МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНІЙ УПРАВЛІНСЬКІЙ ПРАКТИЦІ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Анастасія КРАВЧИШИН

Науковий керівник:
доцент, кандидат економічних наук
Наталія ШЕВЧЕНКО

Рецензент:
доцент, кандидат економічних наук
Галина ПУШАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___»_____2024 р., протокол №___
Завідувач кафедри менеджменту
_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

КРАВЧИШИН А. Методи менеджменту у сучасній управлінській практиці. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2024.

У першому розділі проведено теоретико-методичне дослідження напрямів визначення методів менеджменту у сучасній управлінській практиці. У другому здійснено загальну характеристику та аналіз фінансового стану АТ «Правекс банк», здійснено оцінку ефективності застосування методів менеджменту та визначено напрями покрашення використання методів менеджменту у сучасній управлінській практиці банку.

На основі опрацювання теоретичних і практичних матеріалів розроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: підприємство, методи менеджменту, управління, стратегія організації, розпорядження, працівники.

ABSTRACT

KRAVCHYSHYN A. Management methods in modern management practice. Manuscript.

Research for the bachelor's degree in specialty 073 "Management", Lviv, 2024.

In the first chapter, the theoretical and methodological study of the directions of determining management methods in modern management practice is carried out. The second section provides a general description and analysis of the financial condition of PRAVEX Bank JSC, evaluates the effectiveness of management methods and identifies areas for improving the use of management methods in the modern management practice of the bank.

On the basis of theoretical and practical materials, the relevant conclusions are developed and specific proposals are substantiated.

Keywords: enterprise, management methods, management, organization strategy, orders, employees.

ЗМІСТ

ВСТУП……5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ У СУЧАСНІЙ УПРАВЛІНСЬКІЙ ПРАКТИЦІ……8
1.1. Сутність методів менеджменту та їх функції…….……8
1.2. Класифікація та характеристика методів менеджменту в управлінській практиці……..…12
1.3. Системні підходи до формування і групування методів менеджменту підприємства……..15
Висновки до першого розділу……...20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКПРАВЛІНСЬКІЙ ПРАКТИЦІ АТ «Правекс банк»…….21
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Правекс банк»……..…….21
2.2. Аналіз фінансового стану та банківських операцій АТ «Правекс банк»……28
2.3. Оцінка ефективності використання методів менеджменту в управлінській діяльності АТ «Правекс банк»……..36
2.4. Напрями покращення системи методів управління в управлінській діяльності АТ «Правекс банк»……..……..40
Висновки до другого розділу……..……..44
ВИСНОВКИ……..46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...……...48
ДОДАТКИ……...……..52

ВСТУП

Актуальність теми. Методи менеджменту є критично важливими для ефективного функціонування підприємства, оскільки вони забезпечують структуру, спрямовану на досягнення організаційних цілей та оптимізацію ресурсів. Використання сучасних методів менеджменту дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення, ефективно планувати та організовувати роботу, а також контролювати виконання завдань. Це сприяє підвищенню продуктивності працівників, зменшенню витрат та покращенню загальної ефективності підприємства. Зокрема, методи стратегічного менеджменту допомагають визначити довгострокові цілі компанії та розробити плани їх досягнення, тоді як методи оперативного менеджменту забезпечують ефективне виконання повсякденних завдань.

Крім того, методи менеджменту відіграють ключову роль у забезпеченні гнучкості та адаптивності підприємства в умовах швидкозмінного ринкового середовища. Застосування методів управління проектами, наприклад, дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до нових вимог ринку, впроваджувати інновації та реагувати на зміну умов. Методи управління людськими ресурсами допомагають створити сприятливе робоче середовище, залучити та утримати талановитих працівників, а також забезпечити їх постійний професійний розвиток. Таким чином, ефективне застосування методів менеджменту сприяє не лише досягненню поточних бізнес-цілей, але й забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та стійкість підприємства. У зв’язку з цим тема дослідження є **актуальною**.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження особливостей застосування різних методів у сучасній управлінський практиці підприємств, установ, організацій присвячені праці: В. Яковенко, А. Анасімової, А. Климчука, А. Вознюк, О. Ковальчук, Т. Назарчук, А. Сидоренко, О. Харун та інших вчених і науковців.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичні та практичних аспектів застосування методів менеджменту у практичній діяльності банківської установи.

Для досягнення поставленої у кваліфікаційної роботі мені визначено наступні **завдання**:

- охарактеризувати сутність методів менеджменту та їх функції;
- дослідити класифікацію та характеристику методів менеджменту в управлінській практиці;
- визначити системні підходи до формування і групування методів менеджменту підприємства;
- розглянути загальна характеристика діяльності АТ «Правекс банк»
- проаналізувати фінансового стану та банківських операцій АТ «Правекс банк»;
- здійснити оцінку ефективності використання методів менеджменту в управлінській діяльності АТ «Правекс банк»;
- визначити напрями покращення системи методів управління в управлінській діяльності АТ «Правекс банк».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти застосування сучасних методів менеджменту в управлінській діяльності АТ «Правекс банк».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є напрями застосування методів менеджменту у діяльності та управлінській практиці АТ «Правекс банк».

Методи дослідження. У процесі здійснення теоретичного та практичного дослідження теми кваліфікаційної роботи було застосовано наступні емпіричні та теоретичні методи, а саме: узагальнення, порівняння, графічний. Аналітичний, класифікації, абстрагування, горизонтального аналізу даних, описові методи.

Інформація про практичне значення, апробацію результатів дослідження. Основні положення та практичні результати дослідження були

підтверджені на круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, Львівський державний університет внутрішніх справ, 10 травня 2024 року).

Інформаційною базою дослідження. Для написання кваліфікаційної роботи були використані, посібники, підручники, періодичні видання вітчизняних і міжнародних вчених, документації та офіційний сайт АТ «Правекс банк».

Структура роботи. Робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Кваліфікаційна робота містить: 13 рисунків, 6 таблиць та 40 найменувань списку використаних джерел. Основний текс роботи викладений на 44 сторінках.

РОЗДІЛ 1, ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ У СУЧАСНІЙ УПРАВЛІНСЬКІЙ ПРАКТИЦІ

1.1. Сутність методів менеджменту та їх функції

М. Арстронг розглядає методи менеджменту як способи та різні прийоми впливу керуючої системи на керовану, при цьому це стосується різних рівнів та ланок управління (підприємства, підрозділів, служб, відділів тощо). В загальному значені автор зазначає, що методи менеджменту це сукупність різних методів і прийомів на колектив працівників компанії, організації, фірми чи установи з метою виконання місії чи стратегії організації, досягнення різних цілей [2].

По свої сутності методи менеджменту спрямовані на різні об’єкти управління (фірми, підприємства, установи, підрозділи, відділення, філіали), на працівників різних видів діяльності, різних посад які повинні забезпечити гармонію та забезпечення суспільних і колективних інтересів.

У широкому розмінні методи управління являють собою безперервний процес впливу на різні об’єкти управління при досягнення найбільшого рівня результативності, цілей та витрачання найменшої кількості ресурсів і часу. При формуванні методів управління керівники повинні володіти наступними знаннями:

- теоретичними аспектами формування та використання методів менеджменту на підприємстві;
- практично управляти та застосовувати методи управління на різні рівні підприємства;
- визначати напрями використання системи самоуправління, самовдосконалення;
- розробляти стратегію та тактику застосування методів управління;

– визначати напрями оцінки ризиків, що пов’язані з методами управління [11; 30].

У господарській практиці управління здійснюється за рахунок визначеної сукупності спеціальних засобів та прийомів:

– визначення планових завдань;
– економічне та моральне стимулювання;
– матеріальна відповідальність;
– визначення обсягу (відсотків) виконання;
– проведення нарад;
– оголошення затверджених наказів та розпоряджень;
– нормування та регламентування конкретних методів [2; 9].

Для більш чіткого розуміння місця методів і прийомів в загальній системі управління позначимо їх схематично на рисунку 1.1.

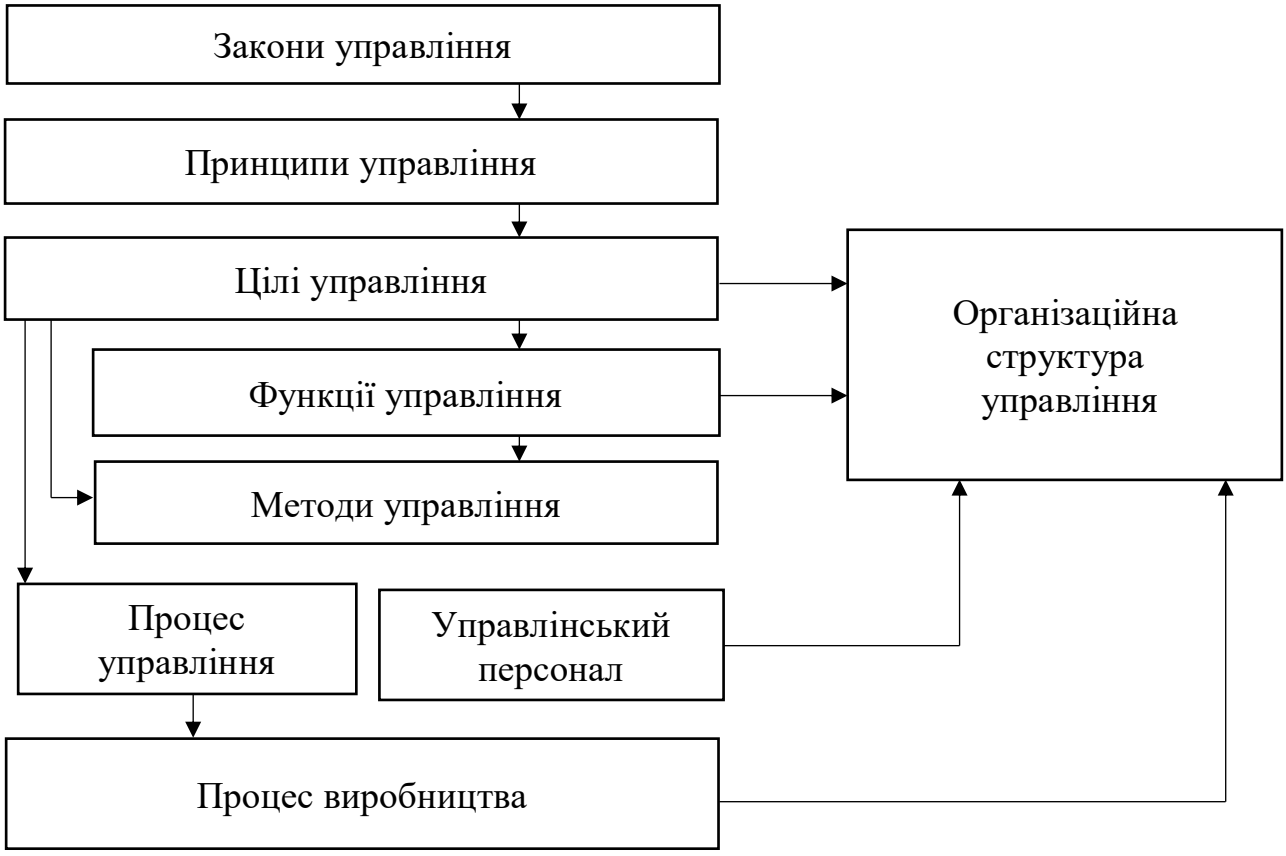


Рис. 1.1. Місце методів управління в системі та процесі управління підприємства [3; 9; 26]

Методи менеджменту на підприємстві спрямовані на ефективне керування ресурсами, процесами та персоналом з метою досягнення стратегічних цілей. Вони включають в себе планування, організацію, мотивацію, контроль, координацію діяльності підприємства.

Методи менеджменту в основному базуються на загальних законах та принципах управління, які важливим показником ефективності діяльності та подальшого розвитку. Через методи менеджменту (управління) підприємства мають можливість реалізовувати різні функції управління, розробляти інформаційне забезпечення, оцінювати фінансові можливості та визначати більш чіткі методи загального розвитку [8; 17].

