМБ в Миколаєві. Залучено 108 працівників. Основним методом оцінки було міні опитування та співбесіда (інтерв'ю), в ході якої обговорювалися плани та практичні результати діяльності співробітника. Результат оцінювання показав, що в середньому персонал відповідає вимогам банку і середній рівень компетенції складає 3 балів з 5. Розподіл результатів оцінки рівня компетенцій за балами розглянемо на таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розподіл частки працівників АТ «ПУМБ» відповідно до результатів оцінки компетенцій

Шкала оцінок	%	Кількість осіб
1	5	5
2	14	15
3	59	64
4	17	18
5	5	6

Джерело: побудовано автором на основі результатів дослідження

З даних бачимо, що 59% працівників отримали оцінку 3, що повністю задовольняє вимоги банку. 5% отримали низькі результати, тому пропонується

оптимізація шляхом звільнення даних працівників. 15 осіб показали, що їм не вистачає певних знань, тому пропонується провести їм додаткові тренінги та майстер класи по підвищенню кваліфікації.

Більша частина підтвердила очікуваний результат та довела, що в банку працюють висококваліфіковані кадри. 17% людей виконують навіть більше, ніж від них потребують, це свідчить про те, що корпоративна культура добре розвинена та працівники намагаються зробити все можливе для зростання банку.

5% заслуговують на підвищення, адже вони вже «переросли» свої посади. Варто внести цих працівників до резерву кадрів банку, забезпечивши їх можливими перспективами. Якщо можливість прямого просування по ієрархії відсутня, можна розглянути інші альтернативи. Наприклад, запропонувати їм перехід на нову, невідому їм робочу позицію або покладення на них відповідальності за складні проекти та особливі завдання. В іншому випадку, банк, ймовірно, ризикує "втратити" цих співробітників протягом найближчих кількох років.

У додатку Г пропонується трактування 5 бальної оцінки та рекомендації щодо кадрових рішень до кожного працівника.

Для ефективної роботи колективу та виконання стратегічних планів АТ «ПУМБ» важливе створення атмосфери конструктивної співпраці, в якій кожен член колективу зацікавлений у найбільш повній реалізації своїх здібностей та потенціалу. Створення такої соціально-психологічної атмосфери є найскладнішим завданням управління персоналом будь-якої організації. Це вирішується на основі розробки системи мотивації, оцінки результатів праці, вибору стилю управління, відповідного конкретній ситуації. Так запроваджено систему виплати ставки та мотиваційна програма бонусів, тобто розмір заробітної плати залежить від компетенції та прагнення спеціаліста.

З метою діагностики соціально-психологічної атмосфери в банківській установі, що дозволить сформулювати рекомендації задля її розвитку, з

використанням Google-форми з урахуванням підходів, проведено анкетування працівників банку ПУМБ (всього охоплено дослідженням 30 респондентів). Результати якого наведені на рис 3.1.

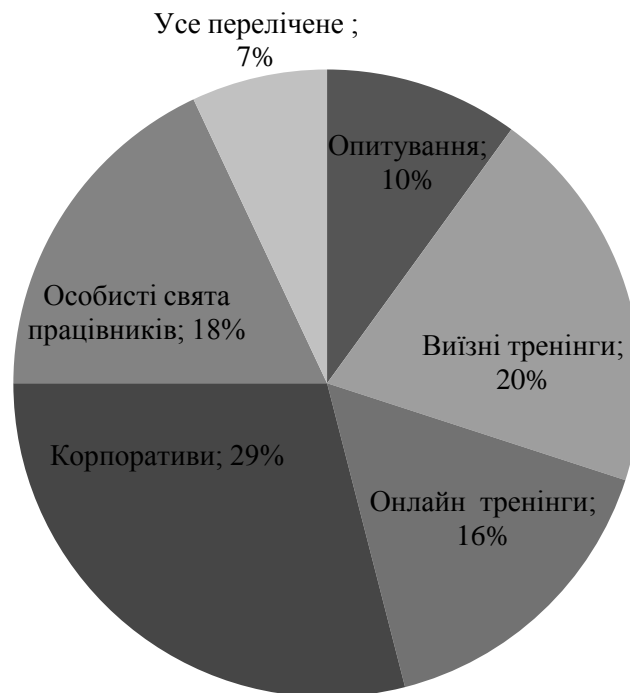


Рис. 3.1. Структура відповідей на запитання «Якого роду заходи , що проводяться у банку, на Вашу думку позитивно впливають на корпоративну культуру та атмосферу в колективі?»

