

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАОЧНОЇ ТА ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ, БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ ТА СТРАХУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОС «Магістр»

на тему

**Організація банківського менеджменту та шляхи його вдосконалення
(на прикладі Акціонерного товариства CREDI AGRICOLL BANK у
м.Городок)**

Виконав: студент групи Фін-71 (з)
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа
та страхування»

Тетяна ЧОРНА

Керівник к.е.н., доц. Оксана ГРИЦИНА

Рецензент _____

ДУБЛЯНИ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАОЧНОЇ ТА ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

КАФЕДРА ФІНАНСІВ, БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ ТА СТРАХУВАННЯ

Освітній ступінь «Магістр»

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

к.е.н., доц. Оксана ГРИЦИНА.

«16» березня 2023 року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу студенту

Тетяні ЧОРНІЙ

1.Тема роботи: **Організація банківського менеджменту та шляхи його вдосконалення (на прикладі Акціонерного товариства CREDI AGRICOLL BANK у м.Городок).**

Керівник роботи: _____ Оксана ГРИЦИНА _____ к.е.н, доцент _____

Затверджена наказом по університету від “17” 02.2023 р. № 33/К-С

2.Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 10.12.2023 р.

3.Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: методичні рекомендації, фінансова звітність, рекомендована література, статистичні довідники

4.Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи банківського менеджменту

1.1 Економічна суть банківського менеджменту та його еволюція в Україні

1.2 Інструменти банківського менеджменту

- 1.3 Методологія дослідження організації банківського менеджменту
- 2.2 Аналіз стану банківського менеджменту в Акціонерному товаристві Credit Agricole bank у м. Городок
- 2.3 Організація фінансового менеджменту у філії АТ «Креді Аґріколь банк» у м. Городок
- 2.4 Банківський ризик менеджмент
- 2.5 Управління персоналом філії АТ «Креді Аґріколь банк» у м. Городок

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 3.1 Проблеми банківського менеджменту в Україні
- 3.2 Пропозицій щодо вдосконалення організації банківського менеджменту у відділенні АТ Credit Agricole bank м. Городок

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

5. Перелік графічного матеріалу:, схеми, таблиці

6. Дата видачі завдання 16 березня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ етапу	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка картографічних матеріалів для дипломної роботи).	16.03.23 р.
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	27.09.23 р.

3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК	19.11.23 р.
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	26.11.23 р.
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Попередній захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР).	10.12.23 р.

Студент: Тетяна ЧОРНА _____

Керівник кваліфікаційної роботи: к.е.н., доцент Оксана ГРИЦИНА _____

УДК 336.71

Кваліфікаційна робота: 66 сторінок текстової частини, 3 таблиць, 12 рисунків, 24 літературних джерела. Включає 3 розділи, 9 підрозділів.

Тема: Організація банківського менеджменту та шляхи його вдосконалення (на прикладі Акціонерного товариства CREDI AGRICOLL BANK у м.Городок).

Тетяна ЧОРНА – Кваліфікаційна робота. Кафедра фінансів, банківської справи та страхування. – Дубляни, Львівський НУП, 2023 р.

У процесі дослідження розглянуто теоретичні засади банківського менеджменту. Проаналізовано процес еволюції банківського менеджменту, зосереджено увагу на основних його принципах. Визначено основні завдання банківського менеджменту та з'ясовано інструменти їх виконання. У роботі проведено аналіз діяльності АТ Credit Agricoll bank у м. Городок в цілому та приділено значну увагу аналізу банківського менеджменту в акціонерному товаристві. Значну увагу приділено виокремленню проблем, що постали перед банківським менеджментом в умовах війни.

У кваліфікаційній роботі запропоновано шляхи покращення організації банківського менеджменту в АТ Credit Agricole bank у м. Городок, що сприятиме підвищенню його ефективності в банківській установі.

Ключові слова: банк, банківський менеджмент, електронний банкінг, банківський продукт, управління персоналом, управління ризиками.

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено теоретичні засади банківського менеджменту. Проаналізовано процес еволюції банківського менеджменту в Україні. Обґрунтовано важливість поглядів вчених-економістів щодо принципів банківського менеджменту. Визначено основні завдання банківського менеджменту та з'ясовано інструменти. В роботі проаналізовано діяльність АТ Credit Agricoll bank у м. Городок вцілому та приділено значну увагу аналізу банківського менеджменту в акціонерному товаристві. Особливу увагу зосереджено на формуванні стратегії вдосконалення банківського менеджменту, яка впливає із проблем, які виникли в Україні перед банками в ході військової агресії. Уточнено пропозиції щодо вдосконалення організації банківського менеджменту АТ Credit Agricole bank у м. Городок в частині збільшення кількості незалежних членів наглядової ради банку до 70%, що дозволить підвищити прозорість і ефективність управління установою. Водночас надання наглядовій раді права призначати і звільняти керівників банку посилить контроль наглядової ради за його діяльністю, а забезпечення наглядовій раді доступу до всієї необхідної інформації та документів сприятиме ефективному виконанню її функцій, що сприятиме підвищенню ефективності банківського менеджменту в Креді Аґріколь банку м. Городок.

Ключові слова: банк, банківський менеджмент, електронний банкінг, банківський продукт, управління персоналом, управління ризиками.

ABSTRACT

The paper examines the theoretical foundations of bank management. The process of evolution of banking management in Ukraine is analyzed. The importance of the views of economists regarding the principles of bank management is substantiated. The main tasks of bank management are defined and the tools are clarified. The work analyzed the activities of JSC Credit Agricoll bank in the city of Horodok as a whole, and considerable attention was paid to the analysis of bank management in the joint-stock company. Special attention is focused on the formation of a strategy for improving bank management, which stems from the problems that arose in Ukraine for banks during the military aggression. Proposals for improving the organization of bank management of Credit Agricole bank JSC in Horodok in terms of increasing the number of independent members of the bank's supervisory board to 70%, which will increase the transparency and efficiency of the institution's management, have been clarified. At the same time, giving the supervisory board the right to appoint and dismiss the bank's managers will strengthen the supervisory board's control over its activities, and providing the supervisory board with access to all necessary information and documents will contribute to the effective performance of its functions, which will contribute to increasing the efficiency of bank management at Credit Agricole Bank in Horodok

Key words: bank, bank management, electronic banking, banking product, personnel management, risk management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи банківського менеджменту.....	11
1.1 Економічна суть банківського менеджменту та його еволюція в Україні.....	11
1.2 Інструменти банківського менеджменту.....	20
1.3 Методологія дослідження організації банківського менеджменту.....	22
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АКТІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ CREDIT AGRICOLE BANK У М. ГОРОДОК..	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ Credit Agricole bank у м. Городок.....	25
2.2 Аналіз стану банківського менеджменту в Акціонерному товаристві Credit Agricole bank у м. Городок.....	35
2.3 Організація фінансового менеджменту у філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок.....	39
2.4 Банківський ризик менеджмент.....	42
2.5 Управління персоналом філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок.....	45
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	48
3.1 Проблеми банківського менеджменту в Україні.....	48
3.2 Пропозицій щодо вдосконалення організації банківського менеджменту у відділенні АТ Credit Agricole bank м. Городок.....	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	57
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	63

ВСТУП

Банківський менеджмент в сучасних умовах є складним і багатограним завданням. Банки повинні враховувати широкий спектр факторів, включаючи економічну ситуацію, регуляторні вимоги, зміни в технологіях та поведінці клієнтів. Менеджмент у банку - це комплекс заходів, спрямованих на управління банком, його активами та пасивами з метою отримання прибутку та забезпечення стабільності діяльності. Однією з основних тенденцій розвитку банківського менеджменту в сучасних умовах є зростаюча роль управління ризиками. Банки повинні приділяти особливу увагу управлінню ризиками, щоб забезпечити свою стабільність та захистити інтереси вкладників. Іншою важливою тенденцією є розвиток цифрових банківських послуг. Цифрові банківські послуги стають все більш популярними серед клієнтів. Банки змушені розвивати ці послуги, щоб задовольнити потреби клієнтів і конкурувати з іншими банками. Також важливою тенденцією є впровадження штучного інтелекту та інших інноваційних технологій. Штучний інтелект та інші інноваційні технології можуть використовуватися для автоматизації процесів управління банком, підвищення ефективності управління ризиками та обслуговування клієнтів.

Актуальність дослідження проблем банківського менеджменту обумовлена певними факторами. В першу чергу банки є важливим елементом фінансової системи країни. Вони надають широкий спектр фінансових послуг, які необхідні для розвитку економіки. Управління банківською установою є складним і багатограним завданням. Банки при цьому повинні враховувати широкий спектр факторів, включаючи економічну ситуацію, регуляторні вимоги, зміни в технологіях та поведінці клієнтів. Крім цього сучасні умови характеризуються підвищеною динамікою та невизначеністю. Банки зобов'язані постійно адаптуватися до нових умов, щоб забезпечити свою стабільність та конкурентоспроможність. Поряд з цим дослідження теми дозволяє покращити розуміння сутності банківського менеджменту, його принципів та функцій, а також сприяє розробці ефективних підходів до управління банком, які забезпечують його

стабільність та конкурентоспроможність. Актуальність дослідження проблем банківського менеджменту зростає з розвитком фінансової системи країни та посиленням конкуренції між банками. Дослідження цієї теми дозволяє підвищити ефективність управління банком та забезпечити його успішне функціонування.

За мету в ході дослідження ставилось з'ясування економічної суті категорії банківський менеджмент, проведення аналізу стану банківського менеджменту у

АТ Credit Agricoll bank у м. Городок та розробка на цій основі пропозицій щодо його вдосконалення.

Новизна дослідження полягає у розробці конкретних пропозицій щодо вдосконалення банківського менеджменту у відділенні АТ «Креді Агріколь банк» м.Городок.

Об'єктом дослідження виступає Акціонерне товариство (АТ) «Credit Agricole bank» (Креді Агріколь Банк) у м. Городок. Період дослідження-2020-2022 роки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Економічна суть банківського менеджменту та його еволюція в Україні

Економічна суть банківського менеджменту полягає в ефективному управлінні банківською установою з метою досягнення її цілей. Ці цілі можуть бути різними, але в цілому вони спрямовані на отримання прибутку, забезпечення стабільності та надійності банку, а також на задоволення потреб клієнтів. Банківський менеджмент є важливим фактором розвитку економіки. Ефективні банки сприяють економічному зростанню, забезпечуючи доступ до фінансових ресурсів для бізнесу та населення.

Банківський менеджмент включає в себе широкий спектр завдань, основним з яких є формування стратегії та політики банку. Цей процес включає в себе визначення цілей банку, розробку планів їх досягнення, а також визначення принципів, якими банк буде керуватися у своїй діяльності. Формування стратегії та політики банку є одним з найважливіших завдань банківського менеджменту. Стратегія банку визначає його довгострокові цілі та шляхи їх досягнення, а політика - принципи, якими банк буде керуватися у своїй діяльності. Процес формування стратегії та політики банку включає в себе кілька етапів, зокрема :аналіз зовнішнього середовища. На цьому етапі необхідно оцінити фактори, які впливають на діяльність банку, такі як: стан економіки, конкурентне середовище, законодавство та регулювання. Другим важливим етапом є аналіз внутрішнього середовища. На цьому етапі необхідно оцінити сильні та слабкі сторони банку, а також його можливості та загрози. Визначення цілей банку-наступний етап, на якому необхідно визначити, чого банк хоче досягти в довгостроковій перспективі. Надалі розробляється стратегія банку-як банк буде досягати своїх цілей. На завершення розробляється політика банку, визначаються принципи, якими банк буде керуватися у своїй діяльності. Стратегія банку може бути різною залежно від його цілей та позиціонування на ринку Політика банку може стосуватися різних

аспектів його діяльності, таких як політика управління активами та пасивами, політика управління кредитуванням, політика управління депозитами, політика управління ризиками, політика обслуговування клієнтів. Формування стратегії та політики банку є складним і відповідальним завданням. Успішне його виконання вимагає від менеджерів банку високої кваліфікації, досвіду. Формування стратегії та політики банку є важливим фактором успіху банку. Успішна стратегія та політика дозволяють банку досягти своїх цілей, бути конкурентоспроможним на ринку та забезпечувати стабільну роботу.

Важливим завданням банківського менеджменту є управління ресурсами банку. Управління ресурсами банку - це процес, спрямований на забезпечення банку необхідними ресурсами для досягнення його цілей. Банківські ресурси можна поділити на два основних типи, а саме капітал, тобто власні кошти банку, які формуються за рахунок статутного капіталу, додаткового капіталу та резервного капіталу, капітал є основою фінансової стійкості банку; та залучені кошти - це кошти, які банк отримує від своїх клієнтів у вигляді депозитів, кредитів та інших зобов'язань. Залучені кошти є основним джерелом фінансування банківської діяльності. Управління ресурсами банку є складним і відповідальним завданням. Успішне його виконання вимагає від менеджерів банку високої кваліфікації, досвіду та знань. При управлінні ресурсами банку необхідно враховувати те, що банк повинен розробити стратегію управління ресурсами, яка відповідає його стратегічним цілям. Він повинен постійно аналізувати фактори зовнішнього середовища, щоб адаптувати свою стратегію управління, а також банк повинен оцінювати свої сильні та слабкі сторони та можливості і загрози, щоб розробити ефективну стратегію управління ресурсами.