Основні функції методів менеджменту представлені на рисунку 1.2.

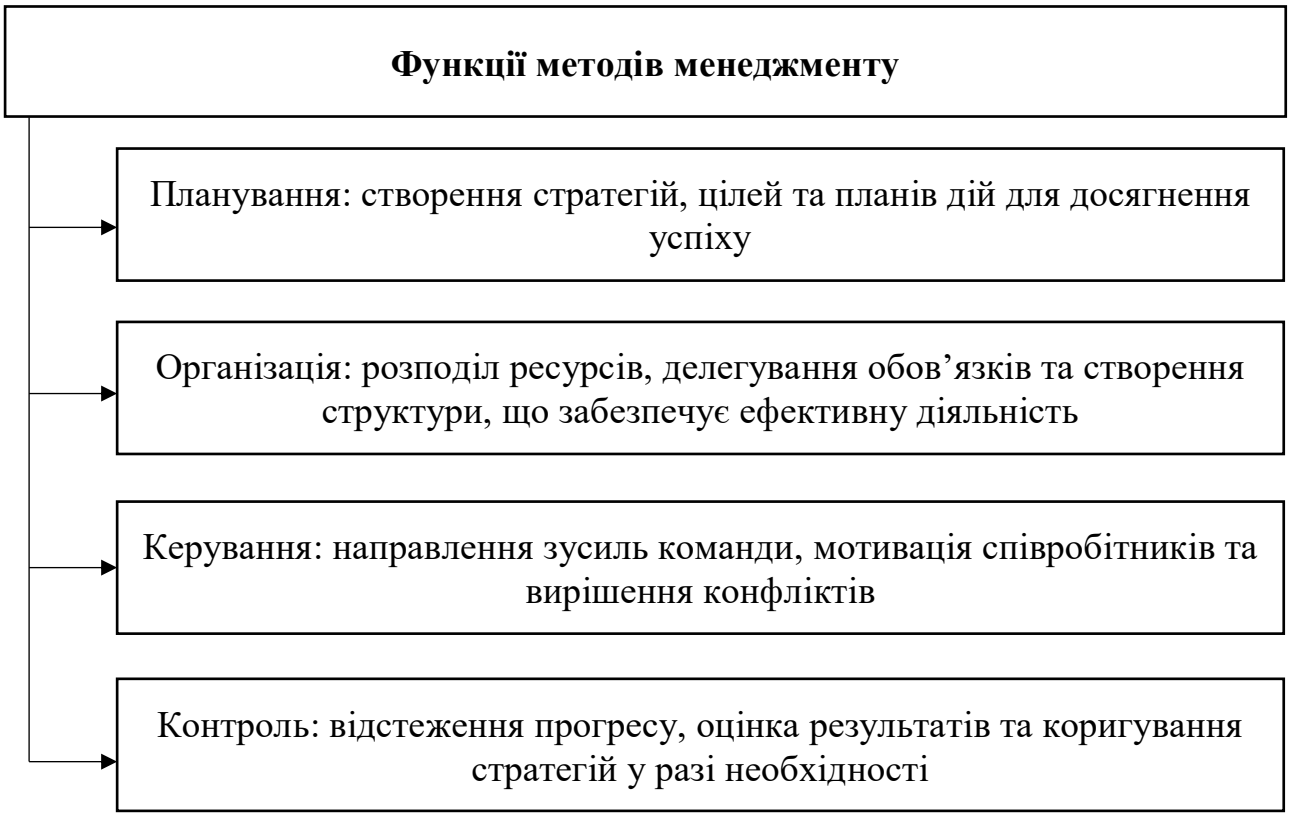


Рис. 1.2. Види функцій методів менеджменту

Джерело: складено автором за [9; 23]

Функції менеджменту дають можливість визначити можливості розвитку основних напрямів діяльності або сформувати перспективні стратегії подальшого розвитку чи контролю. В. Яковенко стверджує, що методи

менеджменту напряму пов’язані із продуктивністю персоналу, які в кінцевому результатів впливають на фінансові показники.

Результативність таких показників зображено і подану у різному звіті підприємства чи організації, та мають здебільшого публічний доступ.

Складовою методів менеджменту є принципи менеджменту на яких формується їх сутність та значення. Згідно з Л. Анасімовою принципи менеджменту являють собою основні правила, норми чи ідеї, певну поведінку, яка гарантує ефективне управління [3]. Їх можна поділити на загальні та організаційні:

1. до загальних відносяться:
   - урахування інтересів та потреб працівників;
   - оптимальне поєднання децентралізації та централізації;
   - гнучкість застосування;
   - єдність досягнення цілей;
   - плановість (розробка короткострокових та довгострокових цілей);
   - науковий підхід до формування принципів та методів;
   - демократизація щодо персоналу, працівників, керівників;
   - системність;
   - ефективність щодо реалізації [3; 18].
2. до організаційних відносять:
   - ієрархічність;
   - делегування повноважень (керівник-підлеглий);
   - безумовна відповідальність;
   - паритет вказівок та повноважень та відповідальності;
   - єдиноначальність;
   - визначений діапазон управління;
   - принципи розподілу рівнів повноважень [3; 9; 18].

Ефективне застосування методів менеджменту на підприємстві дозволяє забезпечити ефективну діяльність персоналу, досягнути високого рівня

дохідності та прибутковості, можливість надавати якісні послуги або виробляти якісні товари, досягти конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

1.2. Класифікація та характеристика методів менеджменту в управлінській практиці

Методи менеджменту відіграють важливу роль у формуванні стратегії здійснення всіх рівнів діяльності, формування чіткого розподілу і обов'язків на підприємстві, визначення пріоритетів щодо фінансового, соціального, інноваційного розвитку. Для біль чіткого визначення особливостей застосування, методи менеджменту класифікують за різними ознаками (рисунок 1.3).

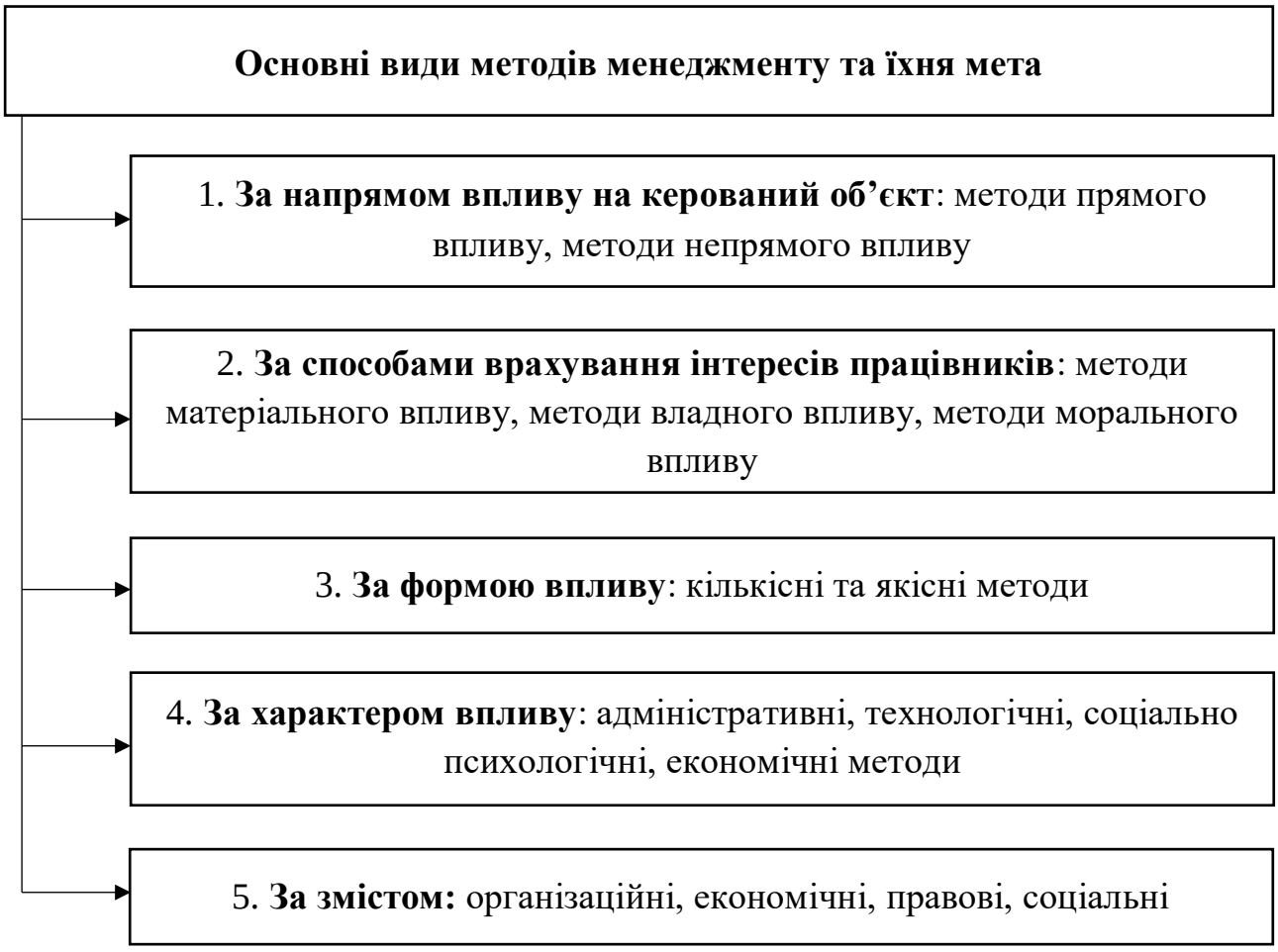


Рис. 1.3. Класифікація методів менеджменту

Джерело: складено автором за [9; 20; 30]

Економічні методи управління є ключовим інструментом в арсеналі сучасного менеджменту, оскільки вони дозволяють підприємствам ефективно планувати, організовувати та контролювати свою діяльність з урахуванням економічних чинників. Ці методи включають використання фінансових важелів, таких як бюджетування, фінансовий аналіз, планування витрат та ціноутворення, для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Бюджетування, наприклад, допомагає підприємствам розподіляти ресурси відповідно до пріоритетів, контролювати витрати та оцінювати ефективність використання коштів. Фінансовий аналіз надає можливість оцінити фінансовий стан компанії, виявити сильні та слабкі сторони, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Застосування економічних методів управління також включає використання мотиваційних механізмів для підвищення продуктивності працівників і ефективності роботи організації в цілому. Наприклад, система матеріального стимулювання, яка передбачає преміювання за досягнення певних показників, може суттєво підвищити мотивацію працівників і сприяти досягненню високих результатів. Важливим аспектом є також оптимізація витрат, яка дозволяє підприємствам знижувати собівартість продукції або послуг, підвищувати рентабельність і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Використання економічних методів управління сприяє більш ефективному використанню ресурсів, прийняттю обґрунтованих рішень і досягненню стабільного фінансового стану підприємства, що є запорукою його довгострокового успіху [2; 9; 25].

Адміністративні методи менеджменту полягають у використанні організаційно-розпорядчих важелів та нормативно-правових інструментів для забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства. Вони включають створення та дотримання регламентів, інструкцій, посадових обов'язків, правил внутрішнього розпорядку, а також системи контролю за їх виконанням. Адміністративні методи сприяють підтриманню порядку, дисципліни та організаційної структури, що забезпечує злагоджену роботу всіх

підрозділів підприємства. Їх ефективне застосування дозволяє чітко визначити обов'язки працівників, встановити відповідальність за виконання завдань і забезпечити оперативне прийняття управлінських рішень, що в кінцевому рахунку сприяє досягненню стратегічних цілей організації [9].

Автор Т. Боднар поділяє методи менеджменту залежно від їх основної мети (рисунок 1.4).