З результатів опитування можна зробити висновки, що колектив згуртований, адже велику частку впливу займають корпоративи (29%) та особисті свята працівників (18%). Що дуже важливо для роботи, адже коли людям комфортно працювати один з одним, є підтримка, то і робота виконується швидше та якісніше. Також бачимо, що необхідно влаштовувати більше візних тренінгів, кількість яких з введенням карантинних обмежень значно зменшилася. Або ще більше розвивати сферу онлайн, тобто вдосконалювати курси, тренінги та змінювати підхід до них.

Виконавши аналіз стратегічного розвитку банку ПУМБ, запропоновано можливі зміни щодо вдосконалення стратегічних орієнтирів розвитку та заходи щодо їх реалізації. Ці рекомендації спрямовуються на підвищення

продуктивності банку і здатні підвищити ефективність його діяльності. Також виявлено, що зараз є попит на кредити та депозити, тому пропонуємо банку розглянути можливості покращити умови надання цих послуг.

## ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретичні основи стратегічного управління банком та розроблено рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління банком. Отримано наступні висновки та надано рекомендації:

1. Стратегія є невід'ємною та складною частиною діяльності банківської установи та має багатогранний характер. Дослідження поняття "стратегія" та її класифікація, які представлені в класиках стратегічного менеджменту, підтверджують важливість формування стратегії. Таким чином, розроблена стратегія розвитку банку є чітким планом для досягнення бажаної позиції на фінансовому ринку у майбутньому та дозволяє досягти високої конкурентоспроможності та економічних результатів за допомогою використання сучасних методів та підходів у управлінні.

2. Існують загальні 3 етапи стратегічного управління: стратегічний аналіз, стратегічне планування та реалізація. При проведенні стратегічного аналізу обов'язковим є формування місії та цілей банку, діагностика, оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на поточний та майбутній стан розвитку банку. Організація відповідності між завданнями та можливостями виконання відбувається під час стратегічного планування. Реалізація управління – довгостроковий, безперервний процес управління з потребою швидко реагувати на будь-які зміни.

3. Стратегічне управління персоналом є важливим фактором для виживання банку в швидкозмінному середовищі, оскільки воно включає механізми, що дозволяють використовувати сприятливі можливості, що виникають на ринку, і уникати загроз, які можуть негативно вплинути на реалізацію стратегії розвитку компанії. Головною метою управління людськими ресурсами є формування і ефективне використання трудового потенціалу з метою досягнення стратегічних цілей організації.

4. Проведений аналіз економічних показників АТ "ПУМБ" підтверджує його ефективну та прибуткову діяльність протягом 2019-2021 років. Банк

постійно покращує свої результати і входить до ТОП-10 українських банків за ключовими фінансовими показниками, такими як обсяги активів, розмір власного капіталу, обсяги коштів корпоративних клієнтів та кредитного портфелю. Протягом 3 років з 2019 по 2021 загальна кількість активів збільшилась майже удвічі та сягає 104648824 тис.грн. Власна платоспроможність банку знаходиться на задовільному рівні, а обсяг ринкового фондування є значним, що підтверджує його надійність. Банк успішно пройшов всі тестування Національного банку України.

5. Основними стратегічними цілями банку ПУМБ є зростання фінансових доходів, збільшення ефективності операцій та завоювання нових ринків, скорочення витрат, збереження та розширення клієнтської бази та підтримка дружньої соціально-психологічної атмосфери в колективі. Діагностика стратегічного управління та SWOT-аналіз поточного положення АТ «ПУМБ» на ринку банківських послуг дозволили визначити, що обрана стратегія управління веде банк до успіху. Банк користується високою довірою у клієнтів та має безліч переваг над конкурентами, тому кількість клієнтів та капіталу кожного року збільшується.

6. В сучасному світі є багато підходів щодо формування стратегії управління, але всі банки світу користуються різними та не мають повністю ідеально розробленої стратегії. Формування ефективної стратегії вимагає виконання певних вимог, принципів і етапів, а також врахування особливостей, складових елементів та ризиків. Процес формування стратегії розвитку включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, використання моделі М. Портера, аналіз SWOT, бенчмаркінгу та аналіз сценаріїв.