Управління ресурсами банку є важливим фактором успіху банку. Успішне управління ресурсами дозволяє банку досягти своїх цілей, бути конкурентоспроможним на ринку та забезпечувати стабільну роботу.

Наступним важливим завданням банківського менеджменту є управління капіталом, оскільки капітал є основою фінансової стійкості банку. Банк повинен мати достатній капітал для покриття своїх зобов'язань і забезпечення інтересів

вкладників. Управління капіталом банку включає в себе розрахунок нормативного капіталу та, забезпечення достатнього рівня капіталу.

До не менш важливих завдань банківського менеджменту належать також управління ризиками та управління залученими коштами. Управління залученими коштами є важливим завданням, оскільки залучені кошти є основним джерелом фінансування банківської діяльності. Банк повинен залучати залучені кошти в достатній кількості і на вигідних умовах. Неабияку роль у формуванні банківського менеджменту відіграє управління клієнтськими відносинами та управління персоналом. Банківський менеджмент є складним і відповідальним завданням. Успішне його виконання вимагає від менеджерів банку високої кваліфікації, досвіду та знань.

Загалом банківський менеджмент є важливим фактором розвитку економіки. Ефективні банки сприяють економічному зростанню держави, забезпечуючи доступ до фінансових ресурсів для бізнесу та населення.

З іншого боку банківський менеджмент є важливим напрямом фінансової науки, оскільки він вивчає закономірності і принципи управління банківською діяльністю. Банківський менеджмент має важливе практичне значення, оскільки він допомагає банківським менеджерам ефективно управляти банками.

Сучасні дослідження в галузі банківського менеджменту проводяться в таких основних напрямках, як:

- теорія банківського менеджменту, яка вивчає загальні закономірності і принципи управління банківською діяльністю;
- практика банківського менеджменту, яка досліджує конкретні методи і прийоми управління банківською діяльністю;
- методика банківського менеджменту, за допомогою якої розробляють методи та інструменти, які використовуються в банківському менеджменті.

На нашу думку, дослідження в галузі банківського менеджменту сприяють покращенню ефективності банківської діяльності, підвищенню конкурентоспроможності банків та забезпеченню стабільності банківської системи.

Банківський менеджмент - це складна, багатогранна наука і практика. Дослідження в галузі банківського менеджменту сприяють підвищенню ефективності банківської діяльності і забезпеченню стабільності банківської системи.

Багато відомих зарубіжних вчених присвятили свої наукові дослідження удосконаленню організації банківського менеджменту. Зокрема Джон Гікс (1904-1989) - британський економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки 1972 року розробив теорію банківського капіталу, в якій обґрунтував, що банківський капітал повинен бути достатнім для покриття ризиків, пов'язаних з банківською діяльністю. Джозеф С. Стіл (1932-2016) - американський економіст, автор книги "Банківський менеджмент" (1981), яка є одним з найпопулярніших підручників з банківського менеджменту. У своїй книзі Стіл розглядає всі аспекти банківської діяльності, включаючи планування, організацію, мотивацію і контроль. Роберт С. Майер (1943-2019) - американський економіст, автор книги "Банківський менеджмент" (1995), яка є одним з найавторитетніших підручників з банківського менеджменту. У своїй книзі Майер розглядає сучасні тенденції в банківській діяльності, включаючи глобалізацію, інноваційність і ризик-менеджмент. Джордж А. Вагнер (1947-2022) - американський економіст, автор книги "Банківський менеджмент" (2012), яка є одним з найповніших підручників з банківського менеджменту. У своїй книзі Вагнер розглядає всі аспекти банківської діяльності, включаючи історичний розвиток банків, правове регулювання банківської діяльності та міжнародні аспекти банківської діяльності.

Вагомий внесок у розвиток банківського менеджменту внесли і українські вчені, серед яких відзначився А.Г. Грязнов - доктор економічних наук, професор, автор підручників "Банківський менеджмент" (2018) і "Фінансовий менеджмент" (2016). У своїх підручниках Грязнов розглядає всі аспекти банківської діяльності, включаючи теоретичні основи банківського менеджменту, практику банківського менеджменту і методологію банківського менеджменту. В.О.Щербак - доктор економічних наук, професор, автор підручника "Банківський менеджмент" (2017), де він розглядає основні аспекти банківської діяльності, включаючи планування,

Ці дослідження сприяли розвитку банківського менеджменту як науки і практики.

Узагальнення вищезазначеного привели нас до наступного твердження, що банківський менеджмент - це наука і мистецтво управління банківською діяльністю, яка базується на принципах системності, цільової спрямованості, динамічності та ефективності.

Розглянемо основні поняття, які тісно пов'язані із організацією банківського менеджменту на прикладі рисунку 1.2.

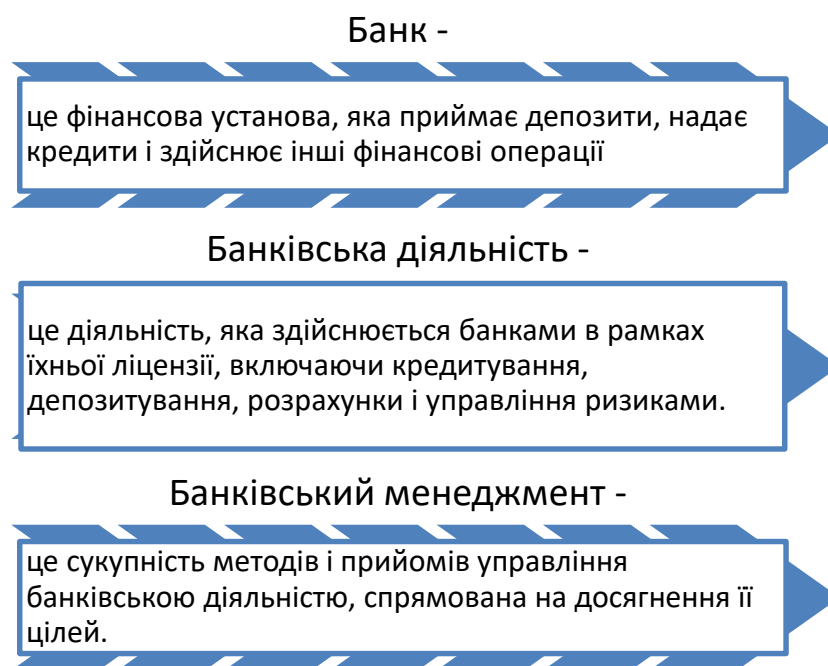


Рисунок 1.2 Основні поняття, які тісно пов'язані із організацією банківського менеджменту

Банківський менеджмент можна визначити як науку і мистецтво управління банківською діяльністю. Як наука, банківський менеджмент вивчає закономірності та принципи управління банком, а як мистецтво - полягає в практичному застосуванні цих закономірностей і принципів.

Вчений А. Г. Грязнов визначає банківський менеджмент як мистецтво, яке полягає в досягненні успіху в умовах конкуренції та змін зовнішнього середовища. Банківський менеджер повинен бути здатним приймати ефективні рішення в умовах невизначеності та мінливості [3]. Заслуговує на увагу твердження В.О.

Щербака, де він визначає банківський менеджмент як науку і мистецтво, яке базується на принципах системності, цільової спрямованості, динамічності та ефективності. Банківський менеджмент є наукою, оскільки вивчає закономірності і принципи управління банком. Як мистецтво, банківський менеджмент полягає в практичному застосуванні цих закономірностей і принципів.[24] Д. О. Шевчук визначає банківський менеджмент як процес, який складається з чотирьох основних елементів: планування, організації, мотивації та контролю. Ці елементи є необхідними для ефективного управління банком.[18]

Організація банківського менеджменту базується на певних принципах (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 Принципи організації банківського менеджменту

Принцип	Опис	Пояснення
1	2	3
Цільова спрямованість	діяльність банку повинна бути спрямована на досягнення його цілей, які визначаються його стратегією та політикою	Цільова спрямованість банківського менеджменту передбачає, що діяльність банку повинна бути спрямована на досягнення його цілей. Цілями банку можуть бути: <ul style="list-style-type: none"> • максимізація прибутку • збільшення частки ринку • покращення якості обслуговування клієнтів • стабільність діяльності банку
Системність	банківська діяльність повинна розглядатися як система, що складається з взаємопов'язаних елементів	Системність банківського менеджменту передбачає, що банківська діяльність повинна розглядатися як система, що складається з взаємопов'язаних елементів. Ці елементи включають: <ul style="list-style-type: none"> • фінансову систему • кредитну систему • систему розрахунків • систему управління активами і пасивами • систему управління персоналом • систему управління ризиками
Динамічність	банківський менеджмент повинен пристосовуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища	Динамічність банківського менеджменту передбачає, що банківський менеджмент повинен пристосовуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище банку включає: <ul style="list-style-type: none"> • економічне середовище • політичне середовище • соціальне середовище • технологічне середовище

		<p>внутрішнє середовище банку включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • кредитний портфель банку • депозитний портфель банку • інвестиційний портфель банку • фінансовий стан банку • кадровий потенціал банку
Ефективність	<p>банківська діяльність повинна бути ефективною, тобто приносити прибуток і забезпечувати конкурентоспроможність банку</p>	<p>Ефективність банківського менеджменту передбачає, що банківська діяльність повинна бути ефективною, тобто приносити прибуток і забезпечувати конкурентоспроможність банку. Ефективність банківської діяльності може бути оцінена за такими показниками:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рентабельність активів • рентабельність капіталу • прибуток на одну акцію • кредитний портфель • депозитний портфель • інвестиційний портфель

Саме банківський менеджмент є важливим фактором успіху банку. Вдосконалення банківського менеджменту сприятиме підвищенню ефективності банківської діяльності та посиленню конкурентоспроможності банків.

Еволюція банківського менеджменту в Україні пройшла кілька етапів, які відповідають основним етапам розвитку банківської системи України, що представлені на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 Етапи еволюції банківського менеджменту в Україні

Перший етап (1991-1999 роки) характеризується становленням банківської системи України та формуванням основних принципів банківського менеджменту. На цьому етапі банківський менеджмент був орієнтований на вирішення таких завдань, як забезпечення фінансової стабільності банків, розширення спектру банківських послуг та розвиток міжнародних зв'язків банків. Другий етап датується 2000-2008 роками. Цей етап характеризується інтенсивним розвитком банківської системи України. На цьому етапі банківський менеджмент був орієнтований на збільшення прибутковості банків, покращення якості обслуговування клієнтів та інноваційний розвиток банків-банки почали активно впроваджувати інновації в свою діяльність, такі як електронний банкінг, мобільний банкінг та інші. Третій етап охоплює 2009-2023 роки. Даний період характеризується кризою банківської системи України та її відновлення. На цьому етапі банківський менеджмент був орієнтований в першу чергу на відновлення фінансової стабільності банків. Це завдання стало особливо актуальним в умовах фінансової кризи та війни в Україні. Відбулася та продовжує відбуватися реструктуризація банків. Окремі банки були

реструктуризовані, інші були ліквідовані. Водночас Національний банк України впроваджує нові регуляції, спрямовані на підвищення фінансової стабільності банківської системи.

В сьогоденнішніх умовах основними тенденціями розвитку банківського менеджменту в Україні є в першу чергу зростання ролі інформаційних технологій. Інформаційні технології все більше використовуються в банківській діяльності, що сприяє підвищенню ефективності банківського управління. Значна увага приділяється зростанню ролі клієнтоорієнтованості- банки все більше приділяють уваги клієнтоорієнтованості, розробляють нові продукти та послуги, спрямовані на задоволення потреб клієнтів. Важлива роль відводиться в сьогоденнішніх умовах зростанню ролі управління ризиками. Банки все більше уваги приділяють управління ризиками, щоб забезпечити свою фінансову стабільність.

Загалом еволюція банківського менеджменту в Україні призвела до значного підвищення ефективності банківської діяльності. Банки України стали більш фінансово стійкими, клієнтоорієнтованими та ефективними в управлінні ризиками.

1.2 Інструменти банківського менеджменту

Інструменти банківського менеджменту - це сукупність методів, прийомів, засобів та форм, які використовуються менеджерами банку для досягнення його цілей. Інструменти банківського менеджменту можна поділити на кілька основних груп, які проілюструємо схематично на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 Інструменти банківського менеджменту

До інструментів формування стратегії та політики банку відносять в першу чергу аналіз зовнішнього середовища, який дозволяє оцінити фактори, які впливають на діяльність банку, а саме стан економіки, конкурентне середовище, законодавство та регулювання. Важливе значення має також аналіз внутрішнього середовища. Він дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони банку, а також його можливості та загрози. Не менш важливу роль відіграє такий інструмент як розробка стратегії банку, що визначає його довгострокові цілі та шляхи їх досягнення, та розробка політики банку, яка визначає принципи, якими банк буде керуватися у своїй діяльності.

Інструменти управління ресурсами банку включають управління капіталом - процес спрямований на забезпечення банку достатнім капіталом для покриття його зобов'язань і забезпечення інтересів вкладників; управління залученими коштами – процес, спрямований на забезпечення банку достатньою кількістю залучених коштів на вигідних умовах, та управління активами, спрямоване на ефективне використання активів банку для отримання прибутку.