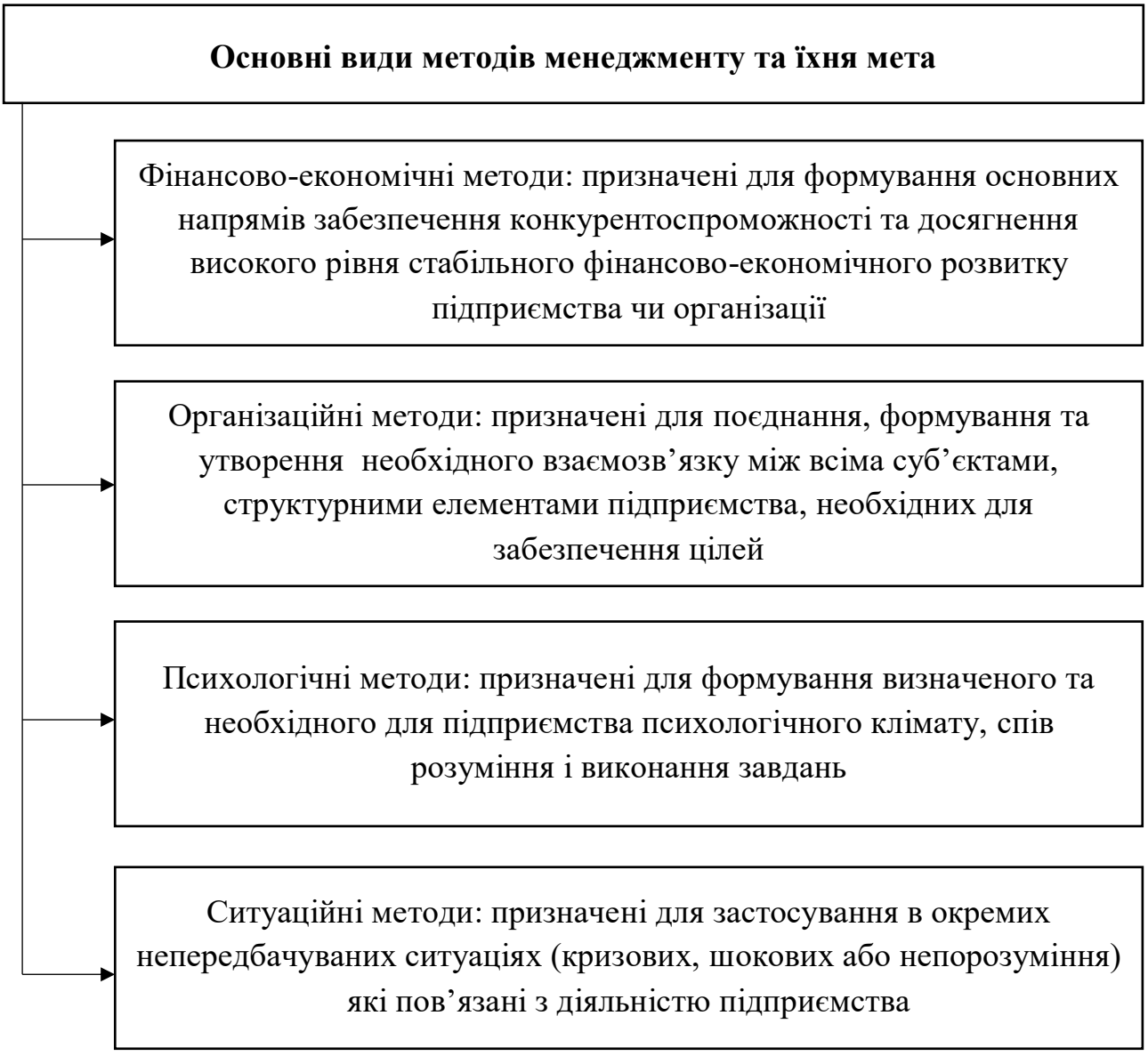


Рис. 1.4. Основні види методів менеджменту та їхня мета [9]

Організаційні методи менеджменту спрямовані на створення та підтримку ефективної організаційної структури підприємства, забезпечуючи чіткий поділ обов'язків, повноважень і відповідальності між працівниками та підрозділами. Ці

методи включають розробку і впровадження організаційних схем, процесів, стандартів і процедур, які визначають взаємодію між різними частинами компанії та забезпечують злагоджену і скоординовану роботу. Важливим аспектом організаційних методів є налагодження ефективної комунікації та співпраці всередині компанії, що сприяє підвищенню продуктивності та оперативності в досягненні поставлених цілей. Завдяки застосуванню організаційних методів менеджменту підприємство може забезпечити стабільність і гнучкість своєї діяльності, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати свої ресурси [13].

Психологічні методи менеджменту зосереджені на врахуванні та використанні психологічних факторів для підвищення ефективності роботи та мотивації працівників. Ці методи включають створення сприятливого психологічного клімату в колективі, вміння керівників розуміти та задовольняти потреби співробітників, застосування мотиваційних технік, таких як позитивне підкріплення, визнання досягнень і надання зворотного зв'язку. Психологічні методи також охоплюють управління стресом, розвиток міжособистісних відносин, підтримку емоційного добробуту та сприяння особистісному та професійному росту працівників. Ефективне використання цих методів сприяє підвищенню лояльності, задоволеності роботою та продуктивності, створюючи позитивну атмосферу в команді та забезпечуючи гармонійне функціонування організації [9; 24].

1.3. Системні підходи до формування і групування методів менеджменту підприємства

Системні підходи до формування і групування методів менеджменту підприємства полягають у комплексному та цілісному розгляді всіх аспектів управління, враховуючи взаємозв'язки та взаємозалежності між різними компонентами організації. Цей підхід дозволяє створити ефективну систему

управління, яка враховує всі елементи організації та їхні взаємодії, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей підприємства (рисунок 1.5).



Рис. 1.5. Системні підходи до формування і групування методів менеджменту [9, 21, 23]

Інтеграція різних методів менеджменту, або як називають вітчизняні дослідники системний підхід передбачає інтеграцію різних методів менеджменту (економічних, адміністративних, організаційних, соціально-психологічних) у єдину управлінську систему. Це забезпечує узгодженість дій всіх підрозділів і рівнів управління, дозволяючи підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимально використовувати ресурси та підвищувати свою конкурентоспроможність [9; 21].

Системний підхід враховує вплив як зовнішнього середовища (ринкові умови, конкуренція, економічні та політичні фактори), так і внутрішнього середовища (структура організації, корпоративна культура, рівень кваліфікації працівників) на формування методів менеджменту. Це дозволяє адаптувати

управлінські методи до конкретних умов і забезпечити гнучкість та адаптивність підприємства.

Не менш важливим є структуризація методів, яка може бути за ознаками чи важливістю, але дозволяє окремо оцінити їхню важливість в установі та прийнятті певних рішень. Методи менеджменту структуруються за різними ознаками, такими як рівні управління (стратегічний, тактичний, оперативний), функціональні області (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал), а також за типами впливу (економічні, адміністративні, соціально-психологічні). Це допомагає систематизувати управлінські підходи і забезпечити їх комплексне застосування [9; 23].

Використання методів системного аналізу для оцінки ефективності управлінських рішень і виявлення взаємозв'язків між різними елементами системи. Це включає аналіз ресурсів, процесів, результатів діяльності, а також моделювання і прогнозування розвитку підприємства. Системний аналіз допомагає виявити проблемні зони, оцінити ризики та розробити заходи для їх мінімізації.

Ключовим аспектом використання різних методів менеджменту (управління) є постійний моніторинг і оцінку ефективності застосовуваних методів менеджменту. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників, аналізувати причини невдач та коригувати управлінські рішення. Використання показників ефективності (KPI), регулярні внутрішні аудити та оцінка задоволеності працівників є важливими складовими цього процесу [9].

Системний підхід до управління менеджментом орієнтується на досягнення конкретних результатів та постійний розвиток підприємства. Це включає інновації, впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації працівників та вдосконалення організаційної структури. Постійне вдосконалення методів менеджменту дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і ефективно адаптуватися до змін.

Отже, системні підходи до формування і групування методів менеджменту підприємства дозволяють створити ефективну та адаптивну систему управління,

яка враховує всі аспекти діяльності організації, забезпечує узгодженість дій, адаптується до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також орієнтується на досягнення конкретних результатів та постійний розвиток.

Важливо в процесі формування та управління визначити зв'язок системи методів з інтересами персоналу, оскільки саме персонал є ключовим елементом системи реалізації та виконання різних методів, звітування за їх ефективність та надання пропозицій, що їх подальшої оптимізації (рисунок 1.6).



Рис 1.6. Взаємозв'язок системи методів управління з потребами та інтересами персоналу підприємства [3; 24; 33]

При цьому виділяють управління, яке на думку управлінців є найбільш ефективне та результативне:

- традиційне – розподіл праці згідно з віком, посадою чи особистими вміннями о виконання поставленого завдання;
- адміністративно-командне управління – полягає у забезпеченні раціонального ієрархічного поділу праці;
- ринкове управління – відноситься до державного управління [23].

Формування методів менеджменту управління здійснюється з дотриманням наступних важливих принципів:

- цілісність - охоплення всіх аспектів діяльності підприємства для досягнення узгоджених цілей;
- системність - розгляд підприємства як системи, де всі елементи взаємопов'язані та взаємозалежні;
- ефективність - спрямованість на досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах;
- гнучкість - здатність адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;
- інноваційність - впровадження нових ідей, технологій та методів управління;
- орієнтація на результат - фокус на досягнення конкретних, вимірюваних цілей;
- взаємодія та координація - забезпечення скоординованих дій між всіма підрозділами та рівнями управління;
- збалансованість - досягнення оптимального співвідношення між різними аспектами діяльності підприємства.
- відповідальність - чітке визначення та розподіл обов'язків та відповідальності між працівниками.
- адаптивність - здатність швидко реагувати на зміни та знаходити оптимальні рішення в нових умовах.

Висновки до першого розділу

Дослідження сутності методів менеджменту полягає в використанні системи інструментів, технік і підходів для планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства з метою досягнення його стратегічних цілей. Ці методи забезпечують ефективне управління ресурсами, підвищення продуктивності працівників та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

У роботі визначено функції методів менеджменту: планування - створення стратегій, цілей та планів дій для досягнення успіху; організація - розподіл ресурсів, делегування обов’язків та створення структури, що забезпечує ефективну діяльність; керування - направлення зусиль команди, мотивація співробітників та вирішення конфліктів; контроль - відстеження прогресу, оцінка результатів та коригування стратегій у разі необхідності.

Досліджено, що основними видами методів менеджменту класифікують: за напрямом впливу на керований об’єкт: методи прямого впливу, методи непрямого впливу; за способами врахування інтересів працівників: методи матеріального впливу, методи владного впливу, методи морального впливу; за формою впливу: кількісні та якісні методи; за характером впливу: адміністративні, технологічні, соціально психологічні, економічні методи; за змістом: організаційні, економічні, правові, соціальні.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКПРАВЛІНСЬКІЙ ПРАКТИЦІ АТ «ПРАВЕКС БАНК»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Правекс банк»

Правекс банк - комерційний банк, який був заснований у грудні 1992 року. АТ «Правекс банк» було зареєстровано Національним Банком України 29.12.1992 році в Державному реєстрі банків.

Банк розпочинає відкривати перші філії у місті Київ та Київській області. З 1993 році банк починає відкривати свої перші офіси у ключових обласних центрах та містах України. До лютого 2007 року мережа була розширена до 520 відділень у всіх 24 областях країни та в Автономній Республіці Крим. Клієнтська база банку складала - 40 000 суб'єктів господарювання та понад 2 млн роздрібних клієнтів.

У 2008 році АТ «Правекс банк» став частиною групи Інтеза Санпаоло (Intesa Sanpaolo), провідної банківської групи в Єврозоні, яка є лідером в Італії в усіх сферах бізнесу (роздрібний, корпоративний та управління активами) та присутня у всьому світі.

АТ «Правекс банк» – універсальна фінансова організація, яка надає весь спектр банківських послуг по всій території України. Завдяки добре розвиненій мережі, АТ «Правекс банк» представлений у всіх куточках нашої країни. У поєднанні з бездоганною багаторічною історією успішної діяльності це дозволило Банку стати одним з найбільш відомих банківських брендів України.