7. Аналіз розробленої стратегії до 2023 року показав, що банк ставив перед собою дуже амбітні цілі, але військова агресія Росії стала серйозною перешкодою для розвитку як банку, так і економіки країни в цілому. Враховуючи виявлені проблеми в стратегії розвитку, були сформульовані наступні рекомендації:



- скоротити кількість неефективних відділень;
- покращити просування банківських продуктів через соціальні мережі;
- перевести банківські послуги до цифрових каналів;
- знизити тарифи на кредити/депозити для приватних клієнтів;
- проводити оцінку персоналу, організувати навчання та мотивувати.

Ці рекомендації спрямовані на покращення діяльності банку та збільшення ефективності його роботи. Це може позитивно вплинути на якість наданих послуг, задоволеність клієнтів та фінансові показники банку. Оцінивши запропоновані варіанти удосконалення стратегії розвитку та врахування ризиків, АТ «ПУМБ» зможе вибрати оптимальні шляхи розвитку, які принесуть позитивні результати.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chandler A.D. Strategy and structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprises / A.D. Chandler, MIT Press, Cambridge, Mass, 1962. 480 p.
2. Karloff Bengt Business Strategy: A guide to concepts and models. L.: McMillan, 1989. 166 p
3. Mintzberg Henry Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management / Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel. Free Press, 1998. 416 p
4. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustainin Superior Performance (New York: Free Press, 1985).
5. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management: concepts and cases McGraw-Hill/Irwin, 2003. 450 p.
6. Vasylieva T. A., Chmutova I. M. Empirical model of a bank life cycle. Adizes I. The Corporate Lifecycle. 2018.№ 10. С. 352-361.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 520 с.
8. Безродна О. С. Розподіл інструментів та підходів до стратегічного управління банком за його етапами. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2019. № 4. С. 113-132.
9. Білик О. Маркетингова стратегія банку при впровадженні нових банківських послуг. Регіональна економіка. 2021. № 4. С. 43-46
10. Благун І. І. Аналіз систем стратегічного управління банками. Моделювання регіональної економіки. 2020. № 1. С. 310-319.
11. Благун І.І. Аналіз чинників фінансової стійкості банківської системи. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. Херсон, 2018. № 12(1). Том 2. С. 10-16
12. Благун І.І. Формування і реалізація стратегій управління банківською системою. Банківська справа. Київ, 2019. №3(111). С. 25-33.
13. Вовчак О. Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом. Технологічний аудит и резерви виробництва.

2016. № 4(5). С. 36-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv\\_2016\\_4%285%29\\_\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2016_4%285%29__8)
14. Волощук І. Шляхи формування конкурентоспроможної банківської системи України. 2018. № 6. С. 19-21.
15. Гладких Д. Динаміка цінової структури банківських послуг. Вісник НБУ. 2021. № 5. С. 22-23. 4.
16. Деревягін О. Оцінка кредитоспроможності компаній у зарубіжній практиці. Фінансовий ринок України. 2021. № 11. С. 25-27.
17. Дзюблюк О. В. Проблеми забезпечення ефективного функціонування банківської системи в перехідній економіці. Вісник Національного банку України. 2020. № 3. С. 30–35.
18. Дзюблюк О.В., Михайлюк Р.В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи: Монографія. Тернопіль, 2019. 316 с. 30.
19. Довгань Ж.М. Фінансова стійкість банківської системи України: проблеми оцінки та забезпечення: монографія. Суми, 2020. 450 с.
20. Єгоричева С.Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти : монографія. ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». Полтава: ТОВ «АСМІ», 2020. 348 с
21. Заруба Ю. Складові цінової політики банку. Вісник НБУ. 2020. № 3. С. 34-38. 6.
22. Заруба Ю., Зарічна Г. Ресурсні пріоритети банківської конкуренції в Україні. Вісник НБУ. 2019. № 9. С. 30-33.
23. Зверев О.А. Система індивідуального банківського обслуговування як конкурентна стратегія. Банківські послуги. 2018. № 2. С. 27-29.
24. Кірєєв О., Заруба Ю. Підвищення конкурентоспроможності банку: стратегічний підхід. Вісник НБУ. 2020. № 11. С. 24-27.
25. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2019. 734 с
26. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку. Суми : «Університетська книга», 2019. 734 с.

27. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Аналіз, планування і контроль. 2020. 896с.
28. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. СПб. : 2020. 688 с
29. Нужна С. А. Вибір стратегії маркетингу банку за результатами анкетування клієнтів. Економічний аналіз. 2020. Т. 19. С. 155-161.
30. Офіційний сайт банку ПУМБ <https://www.pumb.ua/ru/>
31. Офіційний сайт банку ПУМБ. URL: [https://about.pumb.ua/ru/finance/financial\\_results](https://about.pumb.ua/ru/finance/financial_results)
32. Офіційний сайт Національного Банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>.
33. Офіційний сайт НБУ. Основні показники діяльності банків України. URL:[http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=36807&cat\\_id=3679](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=3679) 8.
34. Офіційний сайт НБУ. Огляд банківського сектору – НБУ, Випуск 6, лютий 2018 р. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=64628171>
35. Падалко О. Чинники сучасної банківської конкуренції та їх особливості в Україні. Банківська справа. 2018. № 2. С. 60-64.
36. Пайтра Н. До питання посилення капіталізації вітчизняних банків. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. Наукових праць. Одеса: Одеський державний економічний університет. 2020.
37. Пайтра Н. Тенденції концентрації у вітчизняній банківській системі. Вісник Львівського національного університету імені Івана Франка. Серія економічна. Львів : Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка. 2019. Вип. 48. С. 236- 244.
38. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2021. 328 с.
39. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К.: Основи, 2018. 390 с.

40. Прокопенко Н. С., Мирончук В. М., Шепель І. В. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. Економіка та суспільство. Електронний журнал. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua /index.php/journal/article/view/1556>
41. Семенюк Л.П. Вплив маркетингової стратегії на ефективність банківського бізнесу: Автореф.. Екон. наук: 08.04.01. Суми: УАБС, 2019. 18 с.
42. Силпагар Е. Ю. Стратегічне управління у комерційному банку та пов'язані з ним ризики: Наукові записки молодих дослідників. 2019. №3. С.59-64.
43. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. К.: Київ, торг.-екон. ун-т, 2019. 344 с.
44. Сталий розвиток Першого Українського Міжнародного Банку. Офіційний веб-сайт АТ «ПУМБ». URL: <https://about.pumb.ua/growth/strategy>.
45. Стратегічна візія ПУМБ 2021-2023. Офіційний веб-сайт АТ «ПУМБ». URL: <https://career.pumb.ua/news/3-strategichna-viziya-pumb-2021-2023-become-dig>.
46. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз. К. : Центр учбової літератури, 2019. 272 с
47. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. 4-е изд., перераб. И доп. М.: 2001. 448 с.
48. Чмутова І. М., Безродна О. С. Обґрунтування складу збалансованої системи показників для оцінки діяльності банку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 38. С. 137-143.
49. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч.-метод. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. К.: КНЕУ, 2020. 232 с.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1

## Дослідження сутності поняття «стратегічне управління»

Автор	Визначення
Системний підхід	
Мізюк Б. М.	Комплексна система, яка містить динамічний процес аналізу, планування, вибору стратегії, забезпечення та реалізації розроблених організацією планів.
Тисячникова Н. А.	Управління, основою якого є людський потенціал. Діяльність організації спрямовує на потреби та бажання клієнтів, швидка реакція на своєчасні зміни в діяльності, через зміни у макросередовищі та дозволяють отримати конкурентні переваги.
Цільовий підхід	
Віханський О. С.	Процес управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, аналізує та гнучко реагує на зміни зовнішнього середовища, досягаючи при цьому поставлених цілей.
Силпагар Э. Ю	Послідовність взаємозв'язаних етапів менеджменту, націлених на розвиток банку та досягнення його стратегічних цілей. Виконується вирішенням стратегічних завдань на основі координації діяльності підрозділів банку та адекватної мотивації персоналу.
Комплексний підхід	
Шморгун Л. Г.	Впровадження концепції, яка об'єднує в собі як цільовий так і інтегральний підходи до діяльності організації. Завдяки якій можна встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з існуючими можливостями та шляхом розробки та впровадження системи стратегій приводити їх у відповідність.