До інструментів управління клієнтськими відносинами відноситься розробка продуктів та послуг. Банки проводять маркетингові дослідження, щоб зрозуміти потреби клієнтів та просувати свої продукти та послуги. Вони забезпечують якісне обслуговування клієнтів, щоб задовольнити їхні потреби якнайповніше.

Інструментами управління персоналом банку є в першу чергу планування персоналу з метою забезпечення ефективної роботи банку. Банки проводять конкурсний набір персоналу, щоб найняти кваліфікованих працівників. Банківські установи проводять оцінку персоналу, щоб визначити його сильні та слабкі сторони та забезпечують навчання і розвиток персоналу, щоб підвищити їхню кваліфікацію та ефективність.

Важливу роль відіграють інструменти управління ризиками банку, до яких відносять оцінку та менеджмент ризиків. Банки оцінюють ризики, пов'язані з його діяльністю, розробляють та впроваджують заходи щодо зниження ймовірності та негативних наслідків негативних подій, які можуть вплинути на діяльність банку вцілому.

Інструменти банківського менеджменту постійно розвиваються та вдосконалюються. Банки використовують найновіші технології та методи управління, щоб підвищити ефективність своєї діяльності та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

1.3 Методологія дослідження організації банківського менеджменту

Дослідження організації банківського менеджменту є важливим завданням, оскільки воно дозволяє зрозуміти, як працює банківська система і як можна її вдосконалити. Результати досліджень можуть використовуватися для розробки нової банківської політики, вдосконалення банківських продуктів і послуг, підвищення ефективності банківської діяльності тощо.

Методологія дослідження організації банківського менеджменту включає в себе певні етапи. На першому етапі необхідно визначити, які цілі і завдання ставить перед собою дослідження. Це дозволить сформулювати чітку структуру дослідження та визначити необхідні методи та інструменти. На другому етапі необхідно

провести аналіз наукової літератури з теми дослідження. Це дозволить сформулювати теоретичну базу дослідження та визначити актуальність теми. Далі на третьому етапі слід зібрати дані, необхідні для дослідження. Дані можуть бути зібрані різними способами, наприклад, шляхом проведення анкетування, інтерв'ю, аналізу документів або спостережень. На наступному четвертому етапі необхідно провести аналіз зібраних даних. Це дозволить виявити закономірності та тенденції, що існують в організації банківського менеджменту. На завершення необхідно сформулювати висновки і рекомендації, які є результатом дослідження.

При дослідженні організації банківського менеджменту можуть використовуватися такі методи, як анкетування, інтерв'ю, аналіз документів, спостереження та інші. Дослідження через анкетування може бути використано для збору інформації про такі аспекти організації банківського менеджменту, як структура управління банком, процеси і процедури банківської діяльності, людські ресурси банку, інформаційні системи банку. Дослідження шляхом інтерв'ю може бути використано для збору більш глибоких і детальних даних про організацію банківського менеджменту. Наприклад, дослідник може провести інтерв'ю з керівниками банку, менеджерами середньої ланки та рядовими співробітниками, щоб дізнатися про їхні уявлення про організацію банківського менеджменту. Аналіз документів може бути використано для збору інформації про організацію банківського менеджменту з таких джерел, як статuti і положення банку, програми і процедури банку, фінансові звіти банку. Спостереження може бути використано для збору інформації про фактичний процес організації банківського менеджменту. Наприклад, дослідник може спостерігати за роботою співробітників банку в офісі, щоб дізнатися про те, як вони виконують свої обов'язки. Загалом вибір методів дослідження організації банківського менеджменту залежить від конкретних цілей і завдань дослідження.

Однією з основних проблем, з якою стикаються дослідники організації банківського менеджменту, є доступ до інформації. Банки є комерційними організаціями і вони часто неохоче діляться інформацією про свою діяльність. Це може ускладнити проведення дослідження і отримання достовірних результатів.

Щоб подолати цю проблему, можна використовувати такі методи, як взаємодія з банками та використання відкритих джерел, наприклад, фінансових звітів банків, звітів банківських регуляторів, інтернет ресурсів, тощо.

РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ CREDIT AGRICOLE BANK У М. ГОРОДОК

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ Credit Agricole bank у м. Городок

АТ «Credit Agricole bank» (Креді Агріколь Банк) – український банк французької групи Credit Agricole. Банк надає широкий спектр банківських послуг для фізичних та юридичних осіб, а також для малого та середнього бізнесу. Банк заснований у 1993 році як «Україна-Креді Агріколь Банк». У 2003 році банк придбав французький банк Credit Agricole. У 2010 році банк змінив назву на «Креді Агріколь банк». АТ «Креді Агріколь банк» є акціонерним товариством, яке має наступну організаційну структуру (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 Організаційна структура АТ «Креді Агріколь банк»

Вища рада директорів банку є найвищим органом управління банком. Вона складається з дев'яти членів, які обираються акціонерами. Вища рада директорів визначає основні напрямки діяльності банку, затверджує його стратегію та бюджет.

Дирекція банку– це виконавчий орган банку, який складається з голови правління та заступників голови правління. Дирекція відповідає за поточну діяльність банку та виконання рішень вищої ради директорів. Головний офіс банку розташований у Києві. У головному офісі працюють керівники банку, а також спеціалісти, які займаються стратегічним плануванням, управлінням активами та пасивами, маркетингом, інформаційними технологіями та іншими сферами діяльності банку. Філії та відділення банку розташовані в усіх регіонах України. Філії та відділення надають банківські послуги клієнтам банку. АТ «Креді Агріколь банк» надає широкий спектр банківських послуг для фізичних та юридичних осіб, а також для малого та середнього бізнесу. До основних продуктів та послуг банку включають банківські картки, кредити, депозити, ощадні рахунки, перекази, інвестиційні послуги, фінансування малого та середнього бізнесу.

АТ «Креді Агріколь банк» є одним із найбільших банків України. Банк має міцну фінансову позицію та високу репутацію. Банк активно розвивається та розширює свою присутність на українському ринку. У 2022 році АТ «Креді Агріколь банк» продовжував свою діяльність в умовах війни. Банк вжив ряд заходів для забезпечення безпеки своїх співробітників та клієнтів, а також для збереження фінансової стабільності суб'єктів господарювання. Проведемо аналіз показників діяльності банку (таблиця 2.1.)

Таблиця 2.1 Аналіз показників діяльності АТ «Креді Агріколь банк», млрд грн.

ПОКАЗНИК	Роки		Зміни 2022 р. до 2020 р. (\pm)
	2020	2022	
Активи банку	51,6	52,9	+1,3
Капітал	10,3	11,8	+1,5
Виручка	9,6	10,5	+0,9
Чистий прибуток	1,4	1,7	+0,3

Як свідчать проведені розрахунки, на кінець 2022 року активи банку становили 52,9 млрд грн., що на 1,3 млрд. грн більше, ніж у 2020 р.. Виручка зросла на 0,9 млрд. грн., а чистий прибуток банку збільшився на 0,3 млрд.грн. у порівнянні з 2020 роком. На банківському ринку АТ «Креді Агріколь банк» має певні конкурентні переваги. Зокрема, банк є частиною міжнародної групи Credit Agricole, яка має понад 200 років досвіду в банківській справі, тому можна відзначити стабільність банку, як одну з головних його переваг. Банк надає широкий спектр банківських послуг для фізичних та юридичних осіб, а також для малого та середнього бізнесу та активно впроваджує новітні технології в свою діяльність, що дозволяє йому підвищувати ефективність та якість обслуговування клієнтів. Надалі АТ «Креді Агріколь банк» планує продовжувати розвиватися та розширювати свою присутність на українському ринку. Банк планує впроваджувати нові продукти та послуги, а також розвивати свою цифрову інфраструктуру.

Філія АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок є структурним підрозділом АТ «Креді Агріколь банк» і має відповідну організаційну структуру. Керівництво філії

складається з директора філії та його заступників. Керівництво відповідає за загальне керівництво діяльністю філії. Управління складається з відділів та секторів та відповідає за виконання конкретних завдань у рамках діяльності філії. Служба підтримки забезпечує функціонування філії. Директор філії є керівником філії та підпорядковується голові правління АТ «Креді Агріколь банк». Директор філії відповідає за загальне керівництво діяльністю філії, виконання її статутних завдань та забезпечення її фінансової стабільності. Заступники директора філії допомагають директору філії у його роботі та відповідають за виконання конкретних завдань у рамках діяльності філії.

Управління філії складається з відділів та секторів, які відповідають за виконання конкретних завдань у рамках діяльності філії. До основних відділів та секторів філії відносять відділ обслуговування клієнтів, який відповідає за обслуговування фізичних та юридичних осіб; відділ кредитування, який відповідає за надання кредитів фізичним та юридичним особам; відділ депозитів, що відповідає за залучення депозитів від фізичних та юридичних осіб; відділ касових операцій, який відповідає за здійснення касових операцій та відділ інформаційних технологій, який несе відповідальність за забезпечення функціонування інформаційних систем філії.

Служба підтримки філії забезпечує функціонування філії. До основних підрозділів служби підтримки відносять бухгалтерію, яка відповідає за облік фінансових операцій філії, адміністрацію, яка відповідає за забезпечення адміністративного та господарського обслуговування філії, та відділ безпека, який несе відповідальність за забезпечення безпеки філії та її співробітників.

Проілюструємо завдання, покладені на філію банку, на рисунку 2.2.

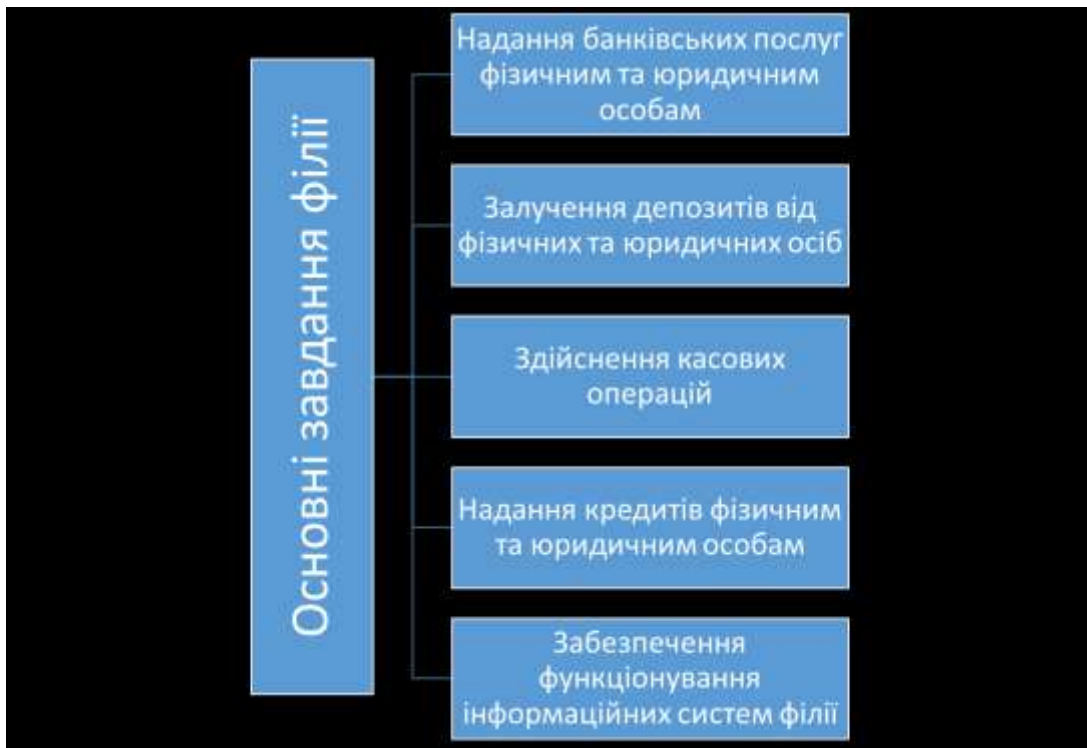


Рисунок 2.2 Основні завдання філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок

Філія АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок є одним із найбільших банківських підрозділів у місті. Філія має міцну фінансову позицію та високу репутацію. Філія банку активно розвивається та розширює свою присутність на ринку фінансових послуг у місті Городок. У 2022 році філія АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок продовжувала свою діяльність в умовах війни. Філія вжила ряд заходів для забезпечення безпеки своїх співробітників та клієнтів, а також для збереження фінансової стабільності. Філія також надає фінансову підтримку українським компаніям та громадянам, які постраждали від війни.

Філія банку надає такі види фінансової підтримки, як пролонгація кредитів. Філія може пролонгувати терміни погашення кредитів для клієнтів, які постраждали від війни. Це дозволить клієнтам мати більше часу для відновлення своєї діяльності. Вона має право на відтермінування сплати відсотків. Філія може відтермінувати сплату відсотків по кредитах для клієнтів, які постраждали від війни. Це дозволить клієнтам зосередитися на інших проблемах, пов'язаних з війною. Також філія банку може зменшувати процентні ставки по кредитах для

клієнтів, які постраждали від війни, що дозволить їм заощадити кошти. Крім цього філія може надати кредити клієнтам, які постраждали від війни, що дозволить відновити їхню діяльність. Для отримання фінансової підтримки від філії клієнтам необхідно звернутися до відділення філії з відповідними документами, що підтверджують факт постраждалих від війни.