2008 рік став знаковим для АТ «Правекс банк» – наприкінці червня була завершена угода з продажу 100% акцій Банку одній із провідних банківських груп Європи – Intesa Sanpaolo Group. АТ «Правекс банк» є частиною банківської групи Інтеза Санпаоло (Intesa Sanpaolo), що входить до числа провідних банківських груп Єврозони і є лідером в усіх сферах бізнесу Італії.

Банк постійно вдосконалює свою роботу, підвищує стандарти надання банківських послуг і стає кращим для своїх клієнтів та партнерів. Завдяки новим

можливостям та більш високим стандартам ризик-менеджменту й технологій, ми можемо на підставі нашого базису зробити потужний прорив у цілому. Надійність і стабільність, правильна стратегія розвитку та високі стандарти обслуговування клієнтів дозволяють банку упевнено дивитися в майбутнє та впроваджувати плани розвитку АТ «Правекс банк».

АТ «Правекс банк» дотримується стратегії зростання та скерований на створення тривалих і міцних засад економічного, фінансового, соціального, суспільного та екологічного характеру, які мають будуватися на основі довіри усіх наших партнерів та спиратися на власні цінності.

Основною метою діяльності АТ «Правекс банк» є отримання оптимального розміру дохідності від використання власних та залучених коштів та розвитку своєї діяльності.

Головною складовою фінансового механізму, яку використовує АТ «Правекс банк» у своїй діяльності, є стратегічне планування. Ціль розроблення стратегії полягає у забезпеченні ефективної та конкурентоспроможної діяльності банку на фінансовому ринку.

У межах своєї стратегії АТ «Правекс банк» чітко визначив основну концепцію розвитку банку, яка представляє собою визначення основних акцентів, загальних цілей та пріоритетів, ключових напрямків у діяльності банку, зокрема:

- корпоративне та роздрібне кредитування з вибірковим підходом до клієнта з акцентом на дохідність і профіль ризику;
- забезпечення фінансування зростаючих обсягів кредитування за рахунок збільшення клієнтських депозитів в корпоративному і роздрібному сегментах, та наднаціональних фондів;
- підвищення прибутковості продуктів і розвиток трансакційного бізнесу;
- покращення/підвищення ефективності роздрібної мережі для того, щоб мати більш ефективну структуру витрат і, в той же час, мати змогу сконцентруватися на роботі із заможними клієнтами та клієнтами з середнього класу;

– жорсткий контроль за витратами на персонал та адміністративними витратами, а також впровадження ініціатив щодо оптимізації витрат.

Діяльність Банку здійснюється в Україні, економіка якої відноситься до категорії країн, що розвивається. Політична та економічна ситуація в Україні за минулий рік нестабільна, їй притаманні особливості ринку, що розвивається. Внаслідок цього, здійснення діяльності в країні пов'язане з ризиками, що є нетиповими для інших країн.

Наприкінці лютого РФ розпочала повномасштабну війну з Україною, що супроводжується активними бойовими діями в багатьох регіонах країни. Внаслідок війни було фізично знищено активи багатьох підприємств, порушено ланцюги постачання та виробничі процеси, зруйнована транспортна інфраструктура, яка забезпечувала рівномірний розподіл пропозиції за регіонами, збільшились витрати бізнесу. Разом з тим, країна зіштовхнулась зі значними втратами серед населення та зі значним зростанням вимушеної міграції. В період військового стану, Уряд та НБУ запровадив наступні заходи задля мінімізації рівня зростання інфляції:

– тимчасова фіксація обмінного курсу гривні, яка стримуватиме ймовірне погіршення очікувань та подорожчання імпортних товарів;
– фіксація цін на житлово-комунальні послуги;
– переглянута облікова ставка НБУ;
– зниження податків, у тому числі непрямого оподаткування імпорту;
– адміністративне регулювання цін на низку продуктів харчування та паливо.

Правління АТ «Правекс банк» складається з п'яти членів (рисунок 2.1) до основних обов'язків яких входять:

– діяти в інтересах банку добросовісно, розумно та не перевищувати своїх повноважень;

- керуватися у своїй діяльності чинним законодавством України, Статутом банку, Положенням банку «Про правління банку», іншими внутрішніми нормативно-правовими актами банку;
- виконувати рішення, прийняті наглядовою радою та Правлінням банку;
- особисто брати участь у чергових та позачергових засіданнях Правління;
- своєчасно надавати наглядовій раді банку, ревізійній комісії, внутрішнім та зовнішнім аудиторам повну і точну інформацію необхідну при здійсненні цими органами своєї діяльності.

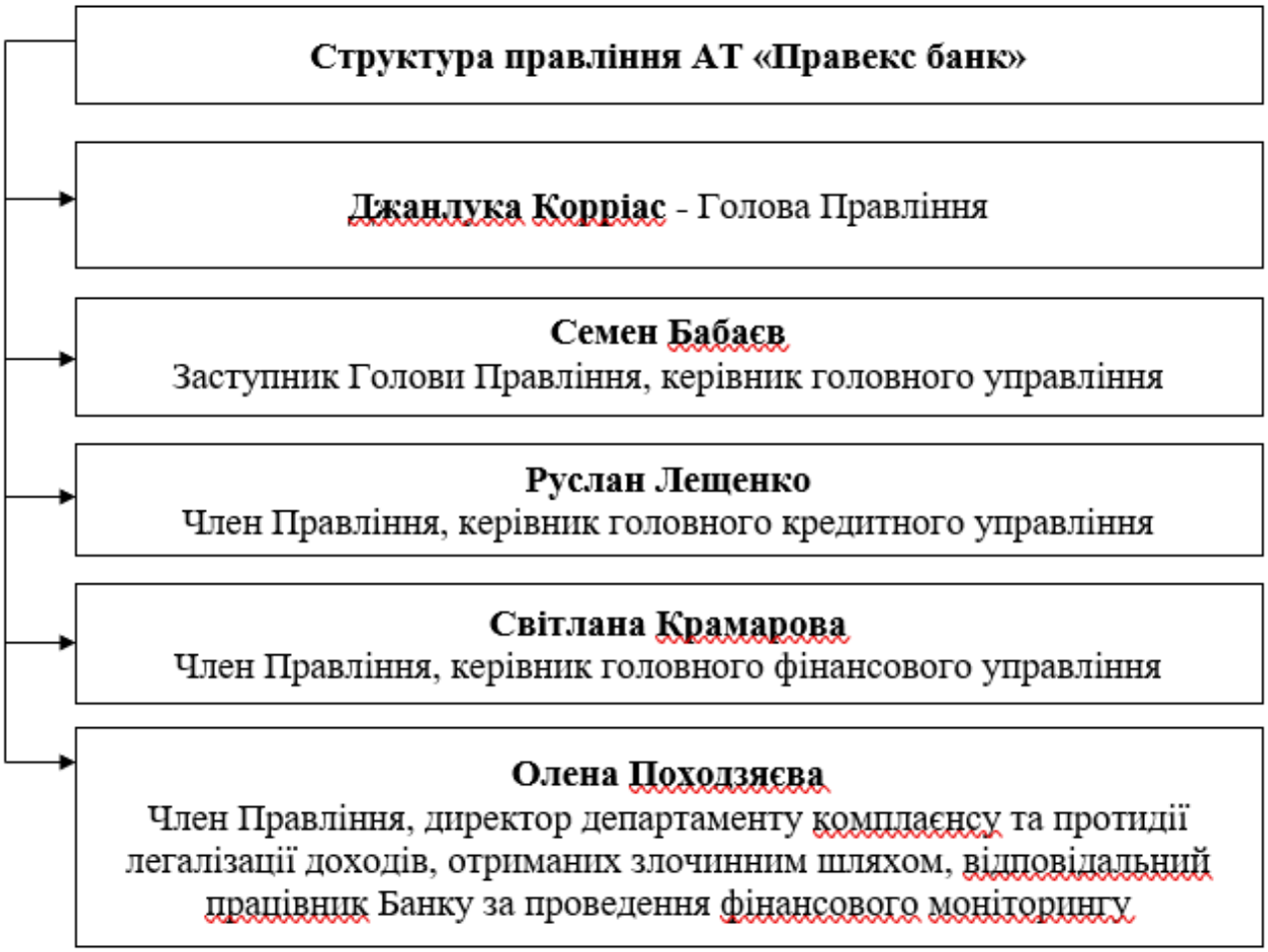


Рис. 2.1. Структура правління АТ «Правекс банк» [1]

Розширена організаційна структура АТ «Правекс банк» приведена у додатку А. АТ «Правекс банк» має право здійснювати діяльність на підставі наступних банківських ліцензій:

1. Банківська ліцензія № 7 від 18.04.2018;
2. Рішення НКЦПФР № 595 від 10.08.2017 про видачу ліцензії на провадження професійної діяльності на фондовому ринку – діяльності з торгівлі цінними паперами – дилерська діяльність;
3. Рішення НКЦПФР № 583 від 28.08.2018 про видачу ліцензії на провадження професійної діяльності на фондовому ринку – діяльності з торгівлі цінними паперами – брокерська діяльність;
4. Ліцензія серія АЕ № 286534 на провадження професійної діяльності на фондовому ринку – депозитарна діяльність депозитарної установи.

Банк має право здійснювати такі банківські операції:

- приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб;
- відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів, у тому числі переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів на них;
- розміщення залучених коштів від свого імені, на власних умовах;
- здійснення професійної діяльності на ринках капіталу.

Протягом 2022 року АТ «Правекс банк» входив до переліку уповноважених банків України, через які можуть здійснюватися виплати пенсій, грошової допомоги та заробітної плати працівникам бюджетних установ.

АТ «Правекс банк» надає послуги та здійснює банківські операції з трьома основними групами клієнтів:

1. Приватні особи: картки, рахунки, перекази, кредити, депозити, страховки, пакет «Famiglia», пакет «Cappuccino», інвестиційний банкінг, інші послуги приватним особам (фізичні особи та домогосподарства), платіжний портал, забезпечення участі у Фонді гарантування вкладів фізичних осіб, особливості регулювання простроченої заборгованості осіб віднесених до захищеної категорії у період дії воєнного стану;
2. Підприємці: зарплатний проект, рахунки для підприємців, картки для підприємців, пакети послуг для підприємців, депозити для підприємців, кредити для підприємців, інші послуги;

3. Малому та середньому бізнесу: доступні кредити 5-7-9%, інші послуги;
4. Корпораціям: кредити для агробізнесу, валютні кредити експортерам, депозити для корпоративних клієнтів, документарні операції, інші послуги для операцій, еквайринг, сейфи для корпоративних клієнтів, інвестиційний банкінг для корпоративних клієнтів.

У АТ «Правекс банк» вигідні умови обслуговування рахунків та простий механізм співпраці. Банк, укладаючи з організацією відповідний договір, відкриває карткові рахунки та видає картки усім співробітникам. У день виплати зарплати організація зараховує суму заробітної плати на транзитний рахунок банку. Далі банк перераховує зарплату на карткові рахунки співробітників організації.

Базові цінності і принципи АТ «Правекс банк»:

- Чесність. Банк прямує до мети чесно, послідовно та відповідально, з повним та цілковитим пошануванням до існуючих правил, професійної етики та духу підписаних домовленостей;
- Досконалість. Банк ставить за мету постійно покращувати свою роботу, дивитися далеко вперед, передбачуючи можливі труднощі і дбаючи про широку креативність, яка є початком інновації, а також оцінюючи належним чином кінцевий результат;
- Прозорість. У діях Банку, під час розміщення реклами та при підписанні угод, велика увага приділяється прозорості, завдяки чому усі наші партнери можуть завжди робити вільний вибір і приймати відповідальні рішення;
- Повага до відмінності. Банк хоче поєднати глобальність з досвідом роботи у конкретних країнах, завдяки чому Банк матиме змогу думати масштабно, не втрачаючи при цьому уваги до окремих осіб;
- Рівність. Банк прямує до того, щоб виключити з нашої поведінки будь-яку дискримінацію і з увагою ставитися до різниці у статі, віці, расі, віросповіданні, політичній та суспільній приналежності, сексуальній орієнтації та самоідентифікації, до мови або до різних видів недієздатності;

- Цінність особи. Цінність особи, як такої, керує усіма діями Банку: здібність слухати та провадити діалог для нас є засобом постійного покращення нашої співпраці з усіма нашими партнерами;
- Відповідальне використання ресурсів. Банк намагається уважно підходити до використання усіх ресурсів, підтримуючи заходи, які дозволяють оптимізувати таке використання і уникнути втрат або марнотратства, та надаючи перевагу довготривалим рішенням [1].