Продовження табл. А1

Процесний підхід	
Козьменко С. М.	Є процесом визначення головних пріоритетних напрямів у діяльності, розроблення та впровадження відповідних сценаріїв розвитку і планів дій для досягнення його цілей та виконання місії Банку.
Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.	Є процесом визначення довгострокового плану розвитку організації. Укладення конкретних організаційних цілей, розробка стратегії для їх досягнення аналізуючи можливі внутрішні та зовнішні обставини та впровадження панів в життя.
Шершньова З. Є. і. Оборська С. В	Є процесом визначення довгострокового напрямку діяльності, установка конкретних цілей, розробка плану виконання цілей, аналізуючи можливі внутрішні та зовнішні обставини та впровадження панів в життя.
Лаврушин О. И.	Є процесом управління розвитком компанії і організації діяльності компанії за умови зміни зовнішніх і внутрішніх факторів.
Кириченко О.	Є процесом управління, що спрямований на підтримку відповідності між цілями банку та наявними ресурсами, в умовах постійних змін на ринку та в державному регулюванні.

## Річна фінансова звітність банку ПУМБ за 2019-2020 роки

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»  
Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2020 року**

(у тисячах гривень)

	Прим.	2020 рік	2019 рік
<b>Активи</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	14 534 838	9 671 645
Заборгованість інших банків	7	1 486 374	1 067 864
Цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	8	70 599	39 311
Цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	8	18 384 105	8 890 820
Кредити клієнтам	9	37 573 208	32 886 479
Інші активи	12	935 366	658 445
Основні засоби	10	1 647 151	1 583 991
Інвестиційна власність	10	71 330	94 309
Нематеріальні активи	10	264 333	279 641
Право користування активами	11	294 432	264 713
Відстрочені податкові активи	25	2 218	–
<b>Всього активів</b>		<b>75 263 954</b>	<b>55 437 218</b>
<b>Зобов'язання</b>			
Заборгованість перед Національним банком України	13	4 200 554	–
Заборгованість перед іншими банками	14	1 356 654	934 276
Кошти клієнтів	15	57 515 262	42 752 593
Зобов'язання з оренди	16	328 639	294 619
Поточне зобов'язання з податку на прибуток		132 528	140 298
Відстрочене податкове зобов'язання	25	–	26 433
Інші зобов'язання	17	2 046 306	2 221 622
<b>Всього зобов'язань</b>		<b>65 579 943</b>	<b>46 369 841</b>
<b>Власний капітал</b>			
Акціонерний капітал	19	4 780 595	3 294 492
Емісійний дохід		101 660	101 660
Резерв переоцінки основних засобів		448 068	456 914
Резерв переоцінки цінних паперів		130 887	122 303
Резервний фонд		1 605 862	1 475 430
Нерозподілений прибуток		2 616 939	3 616 578
<b>Всього власного капіталу</b>		<b>9 684 011</b>	<b>9 067 377</b>
<b>Всього зобов'язань та власного капіталу</b>		<b>75 263 954</b>	<b>55 437 218</b>

Підписано від імені Правління 12 березня 2021 року

С.П. Черненко (Голова Правління)

К.О. Школярєнко (Фінансовий директор)

О.О. Полещук (Головний бухгалтер)



Примітки на стор. 6-75 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.



**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Звіт про фінансові результати за 2020 рік**

(у тисячах гривень)