Проведемо фінансовий аналіз діяльності філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2 Фінансовий аналіз діяльності філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок

Показник	2021 рік	2022 рік	Зміни 2022 р. до 2021 р. (±)
Активи, млрд грн	0,91	1,20	+0,29
Капітал, млн грн	80,00	100,00	+20,00
Власний капітал, млн грн	72,70	90,00	+17,30
Забезпечений капітал, млн грн	8,10	10,00	+1,90

За результатами аналізу балансу філії можна стверджувати, що активи філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок на кінець 2022 року становили 1,2 млрд грн, що на 20% більше, ніж на кінець 2021 року. Зростання активів відбулося за рахунок збільшення обсягу депозитів та кредитів. У структурі активів філії на кінець 2022 року депозити склали 75 відсотків, кредити – 25 відсотків. Капітал філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок на кінець 2022 року становив 100 млн грн, що на 20% більше, ніж на кінець 2021 року. Зростання капіталу відбулося за рахунок збільшення обсягу прибутку філії. У Структура капіталу філії на кінець

2022 року власний капітал становив 90%, забезпечений капітал – 10%. Власний капітал філії на кінець 2022 року становив 90 млн грн, що на 20% більше, ніж на кінець 2021 року. Зростання власного капіталу відбулося за рахунок збільшення обсягу прибутку філії. Забезпечений капітал філії на кінець 2022 року становив 10 млн грн, що на 20% більше, ніж на кінець 2021 року. Зростання забезпеченого капіталу відбулося за рахунок збільшення обсягу резервів філії.

Основними чинниками зростання капіталу філії є зростання прибутку філії та збільшення обсягу резервів філії. Філія планує і надалі продовжувати вдосконалювати свою систему управління капіталом з метою забезпечення максимальної платоспроможності та ліквідності.

Показники капіталізації філії на кінець 2022 року знаходилися на високому рівні, що забезпечує її платоспроможність, зокрема коефіцієнт капіталізації становив 10 відсотків, а коефіцієнт адекватності капіталу - 11 відсотків. Коефіцієнт капіталізації філії показує, яку частку активів філії покриває її капітал. Коефіцієнт адекватності капіталу філії показує, яку частку ризиків, які несе філія, покриває її капітал. Високий рівень показників капіталізації філії свідчить про її міцну фінансову позицію та високу платоспроможність.

Депозити філії на кінець 2022 року становили 0,8 млрд грн, що на 25% більше, ніж на кінець 2021 року. Зростання депозитів відбулося за рахунок підвищення попиту на банківські депозити з боку фізичних та юридичних осіб. Кредити філії на кінець 2022 року становили 0,4 млрд грн, що на 15% більше, ніж на кінець 2021 року. Зростання кредитів відбулося за рахунок збільшення обсягу кредитування малого та середнього бізнесу.

До основних факторів зростання активів філії можна віднести зростання попиту на банківські послуги в місті Городок та розвиток малого та середнього бізнесу в місті Городок. Філія планує продовжувати вдосконалювати свою систему управління активами з метою забезпечення максимальної ефективності використання ресурсів.

Виручка філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок на кінець 2022 року становила 150 млн грн, що на 25% більше, ніж на кінець 2021 року. Зростання

виручки відбулося за рахунок збільшення обсягу комісійних доходів та доходів від кредитування. У структурі виручки філії на кінець 2022 року комісійні доходи становили 70%, доходи від кредитування – 30%. Комісійні доходи філії на кінець 2022 року становили 105 млн грн, що на 25% більше, ніж на кінець 2021 року. Зростання комісійних доходів відбулося за рахунок збільшення обсягу операцій з платіжними картками та операцій з цінними паперами. Доходи від кредитування філії на кінець 2022 року становили 45 млн грн, що на 15% більше, ніж на кінець 2021 року. Зростання доходів від кредитування відбулося за рахунок збільшення обсягу кредитів, наданих клієнтам. Основними факторами зростання виручки філії є зростання обсягу операцій з платіжними картками та операцій з цінними паперами, а також збільшення обсягу кредитів, наданих клієнтам. Філія продовжуватиме вдосконалювати свою систему управління доходами з метою забезпечення максимальної ефективності використання ресурсів.

На кінець 2022 року пасиви філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок становили 1,1 млрд грн, що на 22% більше, ніж на кінець 2021 року. Зростання пасивів відбулося за рахунок збільшення обсягу депозитів. На кінець 2022 року чисті активи філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок становили 100 млн грн, що на 20% більше, ніж на кінець 2021 року. Зростання чистих активів відбулося за рахунок збільшення обсягу активів та зменшення обсягу пасивів.

На кінець 2022 року дохід філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок становив 150 млн грн, що на 25% більше, ніж на кінець 2021 року. Зростання доходу відбулося за рахунок збільшення обсягу комісійних доходів та доходів від кредитування. Водночас на кінець 2022 року витрати філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок становили 120 млн грн, що на 22% більше, ніж на кінець 2021 року. Зростання витрат відбулося за рахунок збільшення обсягу адміністративних витрат.

Як результат, на кінець 2022 року чистий прибуток філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок становив 30 млн грн, що на 25% більше, ніж на кінець 2021 року. Основними чинниками зростання чистого прибутку філії можна вважати

зростання обсягу доходу від комісійних та відсоткових операцій при одночасному зменшенні обсягу адміністративних витрат.

Отже, за результатами аналізу фінансового стану можна стверджувати, що показники прибутковості філії банку на кінець 2022 року знаходилися на високому рівні, що свідчить про її ефективну діяльність. Так, рентабельність активів становила 2,5 відсотки, а рентабельність капіталу - 30 відсотків. Рентабельність активів показує, яку частку прибутку отримує філія від своїх активів. Рентабельність капіталу показує, яку частку прибутку отримує філія від свого капіталу. В цілому високий рівень показників прибутковості філії свідчить про її ефективну діяльність та високу конкурентоспроможність. В цілому філія АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок має міцну фінансову позицію та високу платоспроможність. Коефіцієнти ліквідності філії знаходяться на високому рівні, що забезпечує її здатність виконувати свої зобов'язання в строк. Філія має достатній рівень капіталізації, що також забезпечує її платоспроможність.

Загалом, діяльність філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок у 2020-2022 роках характеризується позитивними тенденціями. Зростання активів, депозитів, кредитів, доходу та чистого прибутку свідчить про ефективну діяльність філії. Філія має міцну фінансову позицію та високу платоспроможність при низькому рівні ризиків.

Слід відзначити, що філія має ефективну систему управління ризиками, яка дозволяє їй мінімізувати ризики та забезпечувати безпеку своїх клієнтів та партнерів. Основними видами ризиків, з якими стикається філія, є кредитний ризик, ризик ліквідності, ризик волатильності ринків, ризик різкої зміни цін на фінансові активи та ризик операцій. Філія має ефективні механізми управління цими ризиками. Так, для управління кредитним ризиком філія здійснює ретельну оцінку кредитоспроможності клієнтів перед наданням їм кредитів. Для управління ризиком ліквідності філія має достатній рівень ліквідних активів, які дозволяють їй виконувати зобов'язання перед кредиторами в строк. Для управління ризиком волатильності ринків філія диверсифікує свій портфель фінансових активів. Для управління ризиком операцій філія проводить навчання та підвищення кваліфікації

своїх співробітників. Як результат, у 2022 році філія АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок не зазнала жодних збитків від ризиків. Це свідчить про ефективність системи управління ризиками філії. У перспективі філія планує продовжувати вдосконалювати свою систему управління ризиками з метою забезпечення максимальної безпеки своїх клієнтів та партнерів.

За результатами проведеного аналізу, можна стверджувати, що основними чинниками розвитку філії на перспективу є зростання попиту на банківські послуги в м. Городок, розвиток малого та середнього бізнесу, а також впровадження нових продуктів та послуг філією. Пріоритетними напрямками розвитку філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок на 2023-2025 роки можна вважати в першу чергу збільшення обсягу депозитів та кредитів. Філія планує збільшити обсяг депозитів завдяки розширенню мережі представництв та підвищення рівня обслуговування клієнтів. У сфері кредитування філія планує зосередитися на кредитуванні малого та середнього бізнесу. Поряд з цим філія планує впроваджувати нові продукти та послуги з метою задоволення потреб клієнтів. До таких продуктів та послуг відносяться, зокрема, е-банкінг, мобільний банкінг, кредити онлайн, інвестиційні послуги. Також філія планує розвивати свою цифрову інфраструктуру з метою забезпечення доступу клієнтів до банківських послуг у будь-який час та з будь-якого місця. Для реалізації цих пріоритетів філія планує :відкрити нові представництва в м. Городок та впроваджувати нові технології в процес обслуговування клієнтів. Реалізація цих заходів дозволить філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок підтримувати імідж одного із провідних банківських осередків у місті.

2.2 Аналіз стану банківського менеджменту в Акціонерному товаристві Credit Agricole bank у м. Городок

Організація банківського менеджменту у філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок базується на принципах централізованого управління з децентралізацією окремих функцій. Централізоване управління здійснюється Правлінням АТ «Креді Агріколь банк» та його структурними підрозділами. Правління банку визначає загальну стратегію розвитку банку, політику та процедури, які застосовуються в усіх філії банку. Децентралізація окремих функцій здійснюється в філії банку. Філія має певну автономію у прийнятті рішень щодо таких питань, як розвиток продуктової лінійки, проведення маркетингових заходів та обслуговування клієнтів. Організація банківського менеджменту у філії банку забезпечує ефективне управління його бізнесом. Філія також характеризується ефективним управлінням доходами та витратами.

Філія АТ «Креді Агріколь Банк» у м. Городок має відповідну структуру управління, представлену схематично на рисунку 2.3.

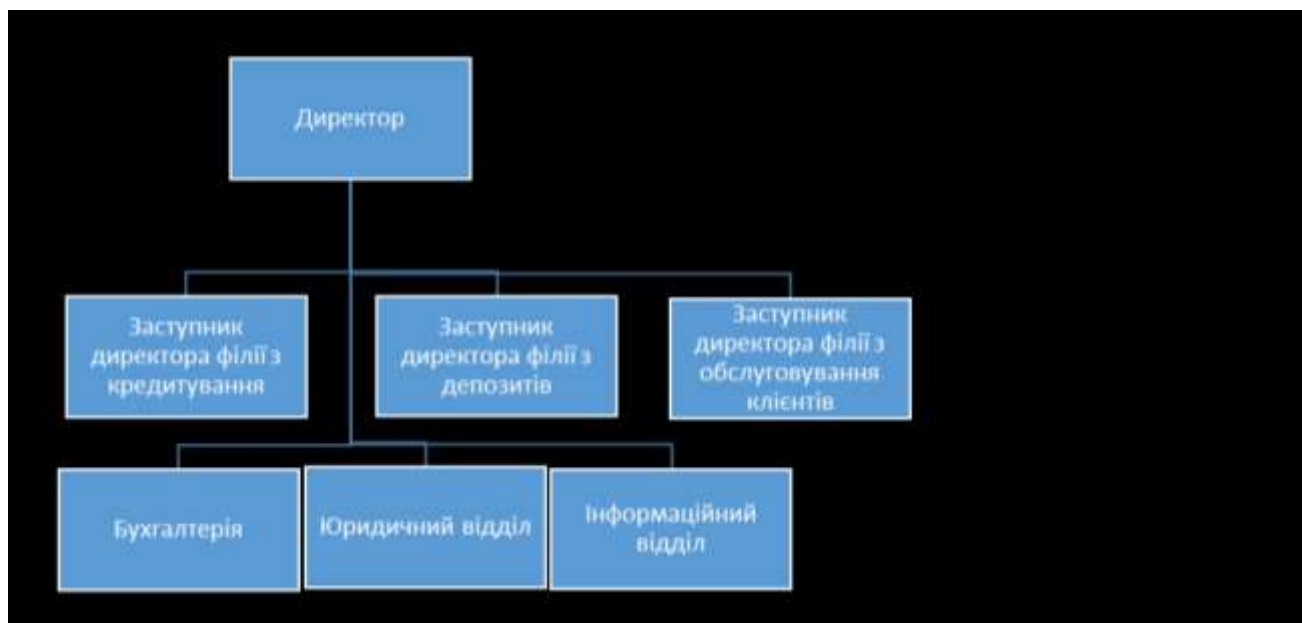


Рисунок 2.3 Структура управління філії АТ «Креді Агріколь банк» у м.Городок

Директор філії здійснює загальне керівництво філією та відповідає за виконання стратегічних цілей філії, за ефективність її діяльності та за дотримання нормативних вимог. Заступник директора філії з кредитування відповідає за кредитування клієнтів філії, заступник директора філії з депозитів відповідає за залучення депозитів від клієнтів філії, заступник директора філії з обслуговування клієнтів відповідає за обслуговування клієнтів філії. Крім того, у філії працюють бухгалтерія, юридичний та Інформаційний відділ.