Станом на 31.12.2022 року у банку працювало 732 працівники. АТ «Правекс банк» вважає працівників найціннішим ресурсом та залучає до роботи провідних фахівців на ринку України. Банк надає всім працівникам рівні можливості в рамках оцінювання, мотивації та кар'єрного росту, залучення до нових ініціатив, участі у нових проектах тощо з метою досягнення стратегічно визначених цілей, вирішення намічених завдань, а також соціальних та особистих проблем працівників.

Головним стратегічним напрямком розвитку АТ «Правекс банк» є забезпечення його діяльності як багатофункціонального фінансового інституту, що надає повний комплекс банківських послуг як роздрібному, так і корпоративному клієнтові.

Працюючи на українському банківському ринку 27 років, АТ «Правекс банк» рік у рік стає доступніше, зручніше й ближче для всіх своїх потенційних клієнтів і партнерів як у дотриманні високих стандартів рівня обслуговування, так і у своїй географії. Даний результат досягається завдяки створенню найширшої мережі дирекцій і відділень на всій території України й, як наслідок, має максимальну наближеність банківських послуг до кожного клієнта.

У 2023 році банку присвоєно рейтинг українським рейтинговим агентством «Стандарт-Рейтинг» - Довгостроковий кредитний рейтинг uaAAA (додаток Б). Банк або окремий борговий інструмент з рейтингом uaAAA характеризується найвищою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами.

2.2. Аналіз фінансового стану та банківських операцій АТ «Правекс банк»

Протягом 2022 року кількість працюючих АТМ зменшились до 96 шт., з яких 58 шт. було замінено на нові АТМ. Мережа відділень АТ «Правекс банк» протягом року скоротилась на 2 відділення, діяльність яких була призупинена, та на кінець року становила 43 відділення. Структура АТ «Правекс банк» станом на початок 2023 року включає 43 універсальних відділень, які розташовані в Києві та найбільших містах України. Найбільша концентрація у місті Києві. Протягом 2022 року банк входив до переліку уповноважених банків України, через які можуть здійснюватися виплати пенсій, грошової допомоги та заробітної плати працівникам бюджетних установ.

В 2022 році були відсутні зміни в складі власників істотної участі. Банк має статус банку з іноземним капіталом.

Фінансова звітність АТ «Правекс банк» характеризує активну діяльність на ринку банківських послуг та лідируючі позиції у цій сфері (Додаток В).

Динаміка активів АТ «Правекс банк» протягом 2020-2022 років подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка активів АТ «Правекс банк» за 2020-2022 роки, тис. грн. [28]

Показники	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення 2022-2020, тис грн**
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 005 572	937 739	2 409 276	1 403 704
Кредити та аванси банкам	282 849	0	132 464	-150 385
Кредити та аванси клієнтам	3 098 315	4 768 272	3 694 851	596 536
Інвестиції в цінні папери	2 794 875	3 185 489	3 344 212	549 337

продовження таблиці 2.1

Інвестиційна нерухомість	32 872	12 777	6 831	-26 041
Поточні податкові активи	542	29	29	-513
Нематеріальні активи за винятком гудвіл	132 426	151 398	155 190	22 764
Основні засоби	285 157	318 004	393 728	108 571
Інші фінансові активи	12 918	22 199	46 341	33 423
Інші нефінансові активи	19 817	16 215	27 060	7 243
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або утримувані для виплат власникам	0	0	6 070	6 070
Всього активів	**7 665 343**	**9 412 122**	**10 216 052**	**2 550 709**

Загальні активи АТ «Правекс банк» у 2022 році порівняно з 2021 роком зросли на 9%, та становлять 10 216 млн. грн. Дане зростання було обумовлене зростанням обсягів залучених коштів як фізичних так і юридичних клієнтів, а також переоцінкою залишків за рахунок девальвації офіційного курсу гривні до дол. США на 25%.

У структурі активів банку найбільш зросли протягом 2020-2022 років: грошові кошти та їх еквіваленти на 1 403 704 тис. грн.;

- кредити та аванси клієнтам на 596 536 тис. грн.;
- інвестиції в цінні папери на 549 337 тис. грн.;
- основні засоби зросли на 108 571 тис. грн.

Кредити та аванси банкам навпаки скоротилися на 150 385 тис. грн., і у 2022 році склали 132 464 тис. грн. Незважаючи на війну обсяги кредитів які надані клієнтам банку зростали.

Структура кредитів надані клієнтам у розрізі видів та суб'єктів АТ «Правекс банк» за 2021 та 2022 роки подана в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структура наданих кредитів АТ «Правекс банк»

за 2021 та 2022 роки, тис. грн. [28]

Показники	2021	2022	Відхилення
Кредити, що надані юридичним особам	3 184 830	2 595 787	-589 043
Іпотечні кредити фізичним особам	927 270	882 366	-44 904
Кредити фізичним особам-підприємцям	3	388	385
Кредити, що надані фізичним особам на поточні потреби	705 217	544 395	-160 822
Інші кредити, що надані фізичним особам	7	11	4
Резерв під знецінення кредитів	**49 055**	**328 096**	**279 041**
Усього кредитів за мінусом резервів	**4 768 272**	**3 694 851**	**-1 073 421**

Починаючи з 24 лютого 2022 року до 31 грудня 2022 року відбулося збільшення резерву за рахунок погіршення якості кредитного портфелю та втраченої або пошкодженої застави внаслідок впливу повномасштабного вторгнення в Україну. Сума збільшення резерву за такими кредитами склала 254 174 тис. грн (за рахунок переходу до Стадії 2 – 41 636 тис. грн, за рахунок переходу до Стадії 3 – 103 816 тис. грн, за рахунок такої застави – 108 722 тис. грн).

Станом на кінець 2022 року балансова вартість кредитних договорів, за якими були переглянуті умови у 2022 році, складає 329 113 тис. грн (з них: за кредитами юридичним особам – 326 405 тис. грн, за кредитами фізичним особам – 2 708 тис. грн). Сума збільшення резерву за такими переглянутими контрактами склала 22 120 тис. грн (з них: за кредитами юридичним особам – 20 218 тис. грн, за кредитами фізичним особам – 1 902 тис. грн).

Динаміка зобов’язань АТ «Правекс банк» протягом 2020-2022 років подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка зобов’язань АТ «Правекс банк» за 2020-2022 роки, тис. грн. [28]

Показники	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення 2022-2020, тис грн**
Кошти клієнтів	5 427 926	7 285 788	8 215 775	2 787 849
Похідні фінансові зобов'язання	0	76	0	0
Боргові цінні папери, емітовані банком	1	1	1	0
Інші залучені кошти	0	343 999	449 191	449 191
Резерви за кредитними зобов’язаннями та контрактами фінансової гарантії	15 944	9 421	43 397	27 453
Інше забезпечення	1 930	88 585	114 538	112 608
Загальна сума забезпечень	17 874	98 006	157 935	140 061
Інші фінансові зобов'язання	139 590	125 833	172 151	32 561
Інші нефінансові зобов'язання	54 793	70 569	88 823	34 030
Відстрочені податкові зобов'язання	5 247	9 237	31 475	26 228
Всього зобов'язань	**5 945 645**	**7 933 509**	**9 115 351**	**3 169 706**

Як видно з таблиці 2.3, кошти клієнтів, що знаходяться на депозитних рахунках у АТ «Правекс банк» протягом 2020-2022 років зросли на 2 787 849 тис. грн. Така ситуація пов’язана з підвищенням довіри клієнтів до банківської установи, через постійні обстріли цивільної інфраструктури суб’єкти намагаються зберегти власні кошти та заощадження через відкриття депозитних рахунків, а також це можливість отримати додатковий дохід у вигляді відсотків по рахунку.

Інші залучені кошти зросли на 449 191 тис. грн, оскільки у 2021 році вони були відсутні у балансовій звітності АТ «Правекс банк», резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії зросли на 27 453 тис. грн.

У розрізі коштів клієнтів на депозитних рахунках АТ «Правекс банк», найбільша частка належить саме депозитам юридичних осіб та дещо менше фізичним особам таблиця 2.4.

Таблиця 2.4

Структура коштів клієнтів за видами АТ «Правекс банк»
за 2021 та 2022 роки, тис. грн. [28]

Показники	2021	2022	Відхилення
Державні та громадські організації:	**15 330**	**18 814**	**3 484**
поточні рахунки	14 271	18 683	4 412
строкові кошти	1 059	131	-928
Інші юридичні особи:	**4 685 290**	**5 140 254**	**454 964**
поточні рахунки	3 255 174	3 556 162	300 988
строкові кошти	1 430 116	1 584 092	153 976
Фізичні особи	**2 585 168**	**3 056 707**	**471 539**
поточні рахунки	2 002 190	2 604 002	601 812
строкові кошти	582 978	452 705	-130 273
Всього коштів клієнтів	**7 285 788**	**8 215 775**	**929 987**

АТ «Правекс банк» вважає, що потенційний ризик концентрації може виникнути, коли принаймні 10% балансової вартості коштів клієнтів (за виключенням субординованого боргу і кредитів від міжнародних фінансових установ) залучені від обмеженої кількості кредиторів. Станом кінець 2022 та 2021 років кошти двох та трьох клієнтів становили відповідно 813 404 тис. грн та 840 023 тис. грн, що дорівнювало 9,90% та 11,53% відповідно від суми коштів клієнтів на звітну дату. Станом кінець 2022 року в заставі під кредит був один депозит в сумі 475 тис. грн (2021: вісім депозитів на загальну суму 25 837 тис. грн).

Динаміка власного капіталу АТ «Правекс банк» протягом 2020-2022 років подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка власного капіталу АТ «Правекс банк» за 2020-2022 роки, тис. грн. [28]

Показники	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення 2022-2020, тис грн**
Статутний капітал	1 048 726	1 048 726	1 048 726	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-4 142 030	-4 402 783	-4 817 972	-675 942
Емісійний дохід	4 600 754	4 600 754	4 600 754	0
Резерви та інші доходи банку	1 332	1 332	1 332	0
Інші резерви	210 916	230 584	267 861	56 945
Всього власного капіталу	**1 719 698**	**1 478 613**	**1 100 701**	-618 997

Статутний капітал АТ «Правекс банк» протягом 2020-2022 років залишався без змін та становив 1 048 726 тис. грн (таблиця 2.6). Протягом 2022 та 2021 років кількість привілейованих акцій у загальній кількості акцій в обігу складає 1 500 тис. шт. Станом кінець 2022 та 2021 років номінальна вартість однієї акції – 0,58 грн. Акціонери банку, власники привілейованих акцій, мають право:

- брати участь у розподілі прибутку банку та одержувати частку (дивіденди) прибутку від діяльності банку у розмірі, вказаному на привілейованих акціях, незалежно від розміру чистого прибутку, отриманого банком у відповідному році;
- привілеї (згідно з умовами випуску привілейованих акцій): виплата дивідендів власникам іменних привілейованих акцій проводиться у розмірі 18% річних незалежно від розміру отриманого банком прибутку у відповідному році.