	Прим.	2020 рік	2019 рік
Процентні доходи, розраховані з використанням ефективної процентної ставки	21	9 045 859	7 662 951
Інші процентні доходи		189 905	119 009
Процентні витрати	21	(2 389 067)	(2 491 187)
<b>Чисті процентні доходи</b>		<b>6 846 697</b>	<b>5 290 773</b>
Результат від формування резерву під кредитні збитки		(1 113 289)	(215 456)
<b>Чисті процентні доходи після вирахування резерву під очікувані кредитні збитки</b>		<b>5 733 408</b>	<b>5 075 317</b>
Комісійні доходи	22	2 418 276	2 282 346
Комісійні витрати	22	(742 224)	(536 002)
<b>Чисті комісійні доходи</b>		<b>1 676 052</b>	<b>1 746 344</b>
<i>Чисті прибутки від операцій з іноземними валютами:</i>			
- торгові операції		170 006	311 422
- курсові різниці		78 018	75 020
<i>Чисті збитки від цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток:</i>			
- торгові операції		(137)	(1 221)
- зміна справедливої вартості		(35)	(2 256)
<i>Чисті прибутки від цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:</i>			
- торгові операції		23 766	8 347
Чистий (збиток)/прибуток від переоцінки інвестиційної власності	10	(1 167)	24 458
Чистий прибуток/(збиток) від похідних фінансових інструментів		4 974	(123 612)
Чисті прибутки від кредитів, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		4 381	2 555
Доходи, які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		21 618	6 384
Результат від модифікації фінансових активів, яка не призводить до припинення визнання		(27 883)	(37 050)
Результат від припинення визнання фінансових активів		1 713	5 761
Інші доходи	23	135 511	166 784
<b>Операційний дохід</b>		<b>7 820 225</b>	<b>7 258 253</b>
Операційні витрати	24	(4 654 941)	(4 097 252)
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>3 165 284</b>	<b>3 161 001</b>
Витрати з податку на прибуток	25	(557 191)	(557 284)
<b>Чистий прибуток за звітний період</b>		<b>2 608 093</b>	<b>2 603 717</b>
<b>Прибуток на акцію (виражений в гривнях на акцію)</b>	31	<b>182,08</b>	<b>181,77</b>

Підписано від імені Правління 12 березня 2021 року

С.П. Черненко (Голова Правління)

К.О. Школяренко (Фінансовий директор)

О.О. Полещук (Головний бухгалтер)



Примітки на стор. 6-75 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

## Річна фінансова звітність банку ПУМБ за 2020-2021 роки

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2021 року**

(у тисячах гривень)

	Прим.	2021 рік	2020 рік
<b>Активи</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	21 326 213	14 534 838
Кредити та аванси банкам	7	2 802 502	1 486 374
Інвестиції в цінні папери	8	23 142 132	18 454 704
Кредити та аванси клієнтам	9	53 086 793	37 573 208
Похідні фінансові активи	18	10 814	9 492
Інші фінансові активи	12	1 625 557	576 523
Інші нефінансові активи	12	281 383	349 351
Основні засоби	10	1 698 168	1 647 151
Інвестиційна нерухомість	10	62 099	71 330
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	10	255 846	264 333
Активи з права користування	11	344 117	294 432
Відстрочені податкові активи	25	13 200	2 218
<b>Всього активів</b>		<b>104 648 824</b>	<b>75 263 954</b>
<b>Зобов'язання</b>			
Зобов'язання перед Центральним банком	13	5 693 029	4 200 554
Кошти банків	14	1 445 197	1 356 654
Кошти клієнтів	15	80 917 134	57 515 262
Похідні фінансові зобов'язання	18	8 204	26 291
Орендні зобов'язання	16	379 968	328 639
Поточні податкові зобов'язання		257 844	132 528
Інші фінансові зобов'язання	17	2 463 602	1 341 892
Інші нефінансові зобов'язання	17	922 553	678 123
<b>Всього зобов'язань</b>		<b>92 087 531</b>	<b>65 579 943</b>
<b>Власний капітал</b>			
Акціонерний капітал	19	4 780 595	4 780 595
Емісійний дохід		101 660	101 660
Дооцінка		437 533	448 068
Резерв під прибутки та збитки за фінансовими активами, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		124 623	130 887
Резервний капітал		2 909 909	1 605 862
Нерозподілений прибуток		4 206 973	2 616 939
<b>Всього власного капіталу</b>		<b>12 561 293</b>	<b>9 684 011</b>
<b>Всього зобов'язань та власного капіталу</b>		<b>104 648 824</b>	<b>75 263 954</b>

Підписано від імені Правління 7 жовтня 2022 року.