Основними завданнями управління філією є забезпечення її стабільного фінансового стану, розвиток продуктової лінійки філії, збільшення обсягу депозитів та кредитів філії, покращення якості обслуговування клієнтів філії та оцінка ефективності управління філією. Функції управління філією включають в себе розробку стратегії розвитку філії, затвердження політики та процедур, які застосовуються в філії, контроль за виконанням стратегічних цілей філії, організацію роботи підрозділів філії, забезпечення ефективного управління доходами та витратами філії та забезпечення дотримання нормативних вимог.

Ефективність управління філією оцінюють за певними критеріями, а саме за результатами аналізу фінансового стану філії, станом розвитку продуктової лінійки філії, обсягом депозитів та кредитів філії. Важливим показником, який дозволяє оцінити ефективність управління, є також якість обслуговування клієнтів філії.

Як ми вже зазначали, фінансовий стан філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок на кінець 2022 року характеризується активами в розмірі 1,2 млрд грн, що на 20% більше, ніж на кінець 2021 року. Капітал філії становив 100 млн грн, що на 20% більше, ніж на кінець 2021 року. Виручка філії становила 150 млн грн, що на 25% більше, ніж на кінець 2021 року. Чистий прибуток філії становив 30 млн грн, що на 25% більше, ніж на кінець 2021 року.

Філія АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок має широку продуктову лінійку, яка включає в себе депозити, кредити, платіжні та інвестиційні послуги, а також страхові послуги. Філія на перспективу планує продовжувати розвивати свою продуктову лінійку з метою залучення нових клієнтів та задоволення їхніх потреб. Перспективними напрямками розвитку продуктової лінійки філії є

впровадження нових продуктів та послуг, впровадження кредитів онлайн, впровадження інвестиційних послуг, таких як брокерські послуги та управління активами. Важливу нішу у розширенні продуктової лінійки займає впровадження страхових послуг, таких як страхування життя та страхування майна. Активному залученню клієнтів сприятиме розширення мережі банкоматів і терміналів самообслуговування, розширення зони обслуговування платіжними картками та впровадження онлайн-банкінгу та мобільного банкінгу. Впровадження нових продуктів та послуг дозволить філії задовольнити потреби більш широкого спектру клієнтів. Зокрема, впровадження кредитів онлайн дозволить філії залучити клієнтів, які не мають можливості відвідувати відділення банку. Впровадження інвестиційних послуг дозволить філії запропонувати клієнтам додаткові можливості для заощадження та збільшення своїх доходів. Впровадження страхових послуг дозволить філії запропонувати клієнтам захист від фінансових ризиків. Розширення мережі банкоматів і терміналів самообслуговування дозволить клієнтам отримувати доступ до банківських послуг без відвідування відділення банку. Розширення зони обслуговування платіжними картками дозволить клієнтам використовувати свої картки в більшій кількості торгових точок. Впровадження онлайн-банкінгу та мобільного банкінгу дозволить клієнтам отримувати доступ до банківських послуг в будь-який час і в будь-якому місці. Загалом реалізація таких заходів дозволить філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок розширити свою клієнтську базу та підвищити конкурентоспроможність. Важливою складовою продуктової лінійки філії є депозити, які на кінець 2022 року становили 0,8 млрд грн, що на 25% більше, ніж на кінець 2021 року. Зростання депозитів відбулося за рахунок підвищення попиту на банківські депозити з боку фізичних та юридичних осіб. Основними видами депозитів, які пропонує філія, є термінові депозити, овернайт депозити та депозити до запитання. Філія пропонує конкурентні умови для розміщення депозитів, а саме високий рівень відсоткових ставок, гнучкі умови повернення депозитів та широкий спектр депозитних продуктів. Кредити філії на кінець 2022 року становили 0,4 млрд грн, що на 15% більше, ніж на кінець 2021 року. Зростання кредитів відбулося за рахунок

збільшення обсягу кредитування малого та середнього бізнесу. Основними видами кредитів, які пропонує філія, є кредити фізичним та юридичним особам. Філія пропонує широкий спектр кредитних продуктів, які відповідають потребам різних категорій клієнтів, зокрема кредити на споживчі потреби, кредити на авто, на бізнес та нерухомість.

Загалом філія має намір продовжувати розвивати свою продуктову лінійку в обох напрямках, тобто в напрямку депозитів та кредитів. Філія планує впроваджувати нові продукти та послуги, а також розширювати доступність існуючих продуктів та послуг.

На підставі аналізу цих критеріїв можна зробити висновок, що стан банківського менеджменту у філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок є задовільним. Філія має міцну фінансову позицію та високу платоспроможність, а також характеризується ефективним управлінням доходами та витратами. Однак, існують окремі сфери, в яких філія має можливість вдосконалити свій банківський менеджмент. Зокрема, філія має можливість розширити свою продуктову лінійку, щоб задовольнити потреби більш широкого кола клієнтів. Доцільним є впровадження нових технологій в процес обслуговування клієнтів з метою підвищення його ефективності та комфорту. Також філії доцільно навчати та розвивати своїх співробітників, щоб забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів та відповідати сучасним вимогам ринку. Реалізація цих кроків дозволить філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок стати одним із провідних банківських осередків у місті та його околицях.

Якість обслуговування клієнтів філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок оцінюється на високому рівні. Філія має позитивні відгуки від клієнтів, які відзначають професіоналізм і кваліфікацію співробітників, їх пунктуальність та ввічливість. Як позитивний факт, клієнти банку відзначають широкий спектр послуг та конкурентні умови обслуговування. Філія постійно працює над підвищенням якості обслуговування клієнтів. Зокрема, проводяться навчання співробітників з питань продажів та обслуговування клієнтів, а також впроваджуються нові технології, які дозволяють підвищити ефективність

обслуговування. Зокрема протягом останнього року для підвищення якості обслуговування клієнтів філія проводить навчання співробітників з питань продажів та обслуговування клієнтів, запроваджено систему оцінки якості обслуговування клієнтів та систему мотивації співробітників за якість обслуговування клієнтів. Розширюється доступність онлайн-банкінгу та мобільного банкінгу. Реалізація таких заходів дозволяє філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок продовжувати підвищувати якість обслуговування клієнтів та зміцнювати свою конкурентоспроможність.

2.3 Організація фінансового менеджменту у філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок

Фінансовий менеджмент у філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок базується на принципах ефективного управління активами та пасивами та принципах ефективного управління доходами і витратами.

Управління активами у філії здійснюється з метою забезпечення максимальної прибутковості та мінімізації ризиків. Філія дотримується певних принципів управління активами, а саме диверсифікації активів, мінімальної ліквідності активів та максимальної прибутковості активів. Філія диверсифікує свої активи між депозитами, кредитами та іншими активами. Це дозволяє їй знизити ризик втрати доходів у разі падіння вартості одного з видів активів. Філія також дотримується політики мінімальної ліквідності активів, тобто зберігає у своєму розпорядженні достатню кількість ліквідних активів, щоб задовольнити потреби клієнтів у готівці та безготівкових розрахунках. Вона також прагне до максимальної прибутковості своїх активів, намагається отримувати максимальний дохід від своїх вкладень.

Управління пасивами у філії банку здійснюється з метою забезпечення мінімальних витрат на залучення коштів. Філія АТ «Креді Агріколь Банку» дотримується таких принципів управління пасивами, як мінімальна вартість капіталу та мінімальна вартість зобов'язань. Вона прагне до мінімізації вартості

капіталу. Це означає, що філія намагається залучати кошти за найнижчими відсотковими ставками та прагне до мінімізації вартості зобов'язань, тобто намагається випускати цінні папери за найвищими цінами.

Управління доходами та витратами у філії АТ «Креді Агріколь банк» здійснюється з метою забезпечення максимальної прибутковості. Філія дотримується певних принципів управління доходами та витратами, головними серед яких є максимальна прибутковість від операційної діяльності, мінімальна вартість фонду заробітної плати та мінімальна вартість інших операційних витрат. Як вже зазначалось, філія банку у м. Городок прагне до максимальної прибутковості від операційної діяльності, тобто намагається збільшувати обсяги операцій та підвищувати їхню маржинальну прибутковість. Філія також прагне до мінімізації вартості фонду заробітної плати, намагається оптимізувати структуру персоналу та підвищувати продуктивність праці, а також націлена до мінімізації вартості інших операційних витрат. Це означає, що філія намагається контролювати свої витрати та оптимізувати свої операційні процеси.

Ефективність фінансового менеджменту у філії банку оцінюється за критеріями, представленими на рисунку 2.4.

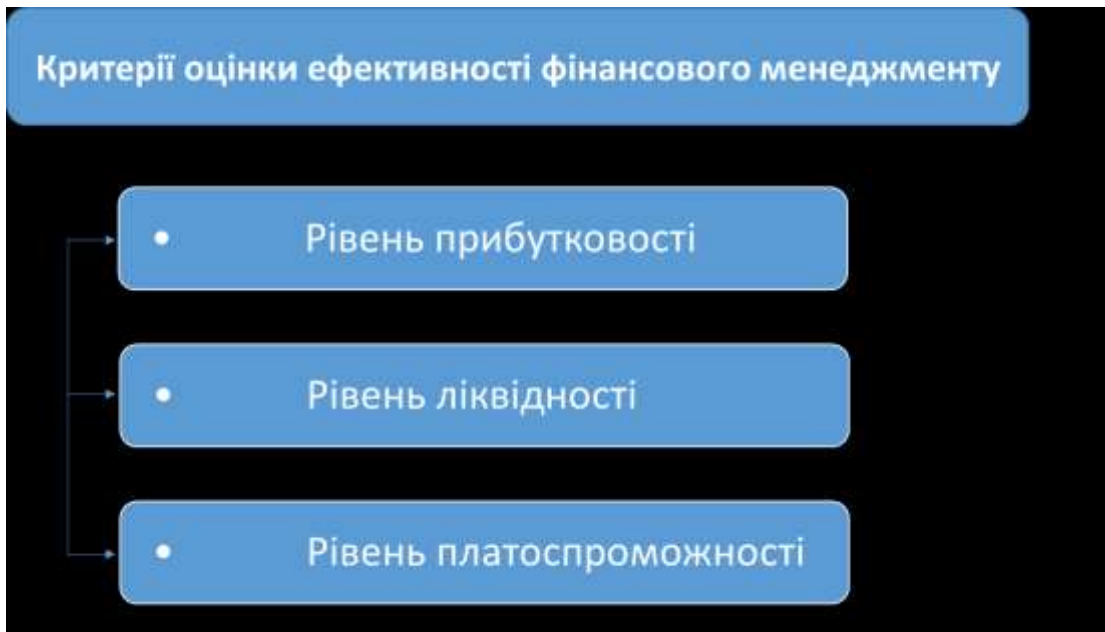


Рисунок 2.4 Критерії оцінки ефективності фінансового менеджменту

Рівень прибутковості філії характеризує її здатність генерувати прибуток. Здатність задовольняти потреби клієнтів у готівці та безготівкових розрахунках дозволяє проаналізувати рівень ліквідності філії банку, а рівень платоспроможності філії характеризує її здатність своєчасно виконувати свої зобов'язання. На основі аналізу цих критеріїв можна зробити висновок, що фінансовий менеджмент у філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок є ефективним. Філія має міцну фінансову позицію та високу платоспроможність. Філія також характеризується ефективним управлінням доходами та витратами.

Однак, існують деякі сфери, в яких філія може вдосконалити свій фінансовий менеджмент. Зокрема, філія має можливість розширити свою продуктову лінійку, щоб задовольнити потреби більш широкого спектру клієнтів. Вона має можливість впровадити нові технології в процес обслуговування клієнтів, щоб підвищити його ефективність та комфорт. Також під силу філії навчати та розвивати своїх співробітників, щоб забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів та відповідати сучасним вимогам.

2.4 Банківський ризик менеджмент

Банківський ризик-менеджмент у філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок базується на принципах ідентифікації, оцінки, контролю та мінімізації ризиків. Важливим кроком у банківському ризик-менеджменті є ідентифікація ризиків, які можуть впливати на діяльність філії банку. Філія проводить регулярний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть спричинити ризики (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 Класифікація факторів, які можуть спричинити банківський ризик

Після ідентифікації ризиків філія банку здійснює їхню оцінку. Оцінка ризиків дозволяє визначити ймовірність їх виникнення та потенційні наслідки. Філія використовує певні методи оцінки ризиків, а саме суто суб'єктивна оцінка, статистична оцінка та математична оцінка. Після оцінки ризиків філія банку у м. Городок розробляє заходи щодо їхнього контролю. Контроль ризиків дозволяє мінімізувати ймовірність виникнення ризиків та їхні потенційні наслідки. Для

контролю ризиків філія використовує політики та процедури, системи моніторингу та системи попередження. Завершальним етапом банківського ризик-менеджменту є мінімізація ризиків. Основними методами, які застосовує філія «Креді Агріколь банку» у м. Городок, є диверсифікація, забезпечення, перестраховка.