Таблиця 2.6

Структура статутного капіталу АТ «Правекс банк» за 2021-2022 роки, тис. грн. [28]

Рядок	Найменування статті	Кількість акцій в обігу (тисяч штук)	Прості акції	Емісійний дохід	Привілейо-вані акції	Усього
1	2	3	4	5	6	7
1	**Залишок на 1 січня 2021 року**	**1 688 085**	**1 047 856**	**4 600 754**	**870**	**5 649 480**
2	Внески за акціями нового випуску	-	-	-	-	-
3	**Залишок на кінець дня 31 грудня 2021 року (залишок на 1 січня 2022 року)**	**1 688 085**	**1 047 856**	**4 600 754**	**870**	**5 649 480**
4	Внески за акціями нового випуску	-	-	-	-	-
5	**Залишок на кінець дня 31 грудня 2022 року**	**1 688 085**	**1 047 856**	**4 600 754**	**870**	**5 649 480**

За результатами діяльності у 2022 році АТ «Правекс банк» отримав збиток у розмірі 415 206 тис. грн, що на 56% більше, ніж у 2021 році (266 249 тис. грн) (рисунок 2.2).

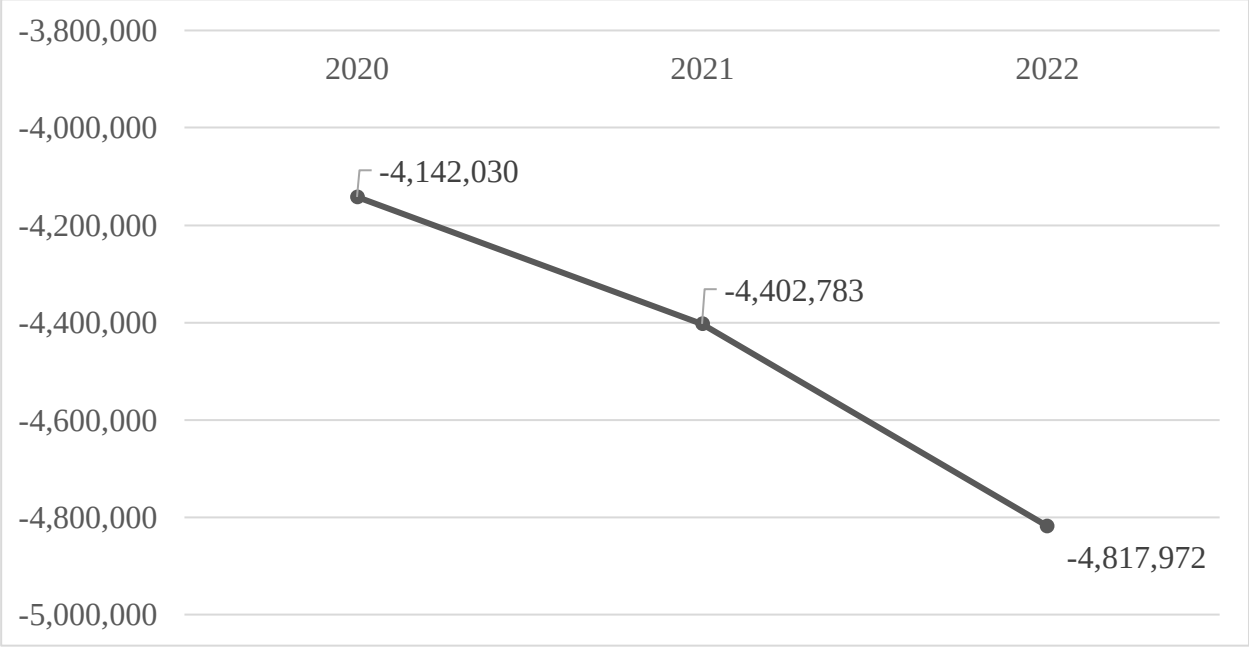


Рис. 2.2. Динаміка прибутку/збитку АТ «Правекс банк» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Джерело: складено автором за [28]

Банк отримав збиток здебільшого за рахунок понесення більших витрат на формування резервів, що було пов'язано з наслідками війни, яка безпосередньо вплинула на погіршення платоспроможності клієнтів та зростанням адміністративних витрат, що обумовлено, зростанням рівня інфляції, суттєвою девальвацією гривні, понесенням додаткових непередбачуваних витрат пов'язаних з війною та забезпеченням безперервної діяльності Банку, що було частково компенсовано збільшеним операційним доходом.

Збільшення операційного доходу було досягнуто за рахунок значного зростання прибутковості портфелю депозитних сертифікатів НБУ, що було зумовлене підняттям облікової ставки регулятора (з 10% до 25%), при цьому середній обсяг портфелю зберігся на тому ж рівні. Також, суттєво зріс торговий дохід за рахунок більшої маржі та обсягів купівлі/продажу валюти, і цим саме АТ «Правекс банк», зміг повністю компенсувати падіння комісійного доходу від зниження активності клієнтів та призупинення розвитку бізнесу.

Внаслідок воєнних дій та окупації певної території України доступ до низки відділень банку є обмеженим. Банк провів аналіз втрат та пошкоджень виходячи із наявної інформації станом на кінець 2022 року. За результатами такого аналізу у 2022 року він сформував резерв під залишки готівкових коштів у відділеннях банку у сумі 2 167 тис. грн, а також визнав знецінення основних засобів у сумі 3 901 тис. грн. Починаючи із 24 лютого 2022 року та до 31 грудня 2022 року Банк поніс інші додаткові витрати, пов'язані з військовими діями на території України, зокрема:

- витрати на визнання резервів під очікувані кредитні збитки за фінансовими активами та зобов'язаннями кредитного характеру, внаслідок підвищених кредитних ризиків та оцінок пошкодження заставного майна у сумі 277 325 тис. грн;
- витрати на забезпечення оперативної діяльності в аварійних умовах та витрати на персонал. У березні 2022 року банк виплатив додаткову допомогу своїм працівникам у розмірі 23 051 тис. грн (з урахуванням податків). Банком було придбано генераторів на суму 2 800 тис. грн,

комп'ютерного, мережевого, контрольно-охоронного обладнання на суму 36 300 тис. грн, та програмного забезпечення на суму 9 300 тис. грн

2.3. Оцінка ефективності використання методів менеджменту в управлінській діяльності АТ «Правекс банк»

Система методів менеджменту у АТ «Правекс банк» є комплексною та враховує основні аспекти розвитку, діяльності, особливості надання банківських послуг та вплив кадрів на загальну результативність діяльності. Структурно основні методи менеджменту АТ «Правекс банк» можна подати на рисунку 2.3.

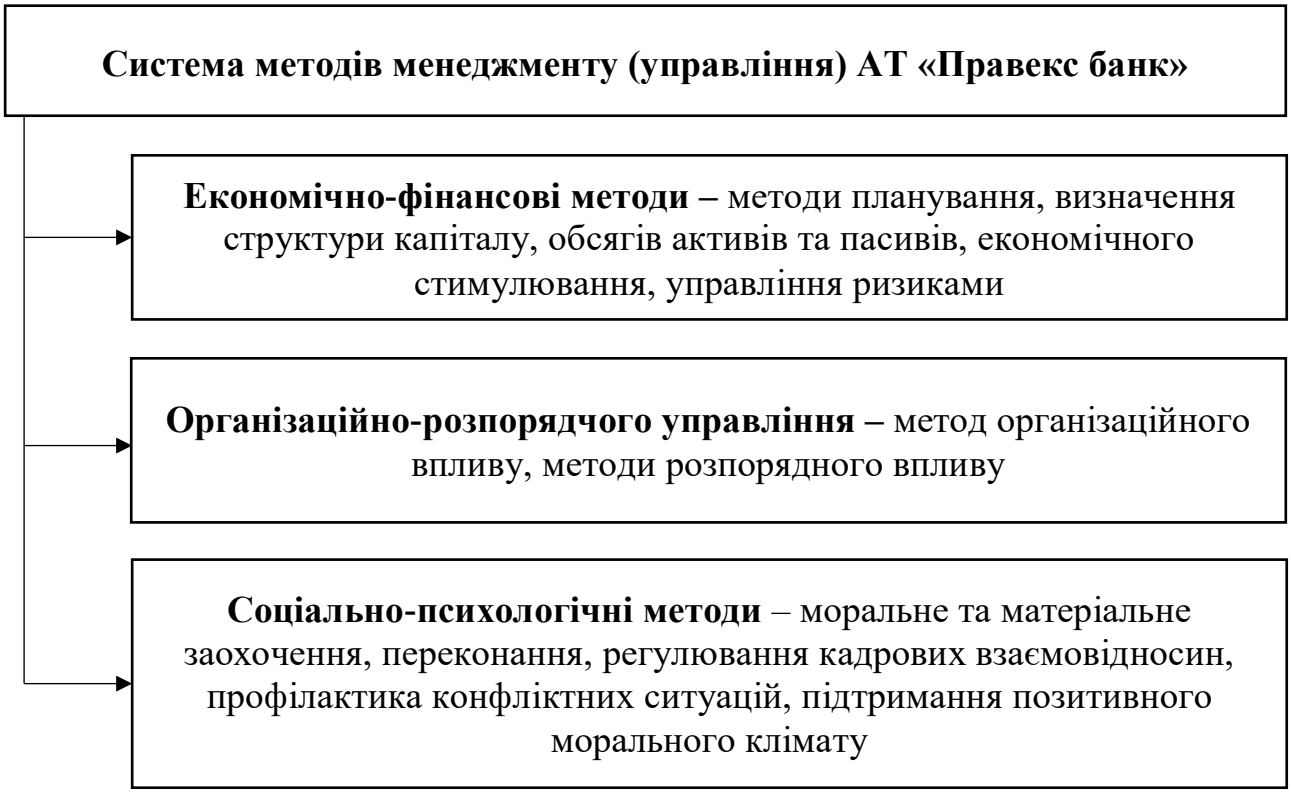


Рис. 2.3. Система методів менеджменту (управління) АТ «Правекс банк»

Джерело: складено автором за [1; 28]

АТ «Правекс банк» як банківська фінансова установа в першу чергу ставить цілі щодо забезпечення фінансових методів управління враховуючи цілі які він

ставить. Однією із перших є забезпечення формування капіталу банку (рисунок 2.4).

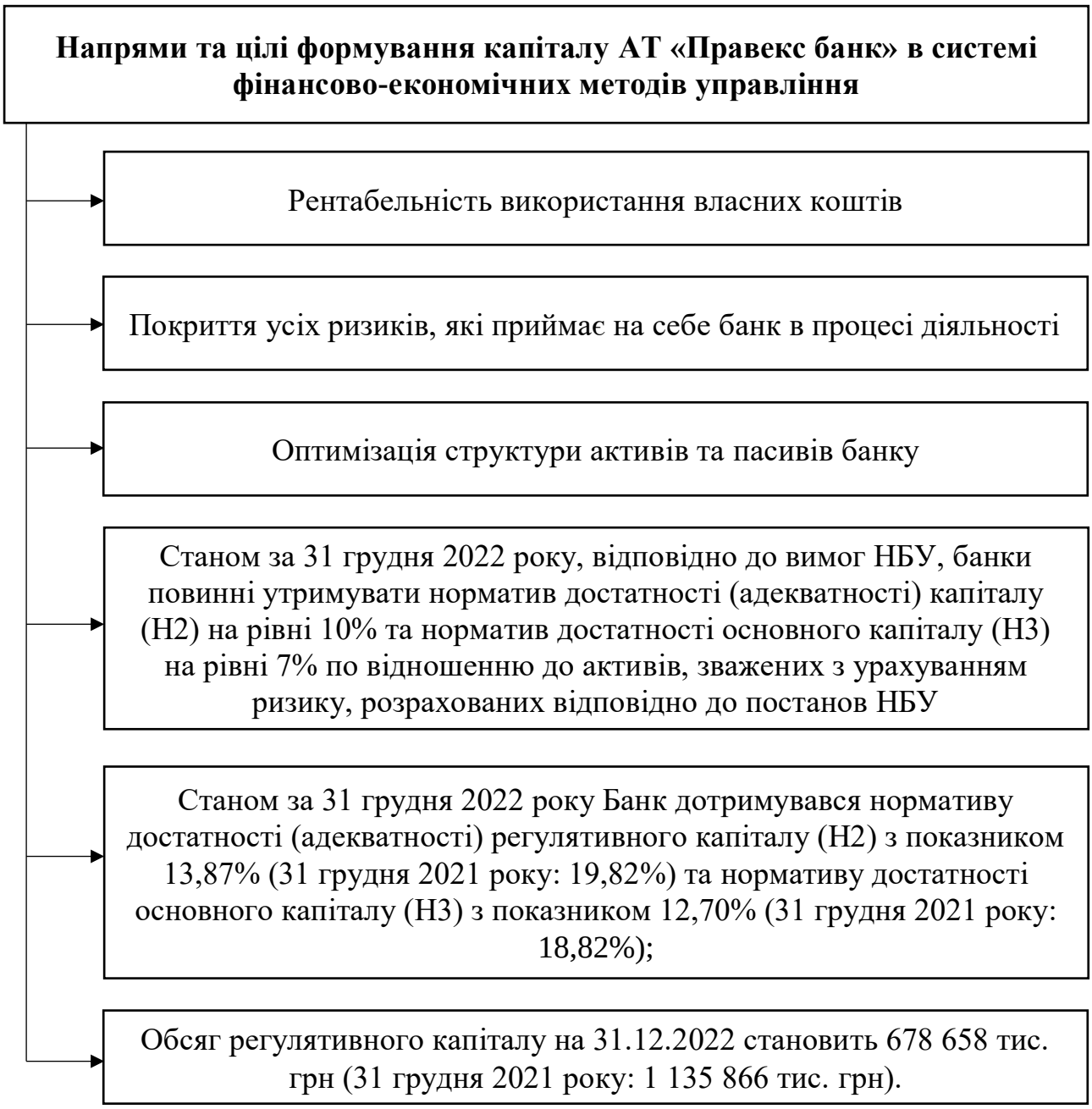


Рис. 2.4. Напрями та цілі формування капіталу АТ «Правекс банк» в системі фінансово-економічних методів управління [1; 28]