С. П. Черненко (Голова Правління)

К. О. Школярєнко (Фінансовий директор)

О. О. Полещук (Головний бухгалтер)

Примітки на стор. 6-95 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Звіт про прибуток або збиток за 2021 рік**

(у тисячах гривень)

	Прим.	2021 рік	2020 рік
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	21	11 643 088	9 045 859
Процентні доходи	21	191 009	189 905
Процентні витрати	21	(2 603 206)	(2 389 067)
<b>Чистий процентний дохід</b>		<b>9 230 891</b>	<b>6 846 697</b>
Комісійні доходи	22	3 166 429	2 418 276
Комісійні витрати	22	(1 119 867)	(742 224)
<b>Чистий комісійний дохід</b>		<b>2 046 562</b>	<b>1 676 052</b>
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	6,7,8,9, 12, 28	(763 463)	(1 113 492)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		160 498	170 006
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		191 191	78 018
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		13 858	23 766
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	10	1 673	(1 167)
Прибутки (збитки) від зміни справедливої вартості похідних інструментів		(59 557)	4 974
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(1 225)	4 209
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		1 062	21 618
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		(950)	1 713
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності) для нефінансових активів	12, 28	(2 021)	203
Інші прибутки (збитки)	23	74 042	107 628
<b>Прибуток (збиток) від операційної діяльності</b>		<b>10 892 561</b>	<b>7 820 225</b>
Операційні витрати	24	(5 781 289)	(4 654 941)
<b>Прибуток (збиток) до оподаткування</b>		<b>5 111 272</b>	<b>3 165 284</b>
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	25	(923 680)	(557 191)
<b>Прибуток (збиток) за звітний період</b>		<b>4 187 592</b>	<b>2 608 093</b>
<b>Прибуток на акцію (виражений в гривнях на акцію)</b>	31	<b>292,35</b>	<b>182,08</b>

Підписано від імені Правління 7 жовтня 2022 року.

С. П. Черненко (Голова Правління)

К. О. Школяренко (Фінансовий директор)

О. О. Полещук (Головний бухгалтер)

Примітки на стор. 6-95 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

## Рекомендації щодо кадрових рішень після проведення аналізу компетенції

Бали	Поведінкові індикатори	Кадрові рішення
1 - Не відповідає вимогам повністю	Співробітник не приносить результативності банку та «просиджує» робоче місце та	Якщо виявлено таких працівників пропонується звільнення. Але виключенням може бути недостача на ринку праці недостатньо спеціалістів з потрібною кваліфікацією та значні витрати на пошук заміни. В такому випадку пропонуємо можливість навчання та розвитку цих співробітників. Проте перед прийняттям такого рішення оцінюємо потенціал цих людей, ретельно зважуємо всі переваги і недоліки, щоб уникнути марнотратства часу та ресурсів банку.
2 - Частково відповідає деяким вимогам	Результати роботи співробітника частково відповідає запитам і очікуванням керівництва	Рекомендується провести обговорення зі співробітником щодо тих аспектів його роботи, які потребують поліпшення. Під час цього обговорення можна спільно скласти план дій, спрямований на усунення недоліків та покращення трудової діяльності.
3 – Повністю відповідає вимогам	Співробітник в основному не має ніяких нарікань за результатами роботи	В такому випадку, можна зосередитись на підтримці та заохоченні цього співробітника, наприклад, шляхом визнання його здібностей, пропонування нових викликів та можливостей для розвитку. Завдяки такій підтримці можна сприяти подальшому росту та збереженню мотивації співробітника.

Продовження дод.Г

<p>4 - Частково перевищує вимоги</p>	<p>Регулярне «перевиконання» планів і поставлених завдань</p>	<p>Такий співробітник може бути цінним активом для організації, і важливо забезпечити йому відповідну підтримку та визнання. Під час співбесіди та оцінки можна визначити потенційні напрямки розвитку та кар'єри цих співробітників. Це може включати надання їм можливості зайняти більш відповідальні посади, брати участь у стратегічних проектах, отримувати спеціалізоване навчання та розвивати свої лідерські навички. Включаємо до кадрового резерву та заохочуємо матеріально.</p>
<p>5 - Набагато перевищує вимоги</p>	<p>Співробітник «переріс» свою посаду</p>	<p>Варто внести цих працівників до резерву кадрів банку, забезпечивши їх можливими перспективами. Мають бути розглянуті як можливі кандидати на майбутні керівні посади або на проекти з важливими завданнями. Якщо можливість прямого просування по ієрархії відсутня, можна розглянути інші альтернативи. Наприклад, запропонувати їм перехід на нову, невідому їм робочу позицію або покладення на них відповідальності за складні проекти та особливі завдання. В іншому випадку, банк, ймовірно, ризикує "втратити" цих співробітників протягом найближчих кількох років.</p>