Філія АТ "Креді Агріколь банк" у м. Городок застосовує певні методи управління ризиками: Основним з них є метод аналізу ризиків, який передбачає оцінку ймовірності настання ризику та його впливу на діяльність банку. Для оцінки ризиків банк використовує такі методи, як експертна оцінка, статистичний аналіз та моделювання. Метод управління ризиками дозволяє розробку заходів щодо зниження ризиків або перенесення їх на інших суб'єктів. Для управління ризиками використовуються такі методи, як запобігання ризикам, зниження ризиків та перенесення ризиків. Метод моніторингу ризиків передбачає постійний контроль за ризиками, щоб своєчасно виявляти та реагувати на зміни в їхньому рівні. Філія АТ "Креді Агріколь банк" у м. Городок застосовує ці методи для управління такими основними видами ризиків, як кредитний ризик, ризик ліквідності, ризик процентних ставок, ризик валютних курсів та інші.

Кредитний ризик виникає внаслідок неплатоспроможності позичальника. Для управління кредитним ризиком філія банку проводить ретельний аналіз кредитоспроможності позичальника, встановлює адекватних кредитних ліміті, використовує застави та поручительства та проводить диверсифікацію кредитного портфеля. Ризик ліквідності виникає внаслідок неможливості банку своєчасно розрахуватися за своїми зобов'язаннями. Для управління ризиком ліквідності філія банку контролює дотримання нормативів ліквідності та формування ліквідного активу і управління грошовими потоками. Ризик процентних ставок виникає внаслідок зміни процентних ставок на ринку. Для управління ризиком процентних ставок філія Креді Агріколь банку використовує ф'ючерсні контракти, опціони та процентні свопи. Ризик валютних курсів виникає внаслідок зміни валютних курсів. Для управління ризиком валютних курсів філія банку застосовує такі методи, як використання форвардних та ф'ючерсних контрактів, опціонів. Ризик операцій виникає внаслідок помилок у здійсненні операцій. Для управління ризиком

операцій філія банку встановлює внутрішні процедури і правила, проводить навчання персоналу та використовує технології, які допомагають запобігти помилкам. Ризик правового середовища виникає внаслідок зміни законодавства. Для управління цим ризиком філія банку застосовує постійний моніторинг змін у законодавстві, проводить консультації з юристами та розробляє плани дій на випадок змін у законодавстві. Загалом філія АТ "Креді Агріколь Банк" у м. Городок постійно вдосконалює свою систему управління ризиками. Банк проводить навчання персоналу з питань управління ризиками, впроваджує нові технології, які допомагають у виявленні та оцінці ризиків.

Ризиками, які менеджмент філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок вважає найбільш важливими, є ризики, пов'язані з кредитуванням та з операційною діяльністю. Ризики, пов'язані з кредитуванням, є найбільш важливими, оскільки вони можуть призвести до значних фінансових втрат для філії. Тому філія докладает значних зусиль для управління цими ризиками, зокрема, шляхом ретельного кредитування клієнтів, забезпеченням кредитів та застосуванням інших заходів. Ризики, пов'язані з операційною діяльністю, також є важливими, оскільки вони можуть призвести до перебоїв у діяльності філії та втрати клієнтів. Філія також докладает значних зусиль для управління цими ризиками, зокрема, шляхом розробки та впровадження ефективних процедур та систем управління.

З метою вдосконалення банківського ризик-менеджменту філія АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок планує розширити спектр ризиків, які вона ідентифікує та оцінює. Також у планах філії покращення методів оцінки ризиків та запровадження додаткових заходів контролю ризиків. Важливо для філії банку розробити систему управління ризиками, яка буде відповідати міжнародним стандартам. Реалізація цих планів дозволить філії підвищити ефективність банківського ризик-менеджменту та зміцнити свою фінансову позицію.

2.5 Управління персоналом філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок

Управління персоналом філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок базується на ефективному управлінні трудовими ресурсами (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 Складові ефективного управління персоналом філії АТ «Креді Агріколь банку» у м. Городок

Планування персоналу передбачає визначення потреб філії в персоналі за кількістю та якістю. Філія проводить регулярний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, щоб визначити можливі зміни у потребах у персоналі. Філія також розробляє план дій для задоволення цих потреб.

Набір персоналу, як наступний крок, передбачає пошук та відбір кандидатів для заміщення вакантних посад. При цьому філія використовує певні методи набору персонал, а саме внутрішній та зовнішній набір. Внутрішній набір передбачає пошук кандидатів серед працівників організації. Цей метод набору має свої переваги. Так, менеджери організації добре знають своїх працівників, їхні здібності та навички. Це дозволяє їм більш точно підібрати кандидата на вакантну

посаду. Також внутрішній набір мотивує працівників організації, оскільки він дає їм можливість кар'єрного зростання. Зовнішній набір передбачає пошук кандидатів за межами банку. Зовнішній набір дає установі доступ до більшої кількості кандидатів, ніж внутрішній та дозволяє організації знайти більш підготовленого та кваліфікованого кандидата на вакантну посаду. Крім цього зовнішній набір може принести в організацію нові ідеї та підходи, оскільки кандидати ззовні можуть мати інший досвід та знання. Вибір методу набору персоналу залежить від типу вакансії, розміру банку та його бюджету. Для деяких вакансій, наприклад, для вакансій на керівні посади, більш ефективним є внутрішній набір. Для інших вакансій, наприклад, для вакансій на технічні посади, більш ефективним є зовнішній набір. Для великих банків більш ефективним є зовнішній набір, оскільки він дає можливість банківській установі знайти більш підготовленого та кваліфікованого кандидата на вакантну посаду. Для малих філій більш ефективним може бути внутрішній набір, оскільки він дає можливість заощадити кошти. Набір персоналу може бути дорогим, тому банкові необхідно враховувати свій бюджет при виборі методу набору. Загалом банківські установи можуть використовувати комбінацію внутрішніх та зовнішніх методів набору персоналу. Це дозволяє знайти найбільш підготовленого та кваліфікованого кандидата на вакантну посаду.

Оцінка персоналу передбачає визначення рівня знань, навичок та поведінки співробітників. Філія використовує такі методи оцінки персоналу, як оцінка результатів праці, оцінка потенціалу, 360-градусна оцінка. У свою чергу розвиток персоналу передбачає підвищення кваліфікації та професійного рівня співробітників. Філія банку пропонує своїм співробітникам певні програми розвитку-навчання, майстер-класи, стажування. Заохочення персоналу, як складова управління, передбачає мотивацію співробітників до ефективної праці. Філія використовує для заохочення персоналу матеріальне та моральне заохочення. Відпустка персоналу передбачає надання співробітникам законних відпусток. Слід відзначити, що філія дотримується вимог законодавства щодо надання відпусток співробітникам. Звільнення персоналу передбачає припинення трудових відносин між філією та співробітником. Філія звільняє співробітників у випадках,

передбачених законодавством, зокрема, у разі невідповідності працівника займаній посаді, недотримання працівником трудової дисципліни або за наявності інших підстав, передбачених законодавством.

Загалом управління персоналом філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок характеризується певними особливостями. Філія приділяє значну увагу розвитку персоналу. Вона пропонує своїм співробітникам широкий спектр програм розвитку, які дозволяють їм підвищувати свою кваліфікацію та професійний рівень. Банківська установа створює комфортні умови праці для своїх співробітників та забезпечує своїх співробітників належними робочими місцями, сучасним обладнанням та зручним офісним простором. Філія банку піклується про здоров'я та безпеку своїх співробітників, проводить заходи щодо забезпечення здорових та безпечних умов на робочому місці. Філія АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок має серйозні наміри щодо вдосконалення управління персоналом. Зокрема, філія планує розробити систему управління талантами, яка дозволить ідентифікувати та розвивати перспективних співробітників. На меті у банківської установи запровадження системи управління відходами, яка дозволить зменшити витрати на управління персоналом. Адміністрація банку планує впровадити систему управління безпекою праці, яка дозволить підвищити рівень безпеки праці на робочому місці. Вцілому реалізація таких заходів дозволить філії банку підвищити ефективність управління персоналом та забезпечити конкурентоспроможність на ринку праці.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1 Проблеми банківського менеджменту в Україні

В сьогоденнішніх умовах світовий банківський менеджмент стикається з низкою проблем, які можна поділити на кілька основних груп. Основною є група фінансових проблем, до яких відноситься в першу чергу нестабільність фінансової системи. Нестабільна фінансова система може призвести до фінансової кризи, яка негативно впливає на діяльність банків в цілому. Фінансові проблеми провокують зростання ризиків. Відповідно зростання ризиків, пов'язаних з банківською діяльністю, вимагає від банків ефективного управління ними. Другу важливу групу складають технологічні проблеми. До цих проблем відносять швидкий розвиток технологій, що вимагає від банків постійної адаптації до нових технологій та зростаючу роль цифрових технологій, яка змінює структуру банківської діяльності. Наступна група проблем - регуляторні проблеми, під якими розуміють загострення регуляторного тиску. Регуляторний тиск з боку державних органів зростає, що ускладнює діяльність банків. Важливою складовою даної групи є також недосконалість нормативно-правової бази, що може ускладнювати діяльність банків і підвищувати ризики. Останню групу складають конкурентні проблеми, до яких відносять зростаючу конкуренцію в банківському секторі, що ускладнює діяльність банків та появу нових конкурентів таких як технологічні компанії та фінансові технології.

Сприятливими для вирішення вищезазначених проблем є розробка ефективних механізмів фінансової стабілізації, удосконалення систем управління ризиками, швидка адаптація до нових технологій, розвиток співпраці з державними органами, а також пошук нових конкурентних переваг. Вирішенню цих проблем сприятиме також розвиток міжнародного співробітництва в банківській галузі.

Банківський менеджмент є складною і відповідальною сферою діяльності. Банківські менеджери повинні постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та розробляти ефективні рішення для вирішення проблем, з якими

стикається банківський сектор. Банківський менеджмент в Україні, як і в інших країнах, стикається з рядом проблем. Однією з основних проблем є нестача кваліфікованих кадрів. Банки в Україні потребують кваліфікованих менеджерів, які мають глибокі знання банківської справи та навички сучасного управління. Іншою важливою проблемою є недосконалість нормативно-правової бази. Банківський сектор в Україні регулюється значною кількістю нормативно-правових актів, які часто суперечать один одному. Це ускладнює діяльність банків і підвищує ризики. Водночас, банківський менеджмент в Україні стикається з такими проблемами, як нестабільність економіки, оскільки нестабільна економічна ситуація в Україні в умовах війни негативно впливає на діяльність банків; конкуренція та зростання ризиків, пов'язаних з банківською діяльністю, що вимагає від банків ефективного управління ними. Вирішенню цих проблем сприятиме вжиття таких заходів, як розвиток системи освіти та підготовки кадрів для банківської галузі, удосконалення нормативно-правової бази, що регулює діяльність банків, стабілізація економіки, створення умов для розвитку конкуренції в банківському секторі та запровадження ефективних систем управління ризиками.

Окремо важливо наголосити на тому, що банківський менеджмент в Україні в період війни стикається з низкою проблем, представлених на рисунку 3.1.

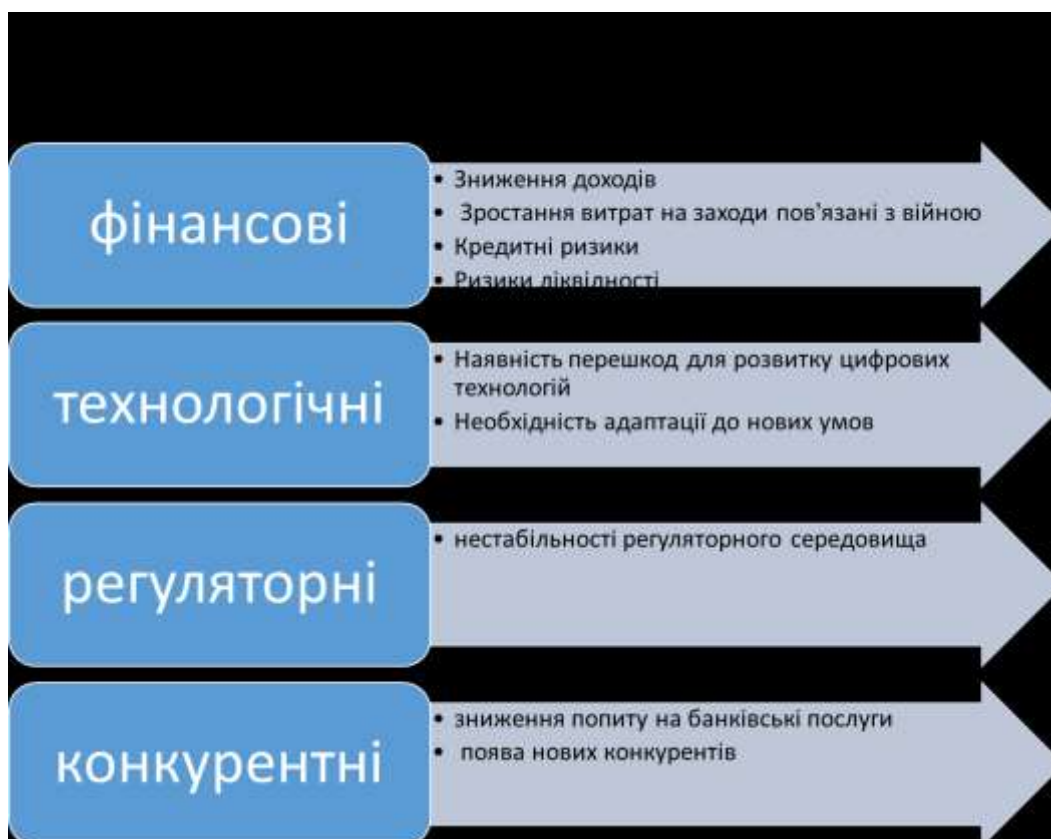


Рисунок 3.1 Проблеми банківського менеджменту в Україні

До фінансових проблем відносяться такі, як зниження доходів, яке було спровоковане зниженням економічної активності в Україні; зростання витрат на безпеку та інші заходи, пов'язані з війною, що також негативно впливає на фінансовий стан банків. Слід звернути увагу і на те, що війна підвищує ризики, пов'язані з банківською діяльністю, такі як кредитні ризики та ризики ліквідності. Технологічні проблеми банківського менеджменту сьогодні - це наявність перешкод для розвитку цифрових технологій, так як війна може призвести до зниження доступу до Інтернету та зростання вартості технологій. Водночас зростаюча роль цифрових технологій в банківській діяльності вимагає від банків адаптації до нових умов. Важливе місце серед проблем банківського менеджменту займають регуляторні проблем, так як війна може призвести до зміни регуляторного середовища, що ускладнить діяльність банків, та в кінцевому підсумку призведе до нестабільності регуляторного середовища та може ускладнити діяльність банків і підвищити ризики. Актуальними є і конкурентні

проблеми, а саме зниження попиту на банківські послуги та поява нових конкурентів.