З метою прийняття необхідних управлінських рішень керівництво АТ «Правекс банк» впроваджує у систему менеджменту інтеграційний підхід щодо управління активами і пасивами. В основу такого підходу покладено систему дослідження структури (рисунок 2.5) оцінку коефіцієнтів для розрахунку

нормативів, використання додаткових методів основною ціллю якого є підвищення дохідності та прийнятного рівня ризику.

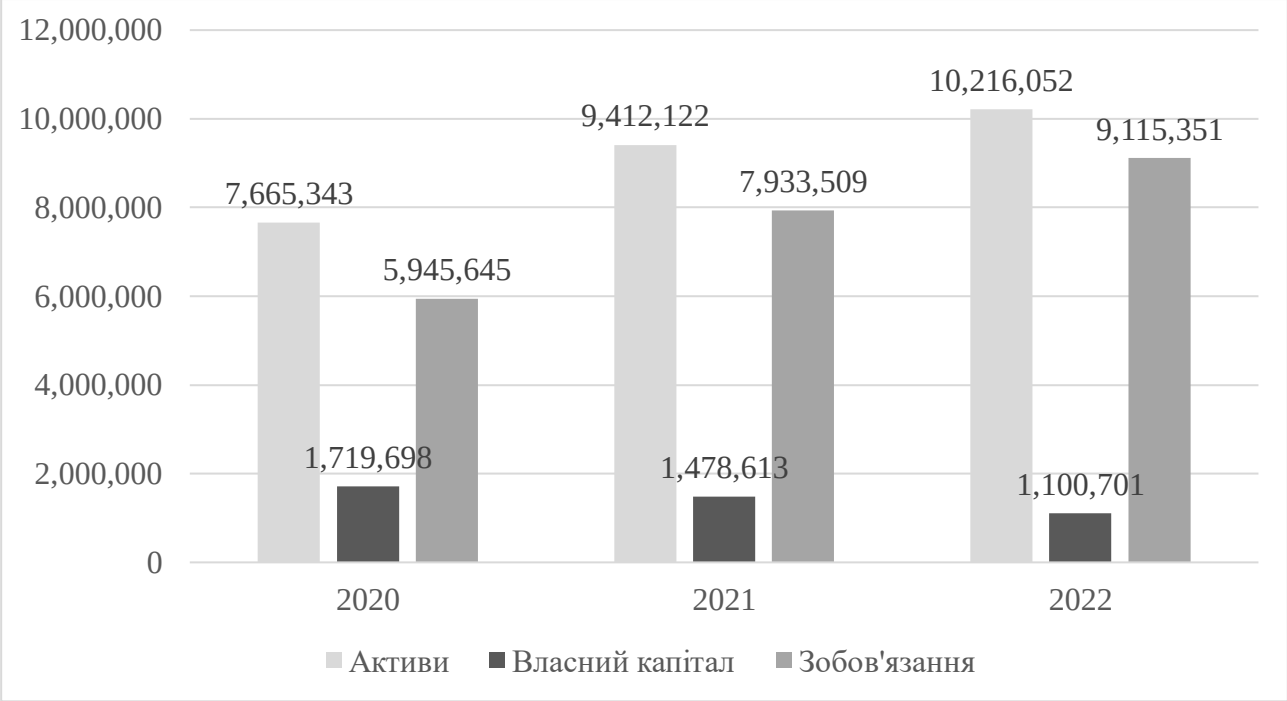


Рис. 2.5. Динаміка активів, зобов’язань та власного капіталу АТ «Правекс банк» у 2020-2022 роках, тис. грн. [28]

Результатом ефективного фінансово-економічного управління є забезпечення високого рівня дохідності від надання банківських послуг та операцій (рисунок 2.6).

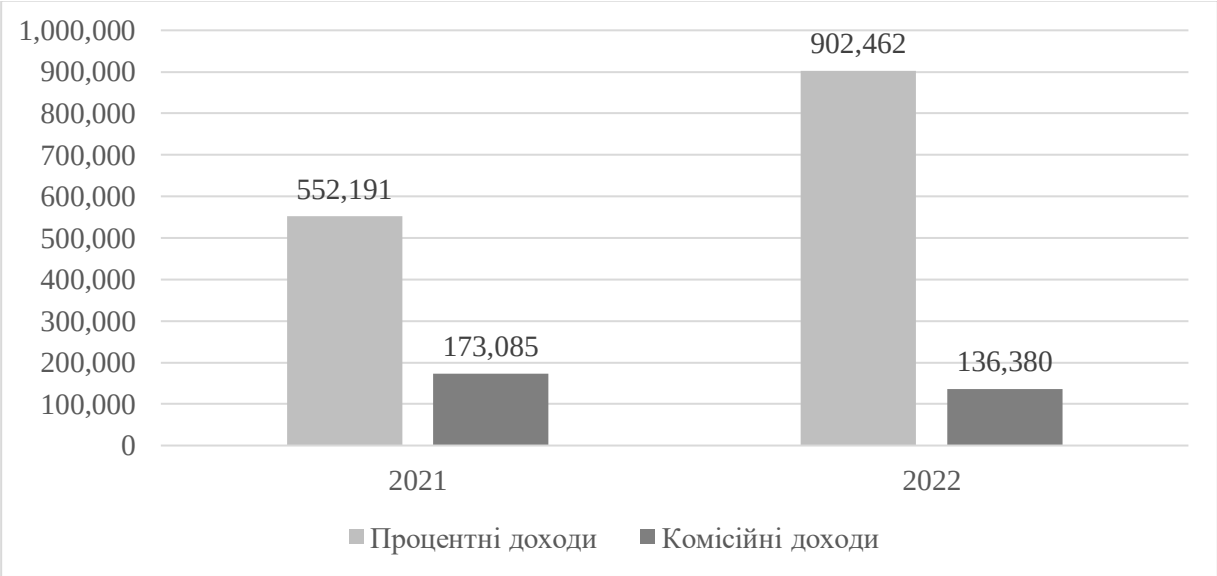


Рис. 2.6. Рівень дохідності АТ «Правекс банку» у 2020-2022 роках [28]

У своїй діяльності банк дотримується ESG-принципів, що дуже позитивно впливає на збереження екологічного балансу (важливого для бізнесу), сприяє підтриманню та розвитку бережливого відношення до природних ресурсів та соціального клімату у всіх його сферах та проявах.

Щодо організаційних методів управління АТ «Правекс банк» станом 31.12.2022 року налічував 732 працівники. Банк вважає працівників найціннішим ресурсом та залучає до роботи провідних фахівців на ринку України. Банк надає всім працівникам рівні можливості в рамках оцінювання, мотивації та кар'єрного росту, залучення до нових ініціатив, участі у нових проектах тощо з метою досягнення стратегічно визначених цілей, вирішення намічених завдань, а також соціальних та особистих проблем працівників.

При прийомі на роботу основними ключовими факторами є:

- наявність проходження прозорої співбесіди;
- наявність всіх необхідних документів;
- професійний рівень, досвід роботи;
- фахова компетенція майбутнього працівника;
- ділова репутація (особливо для керівних посад, наявність рекомендацій) [1].

Окремим важливим елементом методів управління, який є актуальним саме для банківських установ – це управління ризиками, що пов'язані з банківськими операціями, послугами, продуктами фізичним і юридичним особам. Процес управління ризиками складається у наступних важливих етапів:

1. Ідентифікація ризиків;
2. Використання методів оцінки та вимірювання на конкретну дату;
3. Контроль та моніторинг за ризиками;
4. Звітування щодо напрямів оцінки;
5. Управління або використання методів зниження [28].

2.4. Напрями покращення системи методів управління в управлінській діяльності АТ «Правекс банк»

Удосконалення методів управління у банку є критично важливим для забезпечення його стабільності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах швидкозмінного фінансового середовища. Одним з ключових аспектів є підвищення ефективності операційних процесів, що дозволяє банку оптимізувати витрати, зменшити операційні ризики та підвищити якість обслуговування клієнтів. Впровадження сучасних технологій управління, таких як автоматизація процесів, електронні платежі та системи управління ризиками, сприяє швидкому і точному виконанню фінансових операцій, що є важливим фактором для підтримки високого рівня задоволеності клієнтів.

Другим важливим аспектом удосконалення методів управління у банку є управління ризиками. Банки постійно стикаються з різноманітними ризиками, такими як кредитні, ринкові, операційні та юридичні. Сучасні методи управління ризиками дозволяють банкам ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати вплив цих ризиків на їх діяльність. Використання складних математичних моделей і аналізу даних допомагає прогнозувати можливі ризики і розробляти стратегії для їхнього пом'якшення, що забезпечує фінансову стійкість і захищає інтереси вкладників.

Третім важливим аспектом є підвищення рівня адаптивності та гнучкості банку в умовах змін зовнішнього середовища. Фінансовий сектор є дуже динамічним, і банки повинні швидко реагувати на зміни в законодавстві, економічних умовах та поведінці клієнтів. Удосконалення методів стратегічного управління дозволяє банкам ефективно планувати свою діяльність, адаптуватися до нових умов ринку та розробляти інноваційні продукти і послуги, які відповідають потребам клієнтів. Це сприяє зміцненню конкурентних позицій банку і забезпечує його довгостроковий успіх.

Нарешті, удосконалення методів управління у банку сприяє розвитку і підтримці висококваліфікованого персоналу. Сучасні методи управління

людськими ресурсами включають навчання і розвиток працівників, створення мотиваційних програм та забезпечення сприятливого робочого середовища. Інвестиції в персонал підвищують його професійну компетентність, залученість і лояльність до банку, що в свою чергу позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів і загальну ефективність діяльності банку. Удосконалення управління людськими ресурсами також сприяє зниженню плинності кадрів і збереженню знань та навичок всередині організації.

Покращення методів управління (менеджменту) вимагає всебічного підходу, що охоплює різні аспекти організаційної діяльності. Нижче наведено основні напрями покращення методів менеджменту (рисунок 2.7).



Рис. 2.7. Напрями покращення системи менеджменту в АТ «Правекс банк»

Джерело: складено автором за [9; 28; 33]

1. Оптимізація організаційної структури передбачає:

- аналіз поточної структури - визначення сильних і слабких сторін існуючої організаційної структури;
- реорганізація підрозділів - об'єднання або розділення підрозділів для підвищення ефективності роботи;
- впровадження гнучких структур - перехід до більш гнучких, матричних або проектних структур, що дозволяють швидше реагувати на зміни.

2. Вдосконалення процесів планування включає в себе наступні дії;

- стратегічне планування - розробка довгострокових цілей і стратегій для досягнення бажаних результатів;
- оперативне планування передбачає встановлення короткострокових цілей і планів для забезпечення поточної діяльності;
- інтеграція планування, тобто згодження стратегічних та оперативних планів для забезпечення безперервності і узгодженості дій.

3. Покращення управління людськими ресурсами, яке передбачає:

- навчання і розвиток персоналу: Запровадження програм підвищення кваліфікації і професійного розвитку працівників;
- система мотивації працівників, тобто розробка і впровадження ефективних мотиваційних програм, що включають матеріальні та нематеріальні стимули;
- оцінка ефективності працівників, що включає встановлення чітких критеріїв оцінки ефективності працівників та проведення регулярних оцінок.

4. Впровадження сучасних інформаційних технологій:

- автоматизація процесів - використання програмних рішень для автоматизації рутинних задач і підвищення продуктивності;
- інформаційні системи управління: впровадження систем ERP, CRM та інших для покращення управління ресурсами та взаємодії з клієнтами;
- аналіз даних: використання аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

5. Вдосконалення системи контролю у банку:

- внутрішній аудит передбачає вапровадження регулярних внутрішніх аудитів для оцінки ефективності внутрішніх процесів;
- система показників ефективності (KPI) може включати розробку і використання KPI для моніторингу і оцінки досягнення цілей;
- зворотній зв'язок - встановлення системи регулярного зворотного зв'язку від працівників та клієнтів для покращення процесів.

6. Покращення комунікацій між працівниками та клієнтами, яка можу бути:

- внутрішня комунікація: впровадження ефективних каналів комунікації між підрозділами та рівнями управління;
- зовнішня комунікація: поліпшення комунікації з клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами.
- комунікаційна стратегія: розробка стратегії комунікацій, що забезпечує чіткість і прозорість у передачі інформації.

7. Управління змінами передбачає:

- аналіз потреб у змінах, визначення необхідних змін на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища;
- планування змін: розробка планів впровадження змін, включаючи етапи, ресурси та строки виконання;
- підтримка змін, забезпечення підтримки змін з боку керівництва і працівників через комунікацію і навчання.

8. Підвищення рівня інноваційного оновлення та впровадження інноваційних банківських продуктів, передбачає:

- інноваційна культура це створення культури, що сприяє інноваціям і заохочує новаторські ідеї;
- інвестиції в R&D - інвестування в дослідження і розробки для створення нових продуктів і послуг;
- партнерство та співпрацю, встановлення партнерських відносин з іншими організаціями для спільних інноваційних проектів.

9. Удосконалення фінансового менеджменту

- фінансове планування: Розробка і впровадження детальних фінансових планів і бюджетів;
- управління витратами: оптимізація витрат через ефективне управління ресурсами і контроль за витратами;
- фінансовий аналіз: проведення регулярного фінансового аналізу для оцінки фінансового стану та прийняття управлінських рішень.

10. Поліпшення управління проектами в банку:

- методології управління проектами: впровадження сучасних методологій управління проектами, таких як Agile, Scrum, PRINCE2;
- управління портфелем проектів: розробка стратегій управління портфелем проектів для оптимізації використання ресурсів;
- контроль та оцінка проектів: Регулярний моніторинг та оцінка ходу реалізації проектів для забезпечення досягнення їх цілей.

Покращення методів управління вимагає комплексного підходу і постійного вдосконалення для забезпечення ефективного функціонування та довгострокового успіху підприємства.

Висновки до другого розділу

Правекс банк - комерційний банк, який був заснований у грудні 1992 року. АТ «Правекс банк» було зареєстровано Національним Банком України 29.12.1992 році в Державному реєстрі банків. У 2008 році АТ «Правекс банк» став частиною групи Інтеза Санпаоло (Intesa Sanpaolo), провідної банківської групи в Єврозоні, яка є лідером в Італії в усіх сферах бізнесу (роздрібний, корпоративний та управління активами) та присутня у всьому світі.

Проаналізовано, що загальні активи АТ «Правекс банк» у 2022 році порівняно з 2021 роком зросли на 9%, та становлять 10 216 млн. грн. Кошти клієнтів, що знаходяться на депозитних рахунках у АТ «Правекс банк» протягом

2020-2022 років зросли на 2 787 849 тис. грн. Статутний капітал АТ «Правекс банк» протягом 2020-2022 років залишався без змін та становив 1 048 726 тис. грн. Протягом 2022 та 2021 років кількість привілейованих акцій у загальній кількості акцій в обігу складає 1 500 тис. шт. Станом кінець 2022 та 2021 років номінальна вартість однієї акції – 0,58 грн.

Напрямами покращення методів менеджменту (управління) АТ «Правекс банк» є: оптимізація організаційної структури, вдосконалення процесів управління, покращення управління людськими ресурсами, впровадження сучасних інформаційних технологій, вдосконалення системи контролю, управління змінами, покращення комунікацій, підвищення рівня інновацій, удосконалення фінансового менеджменту, поліпшення управління проектами.

ВИСНОВКИ

Сутність методів менеджменту полягає в використанні системи інструментів, технік і підходів для планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства з метою досягнення його стратегічних цілей. Ці методи забезпечують ефективне управління ресурсами, підвищення продуктивності працівників та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Функції методів менеджменту: планування - створення стратегій, цілей та планів дій для досягнення успіху; організація - розподіл ресурсів, делегування обов'язків та створення структури, що забезпечує ефективну діяльність; керування - направлення зусиль команди, мотивація співробітників та вирішення конфліктів; контроль - відстеження прогресу, оцінка результатів та коригування стратегій у разі необхідності.

Виділяють основні види методів менеджменту: за напрямом впливу на керований об'єкт: методи прямого впливу, методи непрямого впливу; за способами врахування інтересів працівників: методи матеріального впливу, методи владного впливу, методи морального впливу; за формою впливу: кількісні та якісні методи; за характером впливу: адміністративні, технологічні, соціально психологічні, економічні методи; за змістом: організаційні, економічні, правові, соціальні.

Системні підходи до формування і групування методів менеджменту: інтеграція різних методів менеджменту, врахування зовнішнього та внутрішнього середовища; структуризація методів менеджменту; використання методів системного аналізу, оцінка та моніторинг ефективності; орієнтація на результат та розвиток.

АТ «Правекс банк» – універсальна фінансова організація, яка надає весь спектр банківських послуг по всій території України. Завдяки добре розвиненій мережі, АТ «Правекс банк» представлений у всіх куточках нашої країни. У поєднанні з бездоганною багаторічною історією успішної діяльності це дозволило Банку стати одним з найбільш відомих банківських брендів України.

Банк має право здійснювати такі банківські операції: приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб; відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів, у тому числі переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів на них; розміщення залучених коштів від свого імені, на власних умовах; здійснення професійної діяльності на ринках капіталу.

Загальні активи АТ «Правекс банк» у 2022 році порівняно з 2021 роком зросли на 9%, та становлять 10 216 млн. грн. Дане зростання було обумовлене зростанням обсягів залучених коштів як фізичних так і юридичних клієнтів, а також переоцінкою залишків за рахунок девальвації офіційного курсу гривні до дол. США на 25%.

Кошти клієнтів, що знаходяться на депозитних рахунках у АТ «Правекс банк» протягом 2020-2022 років зросли на 2 787 849 тис. грн. Статутний капітал АТ «Правекс банк» протягом 2020-2022 років залишався без змін та становив 1 048 726 тис. грн. Протягом 2022 та 2021 років кількість привілейованих акцій у загальній кількості акцій в обігу складає 1 500 тис. шт. Станом кінець 2022 та 2021 років номінальна вартість однієї акції – 0,58 грн.

Важливими напрямами покращення методів менеджменту (управління) АТ «Правекс банк» є: оптимізація організаційної структури, вдосконалення процесів управління, покращення управління людськими ресурсами, впровадження сучасних інформаційних технологій, вдосконалення системи контролю, управління змінами, покращення комунікацій, підвищення рівня інновацій, удосконалення фінансового менеджменту, поліпшення управління проектами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерне товариство «Правекс банк». Офіційний сайт. URL: https://www.pravex.com.ua/
2. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії. URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf (дата звернення 26.03.2024 р.).
3. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навчальний посібник. Київ : 2018. 237 с.
4. Армстронг М. Менеджмент: методи та прийоми : Переклад з 3-го англійського видання. Київ: Знання-Прес, 2006. 876 с.
5. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Визначення методів менеджменту в контексті сучасних управлінських парадигм. *Економічний простір*. 2013. №74. С. 174-183.
6. Бабчинська О. І., Мідляр А. К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. № 9, 2016. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151 (дата звернення: 22.03.2024 р.).
7. Березянко, Т. В. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу / Т. В. Березянко, О. П. Осадчук // *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 43. С. 87-95.
8. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 360 с.
9. Боднар Т.І. Характеристика основних методів менеджменту в контексті забезпечення ефективного функціонування підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво, 2020 р., № 1 (112). С. 93-95.
10. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
11. Верезомська І. Г. Менеджмент : конспект лекцій. Київ : Ліра-К, 2018. 73 с.

12. Гогуля О.П., Харченко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг. К.: ЦП «Компринт», 2018. 410 с.
13. Голідза Я. Д. Концепція влади й відповідальності керівника організації у прийнятті управлінських рішень. Модернізація управління в контексті вимог Закону України «Про освіту»: матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції, Харків, 20 трав. 2020 р.; [за заг. ред. Р. І. Черновол-Ткаченко, О. І. Мармази, О. Є. Гречаник]. 2020. Ч. 1. С. 74–80.
14. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
15. Ковальов Г. Д. Інноваційні комунікації. Персонал. 2010. № 8. С. 14–19.
16. Козуб О. О. Менеджмент соціальної роботи як сучасний напрямок управлінської діяльності. *Грані. Соціологія*. 2012. № 3(83). С. 70–73.
17. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури. 2015. 234 с.
18. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
19. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. П’яте видання, виправлене та доповнене. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 208 с.
20. Менеджмент: навчальний посібник. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
21. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
22. Михайлов С.І. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 536с.

23. Мошек Г. Є. Менеджмент: навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене, перероблене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 548 с.
24. Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с.
25. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
26. Харченко Г.А., Боровий Ю.М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ».* 2013. № 53 (1026). С. 178- 181.
27. Харченко В.В, Харченко Г.А. Оптимізація використання виробничих ресурсів аграрного підприємництва. *Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки».* 2015. № 10 (172). С. 458–464.
28. Фінансова звітність акціонерного товариства «Правекс банк». Офіційний сайт. URL: https://www.pravex.com.ua/o-banke/pro-nas/rejtingi-ta-zvitnist
29. Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т. 16, Випуск 3. С. 222-237.
30. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.
31. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2006. 439 с.
32. Школьник І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / І. О. Школьник, І. М. Боярко, Б. І. Сюркало. Суми : Університетська книга, 2009. 300 с.
33. Щерба А. Л., Харченко Г. А. Методи менеджменту: роль та значення в управлінні сучасними організаціями. *SCIENCE, RESEARCH, DEVELOPMENT*. № 28, 2016. С. 6-9.
34. Яковенко В.Б. Менеджмент і маркетинг: Навчальний посібник. Київ: Вид-во Європейського у-ту. 2007. 144 с.

35. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
36. Bailey K., Gratton L., Hope Hailey V. Stratgic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality. URL: https://www.researchgate.net/publication/262313309_Stratgic_Human_Resource_Management_Corporate_Rhetoric_and_Human_Reality/link/0deec51ff9cf7f3b53000000
37. Greer C. R. Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing. 2021. 746 p.
38. Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. Human resource management. Cengage AU. 2019. 573 p.
39. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education. 2017. 770 p.
40. Ulrich D. Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press. 254 p

Додатки