Для вирішення цих нагальних для банківського менеджменту проблем у період військового стану необхідно розробити заходи для підтримки фінансової стабільності банків. Це може включати надання державної підтримки, зниження регуляторного тиску та ін. Сприятиме покращенню ситуації і розвиток цифрових технологій. Банки повинні адаптуватися до нових умов і розвивати цифрові технології, щоб забезпечити безперебійну роботу та підвищити ефективність своєї діяльності. Співпраця банків з державними органами буде успішною для розробки та реалізації заходів, які сприятимуть стабільності банківської системи в цілому. Поряд з цим банки повинні шукати нові конкурентні переваги, щоб витримати конкуренцію в умовах війни. Вирішенню проблем банківського менеджменту в Україні в період війни сприятиме також співпраця з міжнародними партнерами. Міжнародні організації, такі як МВФ та Світовий банк, можуть надати Україні фінансову підтримку та допомогу в розробці заходів для стабілізації банківської системи.

3.2 Пропозицій щодо вдосконалення організації банківського менеджменту у відділенні AT Credit Agricole bank м. Городок

Вдосконалення банківського менеджменту в Україні є важливим завданням, оскільки воно дозволить підвищити ефективність банківської діяльності та зміцнити фінансову систему країни.

Основним напрямом вдосконалення банківського менеджменту в Україні є удосконалення корпоративного управління. Корпоративне управління є важливим аспектом банківського менеджменту, оскільки воно визначає, як банк управляється і контролюється. Удосконалення корпоративного управління в Україні є важливим завданням, оскільки воно дозволить підвищити прозорість і ефективність управління банками. Для вдосконалення корпоративного управління в Україні перш за все необхідним є запровадження міжнародних стандартів корпоративного

управління. В Україні вже існує законодавство, яке регулює корпоративне управління в банках. Однак це законодавство не повністю відповідає міжнародним стандартам корпоративного управління. Для того, щоб підвищити ефективність корпоративного управління, необхідно внести зміни до законодавства, щоб воно відповідало міжнародним стандартам. Важливе значення також має посилення ролі наглядової ради банку. Наглядова рада банку є органом, який відповідає за нагляд за діяльністю банку. Посилення ролі наглядової ради дозволить підвищити прозорість і ефективність управління банком. З метою підвищення ролі наглядової ради банку доцільно збільшити кількість незалежних членів наглядової ради. Важливо надати наглядовій раді більше повноважень, зокрема, право призначати і звільняти керівників банку. Неабияке значення має забезпечення наглядовій раді доступу до необхідної інформації та документів.

Прозорість діяльності банку є наступною важливою умовою для ефективного корпоративного управління. Для забезпечення прозорості діяльності банку доцільно збільшити обсяг інформації, яку банк зобов'язаний розкривати та забезпечити доступ до інформації про діяльність банку широкому загалу.

Важливим інструментом для забезпечення ефективного корпоративного управління є ринок корпоративного управління. Для розвитку ринку корпоративного управління необхідно створити умови для професійного розвитку учасників ринку корпоративного управління, таких як корпоративні секретарі, акціонерні консультанти тощо. Важливо забезпечити доступ до фінансових ресурсів для розвитку ринку корпоративного управління. Реалізація таких заходів в сукупності дозволить підвищити ефективність корпоративного управління в Україні та зміцнити фінансову систему країни.

Надзвичайно важливим напрямом удосконалення банківського менеджменту є вдосконалення управління ризиками. Управління ризиками є ключовим аспектом банківської діяльності, оскільки воно дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з банківською діяльністю. Удосконалення управління ризиками в Україні дозволить значно підвищити фінансову стабільність банків. З цією метою доцільним є

запровадження сучасних методів управління ризиками та підвищення кваліфікації персоналу, відповідального за управління ризиками в банку.

Також важливим напрямом удосконалення банківського менеджменту є врегулювання управління персоналом. Управління персоналом є важливим аспектом банківської діяльності, оскільки від якості персоналу залежить ефективність банківської діяльності. Удосконалення управління персоналом в банку дозволить підвищити його конкурентоспроможність. З цією метою доцільно розробляти ефективні системи управління персоналом, забезпечувати професійний розвиток персоналу та створювати сприятливі умови праці в банківській установі.

Наступним кроком у вдосконаленні банківського менеджменту є впровадження інноваційних технологій. Інноваційні технології дозволяють підвищити ефективність банківської діяльності. Упровадження інноваційних технологій в Україні дозволить банкам впевнено конкурувати з міжнародними банками. З цією метою позитивний ефект дасть розробка та впровадження інноваційних банківських продуктів і послуг, запровадження сучасних інформаційних технологій та підготовка персоналу до роботи з інноваційними технологіями.

Реалізація комплексу цих заходів дозволить підвищити ефективність банківського менеджменту в Україні та зміцнити фінансову систему країни вцілому.

Розглядаючи перспективи розвитку банківського менеджменту у відділенні Креді Агріколь банку м. Городок, можна стверджувати, що вони пов'язані з такими факторами, як зміна макроекономічної ситуації в Україні, динаміка розвитку банківського сектору, конкурентна ситуація в банківському секторі України та технологічні зміни в банківській сфері. Зміна макроекономічної ситуації в Україні може мати як позитивний, так і негативний вплив на розвиток банківського менеджменту. З одного боку, зростання економіки та підвищення рівня життя населення може призвести до зростання попиту на банківські послуги. З іншого боку, погіршення економічної ситуації може призвести до зниження обсягів

кредитування та збільшення ризиків у банківській діяльності. Динаміка розвитку банківського сектору України також має важливе значення для розвитку банківського менеджменту. Зростання кількості банків та посилення конкуренції може призвести до необхідності впровадження нових підходів до управління банком. Конкурентна ситуація в банківському секторі України також впливає на розвиток банківського менеджменту. Банки, які хочуть бути успішними, повинні постійно інновувати та впроваджувати нові підходи до управління. Технологічні зміни в банківській сфері є одним з найважливіших факторів, що впливають на розвиток банківського менеджменту. Впровадження нових технологій, таких як електронний банкінг, мобільний банкінг, big data тощо, вимагає від банків перегляду своїх підходів до управління.

На основі аналізу цих факторів можна зробити висновок, що перспективи розвитку банківського менеджменту в Креді Агріколь банку м. Городок є позитивними. Банк має стійку фінансову позицію та досвід роботи на українському ринку. Однак, щоб залишатися конкурентоспроможним, банк повинен постійно впроваджувати нові підходи до управління. На основі проведеного дослідження нами сформовані наступні пропозиції щодо вдосконалення банківського менеджменту у відділенні Креді Агріколь банку м. Городок, представлені на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 Напрями вдосконалення банківського менеджменту у відділенні АТ «Креді Агріколь банк» м.Городок

Так, збільшення кількості незалежних членів наглядової ради банку до 70% дозволить підвищити прозорість і ефективність управління установою. Водночас надання наглядовій раді права призначати і звільняти керівників банку посилить контроль наглядової ради за його діяльністю, а забезпечення наглядовій раді доступу до всієї необхідної інформації та документів сприятиме ефективному виконанню її функцій. Водночас запровадження сучасних методів управління ризиками, таких як моделювання ризиків, сценарний аналіз тощо дозволить підвищити ефективність управління ризиками. Підвищення кваліфікації персоналу, відповідального за управління ризиками в свою чергу забезпечить ефективне застосування сучасних методів управління ризиками, їх моніторинг та мінімізацію. Розробка ефективної системи управління персоналом, яка включатиме такі процеси, як планування персоналу, набір персоналу, оцінка персоналу, розвиток персоналу дозволить забезпечити ефективне управління персоналом, його професійний розвиток. Створення сприятливих умов праці забезпечить підвищення мотивації співробітників і їхню продуктивність праці. В свою чергу розробка та впровадження інноваційних банківських продуктів і послуг дозволить банку конкурувати з міжнародними банками та задовольнити потреби клієнтів., підвищити ефективність банківської діяльності та забезпечити ефективне використання інноваційних технологій у роботі філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок.

На нашу думку реалізація вищеперерахованих заходів дозволить підвищити ефективність банківського менеджменту в Креді Агріколь Банку м. Городок та зміцнити його фінансову позицію. Зокрема, наглядова рада банку може створити комітет з питань корпоративного управління, який буде відповідати за розробку та реалізацію політики корпоративного управління. Вона зможе проводити регулярні зустрічі з керівництвом банку для обговорення стратегії розвитку відділення банку у м. Городок та контролю за її виконанням. Наглядова рада банку матиме можливість залучати зовнішніх консультантів для оцінки ризиків, пов'язаних з діяльністю банку. Для вдосконалення управління ризиками відділення Креді

Агріколь Банку може створити службу управління ризиками, яка буде відповідати за розробку та реалізацію політики управління ризиками в банку. Разом з цим банк може запровадити систему управління ризиками, яка буде базуватися на принципах ризик-менеджменту. Він також зможе проводити регулярні навчання для співробітників, відповідальних за управління ризиками. Покращенню якості управління персоналом сприятиме розробка системи управління талантами, яка буде спрямована на виявлення та розвиток перспективних співробітників. Банк зможе запровадити систему мотивації співробітників, яка буде стимулювати їхню продуктивність праці, та створити комфортні умови праці для співробітників. Ефективним буде створення у банку відділу інновацій, який буде відповідати за розробку та впровадження інноваційних банківських продуктів і послуг. Також банк може запровадити систему управління інформаційними технологіями, яка буде забезпечувати ефективне використання ІТ-ресурсів, та проводити навчання для співробітників з питань використання інноваційних технологій.

Вцілому, впровадження таких заходів вимагає значних зусиль з боку керівництва банку, співробітників банку та інших зацікавлених сторін. Однак реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність банківського менеджменту у відділенні АТ «Креді Агріколь банк» м. Городок та зміцнити фінансову позицію.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Банки відіграють ключову роль у фінансовій системі будь-якої країни. Вони є посередниками між кредиторами та позичальниками, забезпечуючи доступ до фінансових ресурсів для бізнесу, домогосподарств та уряду. Тому ефективне управління банками має важливе значення для економічного розвитку країни. Банківська діяльність є складною та багатогранною. Банки здійснюють широкий спектр операцій, включаючи депозити, кредитування, інвестиції, а також надання фінансових послуг. Управління цими операціями вимагає спеціальних знань та навичок. Слід відзначити, що банківський сектор постійно змінюється. Зміни в економічній ситуації та технологіях вимагають від банків адаптації їх діяльності, а дослідження банківського менеджменту допомагає банкам краще розуміти ці зміни та розробляти ефективні стратегії реагування на них.

Результати, отримані в ході виконання кваліфікаційної роботи, дозволяють зробити наступні висновки:

1. Економічна суть банківського менеджменту полягає в ефективному управлінні банківською установою з метою досягнення її цілей. Ці цілі можуть бути різними, але в цілому вони спрямовані на отримання прибутку, забезпечення стабільності та надійності банку, а також на задоволення потреб клієнтів. Банківський менеджмент включає в себе широкий спектр завдань, основним з яких є формування стратегії та політики банку. Цей процес включає в себе визначення цілей банку, розробку планів їх досягнення, а також визначення принципів, якими банк буде керуватися у своїй діяльності. Формування стратегії та політики банку є одним з найважливіших завдань банківського менеджменту. Стратегія банку визначає його довгострокові цілі та шляхи їх досягнення, а політика - принципи, якими банк буде керуватися у своїй діяльності. Банківський менеджмент - це наука і мистецтво управління банківською діяльністю, яка базується на принципах системності, цільової спрямованості, динамічності та ефективності.

2. Інструменти банківського менеджменту - це сукупність методів, прийомів, засобів та форм, які використовуються менеджерами банку для досягнення його

цілей. Інструменти банківського менеджменту можна поділити на кілька основних груп, а саме інструменти формування політики і стратегії банку, інструменти управління ресурсами банку, інструменти управління клієнтськими відносинами, інструменти управління персоналом банку та інструменти управління ризиками банку.

3. АТ «Credit Agricole bank» (Креді Агріколь Банк) – український банк французької групи Credit Agricole. Банк надає широкий спектр банківських послуг для фізичних та юридичних осіб, а також для малого та середнього бізнесу. Банк заснований у 1993 році як «Україна-Креді Агріколь Банк». У 2003 році банк придбав французький банк Credit Agricole. У 2010 році банк змінив назву на «Креді Агріколь банк». АТ «Креді Агріколь банк» є акціонерним товариством, яке має відповідну організаційну структуру.

4. АТ «Креді Агріколь банк» є одним із найбільших банків України. Банк має міцну фінансову позицію та високу репутацію. Банк активно розвивається та розширює свою присутність на українському ринку. У 2022 році АТ «Креді Агріколь банк» продовжував свою діяльність в умовах війни. Як свідчать проведені розрахунки, на кінець 2022 року активи банку становили 52,9 млрд грн., що на 1,3 млрд. грн більше, ніж у 2020 р.. Виручка зросла на 0,9 млрд. грн., а чистий прибуток банку збільшився на 0,3 млрд.грн. у порівнянні з 2020 роком. На банківському ринку АТ «Креді Агріколь банк» має певні конкурентні переваги. Зокрема, банк є частиною міжнародної групи Credit Agricole, яка має понад 200 років досвіду в банківській справі, тому можна відзначити стабільність банку, як одну з головних його переваг. Банк надає широкий спектр банківських послуг для фізичних та юридичних осіб, а також для малого та середнього бізнесу та активно впроваджує новітні технології в свою діяльність, що дозволяє йому підвищувати ефективність та якість обслуговування клієнтів. Надалі АТ «Креді Агріколь банк» планує продовжувати розвиватися та розширювати свою присутність на українському ринку. Банк планує впроваджувати нові продукти та послуги, а також розвивати свою цифрову інфраструктуру.

5. Філія АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок є структурним підрозділом АТ «Креді Агріколь банк» і має відповідну організаційну структуру. Керівництво філії складається з директора філії та його заступників. Керівництво відповідає за загальне керівництво діяльністю філії. Управління складається з відділів та секторів та відповідає за виконання конкретних завдань у рамках діяльності філії. Служба підтримки забезпечує функціонування філії. Директор філії є керівником філії та підпорядковується голові правління АТ «Креді Агріколь банк». За результатами аналізу балансу філії можна стверджувати, що активи філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок на кінець 2022 року становили 1,2 млрд грн, що на 20% більше, ніж на кінець 2021 року. Зростання активів відбулося за рахунок збільшення обсягу депозитів та кредитів. У структурі активів філії на кінець 2022 року депозити склали 75 відсотків, кредити – 25 відсотків. Капітал філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок на кінець 2022 року становив 100 млн грн, що на 20% більше, ніж на кінець 2021 року. Зростання капіталу відбулося за рахунок збільшення обсягу прибутку філії. У Структура капіталу філії на кінець 2022 року власний капітал становив 90%, забезпечений капітал – 10%. Власний капітал філії на кінець 2022 року становив 90 млн грн, що на 20% більше, ніж на кінець 2021 року. Зростання власного капіталу відбулося за рахунок збільшення обсягу прибутку філії. Забезпечений капітал філії на кінець 2022 року становив 10 млн грн, що на 20% більше, ніж на кінець 2021 року. Зростання забезпеченого капіталу відбулося за рахунок збільшення обсягу резервів філії.

Основними чинниками зростання капіталу філії є зростання прибутку філії та збільшення обсягу резервів філії. Філія планує і надалі продовжувати вдосконалювати свою систему управління капіталом з метою забезпечення максимальної платоспроможності та ліквідності. Загалом, діяльність філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок у 2020-2022 роках характеризується позитивними тенденціями. Зростання активів, депозитів, кредитів, доходу та чистого прибутку свідчить про ефективну діяльність філії. Загалом філія має міцну фінансову позицію та високу платоспроможність при низькому рівні ризиків.

6. Організація банківського менеджменту у філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок базується на принципах централізованого управління з децентралізацією окремих функцій. Централізоване управління здійснюється Правлінням АТ «Креді Агріколь банк» та його структурними підрозділами. Правління банку визначає загальну стратегію розвитку банку, політику та процедури, які застосовуються в усіх філії банку. Децентралізація окремих функцій здійснюється в філії банку. Філія має певну автономію у прийнятті рішень щодо таких питань, як розвиток продуктової лінійки, проведення маркетингових заходів та обслуговування клієнтів. Організація банківського менеджменту у філії банку забезпечує ефективне управління його бізнесом. Філія також характеризується ефективним управлінням доходами та витратами.

7. Ефективність фінансового менеджменту у філії банку оцінюється за певними критеріями. Рівень прибутковості філії характеризує її здатність генерувати прибуток. Здатність задовольняти потреби клієнтів у готівці та безготівкових розрахунках дозволяє проаналізувати рівень ліквідності філії банку, а рівень платоспроможності філії характеризує її здатність своєчасно виконувати свої зобов'язання. На основі аналізу цих критеріїв можна зробити висновок, що фінансовий менеджмент у філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок є ефективним. Філія має міцну фінансову позицію та високу платоспроможність. Філія також характеризується ефективним управлінням доходами та витратами.

Важливо наголосити на тому, що банківський менеджмент в Україні в період війни стикається з низкою проблем. До фінансових проблем відносяться такі, як зниження доходів, яке було спровоковане зниженням економічної активності в Україні; зростання витрат на безпеку та інші заходи, пов'язані з війною, що також негативно впливає на фінансовий стан банків. Слід звернути увагу і на те, що війна підвищує ризики, пов'язані з банківською діяльністю, такі як кредитні ризики та ризики ліквідності. Технологічні проблеми банківського менеджменту сьогодні - це наявність перешкод для розвитку цифрових технологій, так як війна може призвести до зниження доступу до Інтернету та зростання вартості технологій. Водночас зростаюча роль цифрових технологій в банківській діяльності вимагає

від банків адаптації до нових умов. Важливе місце серед проблем банківського менеджменту займають регуляторні проблем, так як війна може призвести до зміни регуляторного середовища, що ускладнить діяльність банків, та в кінцевому підсумку призведе до нестабільності регуляторного середовища та може ускладнити діяльність банків і підвищити ризики. Актуальними є і конкурентні проблеми, а саме зниження попиту на банківські послуги та поява нових конкурентів.

Для вирішення цих нагальних для банківського менеджменту проблем у період військового стану необхідно розробити заходи для підтримки фінансової стабільності банків. Це може включати надання державної підтримки, зниження регуляторного тиску та ін. Сприятиме покращенню ситуації і розвиток цифрових технологій. Банки повинні адаптуватися до нових умов і розвивати цифрові технології, щоб забезпечити безперебійну роботу та підвищити ефективність своєї діяльності. Співпраця банків з державними органами буде успішною для розробки та реалізації заходів, які сприятимуть стабільності банківської системи в цілому. Поряд з цим банки повинні шукати нові конкурентні переваги, щоб витримати конкуренцію в умовах війни. Вирішенню проблем банківського менеджменту в Україні в період війни сприятиме також співпраця з міжнародними партнерами. Міжнародні організації, такі як МВФ та Світовий банк, можуть надати Україні фінансову підтримку та допомогу в розробці заходів для стабілізації банківської системи.

На основі проведеного дослідження нами сформовані наступні пропозиції щодо вдосконалення банківського менеджменту у відділенні Креді Агріколь банку м. Городок:

- збільшення кількості незалежних членів наглядової ради банку до 70% дозволить підвищити прозорість і ефективність управління установо;
- надання наглядовій раді права призначати і звільняти керівників банку посилить контроль наглядової ради за його діяльністю;
- забезпечення наглядовій раді доступу до всієї необхідної інформації та документів сприятиме ефективному виконанню її функцій;

-запровадження сучасних методів управління ризиками, таких як моделювання ризиків, сценарний аналіз тощо дозволить підвищити ефективність управління ризиками;

-підвищення кваліфікації персоналу, відповідального за управління ризиками в свою чергу забезпечить ефективне застосування сучасних методів управління ризиками, їх моніторинг та мінімізацію;

-розробка ефективної системи управління персоналом, яка включатиме такі процеси, як планування персоналу, набір персоналу, оцінка персоналу, розвиток персоналу дозволить забезпечити ефективне управління персоналом, його професійний розвиток;

-створення сприятливих умов праці забезпечить підвищення мотивації співробітників і їхню продуктивність праці;

-розробка та впровадження інноваційних банківських продуктів і послуг дозволить банку конкурувати з міжнародними банками та задовольнити потреби клієнтів., підвищити ефективність банківської діяльності та забезпечити ефективне використання інноваційних технологій у роботі філії АТ «Креді Агріколь банк» у м. Городок.

На нашу думку реалізація вищеперерахованих заходів дозволить підвищити ефективність банківського менеджменту в Креді Агріколь Банку м. Городок та зміцнити його фінансову позицію.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Dodd, R. J., & Patra, M. G. (2022). «Global banking and financial management: A cross-country perspective. London: Routledge».
2. Kaufman, G. G., & Scott, J. M. (2022). «The banking industry: Structure, regulation, and performance. Cambridge, UK: Cambridge University Press».
3. Mishkin, F. S., & Eakins, S. G. (2022). «The economics of banking: A textbook in money, banking, and financial markets. New York: HarperCollins».
4. Грязнов А. Г. Банківський менеджмент: Навч.посіб. К.: ПАРУС, 2018. 304 с.]
5. Закон України «Про банки і банківську діяльність» / Верховна Рада України. – Київ, 2012. – 56 с. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121->
6. Івасенко О. М. Банківський менеджмент: підручник для студентів вищих навчальних закладів, які навчаються за напрямом підготовки «Фінанси, банківська справа та страхування» / О. М. Івасенко. – Київ : КНЕУ, 2019. – 568 с. – ISBN 978-966-629-850-3.
7. Івасенко О. М. Перспективи розвитку банківського менеджменту в Україні / О. М. Івасенко // Фінанси України. – 2022. – № 2. – С. 30-40.
8. Івасенко О. М. Стратегія розвитку банку в умовах цифрової трансформації / О. М. Івасенко // Фінанси України. – 2022. – № 3. – С. 30-40.
9. Івасенко О. М. Сучасні підходи до управління банком / О. М. Івасенко // Фінанси України. – 2020. – № 12. – С. 107-120.
10. Івасенко О. М. Банківський менеджмент : теорія і практика / О. М. Івасенко. – Київ : КНЕУ, 2020. – 288 с. – ISBN 978-966-629-867-1.
11. Мельник В. В., Сікорський О. А. Банківський менеджмент: підручник для студентів вищих навчальних закладів, які навчаються за напрямом підготовки «Фінанси, банківська справа та страхування» / В. В. Мельник, О. А. Сікорський. – Київ : Національна академія банківської справи України, 2019. – 480 с. – ISBN 978-966-02-8574-3.

12. Мельник В. В., Сікорський О. А. Роль управління ризиками в банківській діяльності / В. В. Мельник, О. А. Сікорський // Банківська справа. – 2021. – № 1. – С. 40-50.
13. Мельник В. В., Сікорський О. А. Управління ризиками в банках: сучасні підходи та методи / В. В. Мельник, О. А. Сікорський // Вісник НБУ. – 2022. – № 2. – С. 6-12.
14. Мельник В. В., Сікорський О. А. Цифровий банкінг як фактор розвитку банківського менеджменту в Україні / В. В. Мельник, О. А. Сікорський // Вісник НБУ. – 2022. – № 1. – С. 6-12.
15. Мельник В. В., Сікорський О. А. Банківський менеджмент : сучасні тенденції та перспективи розвитку / В. В. Мельник, О. А. Сікорський. – Київ : Національна академія банківської справи України, 2021. – 320 с. – ISBN 978-966-02-8616-2.
16. Офіційний сайт Національного агентства з питань запобігання корупції: <https://nazk.gov.ua/>
17. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку: <https://nssmc.gov.ua/>
18. Шевчук Д. О. Банківський менеджмент: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2015. 320 с.]
19. Шрамченко О. П. Інноваційні підходи до управління банком в умовах цифрової трансформації / О. П. Шрамченко // Фінансовий менеджмент. – 2023. – № 1. – С. 30-40.
20. Шрамченко О. П. Перспективи розвитку банківського менеджменту / О. П. Шрамченко // Фінансовий менеджмент. – 2022. – № 2. – С. 30-40.
21. Шрамченко О. П. Управління активами та пасивами в банках: ефективні підходи / О. П. Шрамченко // Фінансовий менеджмент. – 2023. – № 1. – С. 30-40.
22. Шрамченко О. П. Банківський менеджмент : ризики та управління ними / О. П. Шрамченко. – Київ : Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2022. – 240 с. – ISBN 978-966-933-642-3.

23. Шрамченко О. П. Банківський менеджмент : підручник для студентів вищих навчальних закладів, які навчаються за напрямом підготовки «Фінанси, банківська справа та страхування» / О. П. Шрамченко. – Київ : Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2020. – 520 с. – ISBN 978-966-933-626-3.

24. Щербак В. О. Банківський менеджмент: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2017. 320 с.