

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра фінансів

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти  
на тему:

**«Фінансовий механізм управління філіями банку»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи ФБС-41  
спеціальності 072 «Фінанси, банківська  
справа та страхування»

Кулик Інна Русланівна

Керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри  
фінансів Солоджук Т.В.

Рецензент: к.е.н., доц., доцент кафедри  
обліку і оподаткуванням Гнатюк Т.М.

Івано-Франківськ - 2024 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІЛІЯМИ БАНКУ .....	6
1.1. Основні поняття, роль та внутрішні комунікації в управлінні філіями банку. .....	6
1.2. Функціональне призначення та правові аспекти управління банківськими філіями.....	11
1.3. Фінансовий механізм управління філіями банку. ....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІЛІЯМИ АТ «АКЦЕНТ-БАНК».....	26
2.1. Елементи фінансового механізму управління філій АТ «АКЦЕНТ-БАНК». .....	26
2.2. Фінансові показники та результати діяльності філій АТ «АКЦЕНТ-БАНК». .....	32
2.3. Переваги та недоліки системи фінансового управління філіями АТ «АКЦЕНТ-БАНК». ....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІЛІЯМИ БАНКІВ В УКРАЇНІ.....	46
3.1. Сучасний стан фінансового управління філіями банків: основні тенденції, проблеми та перспективи. ....	46
3.2. Напрями впровадження інновацій у фінансовому управлінні банківськими філіями.....	58
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

## ВСТУП

**Актуальність теми:** Фінансовий механізм управління філіями банку є ключовим аспектом їх діяльності. Актуальність цієї теми обумовлена багатьма факторами. Філії стають все важливішими для банків у забезпеченні розширення їхнього впливу на ринку та привертанні нових клієнтів. Ефективне управління фінансовими ресурсами філій необхідне для забезпечення загальної рентабельності банку. Зміни в регулюванні банківської діяльності вимагають вдосконалення систем управління філіями та механізмів фінансового контролю. Вплив інновацій, таких як онлайн-банкінг та мобільний банкінг, потребує від банків адаптації їх філій до змінюваних потреб клієнтів.

Існує значний обсяг досліджень з питань управління філіями банків, проте, питання розробки та впровадження комплексного фінансового механізму управління філіями потребує подальшого дослідження. Результати дослідження можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи фінансового управління філіями банків, що сприятиме підвищенню їх ефективності та конкурентоспроможності.

Вибір даної теми дипломної роботи дозволив одержати знання з актуальної проблематики та провести дослідження теорії та практики управління філіями банків.

**Метою роботи є дослідження** теоретичних аспектів та методів фінансового механізму управління філіями банку, окреслення напрямів щодо його вдосконалення та оцінка його ефективності на прикладі конкретного банку.

### **Завдання:**

1. Розкрити сутність, роль та принципи фінансового механізму управління філіями банку.

2. Проаналізувати наявні методи та моделі фінансового управління філіями банків.

3. Визначити функціональне призначення та правові аспекти управління, що впливають на ефективність фінансового механізму філій банку.

4. Оцінити елементи чинного фінансового механізму управління філіями конкретного банку.

5. Провести аналіз фінансового стану та діяльності філій банку.

6. Виявити переваги та недоліки в системі фінансового управління філіями банку.

7. Оцінити сучасний стан фінансового управління філіями банків в Україні.

8. Розробити рекомендації щодо впровадження інновацій у фінансовому механізмі управління філіями банків.

9. Узагальнити результати дослідження та зробити висновки щодо теоретичних та практичних аспектів фінансового механізму управління філіями банку.

**Об'єкт дослідження:** економічні відносини, що виникають при здійсненні фінансового управління філіями А-Банку.

**Предмет дослідження:** теоретичні та методичні засади фінансового механізму управління філіями, особливості функціонування та вдосконалення, оцінка ефективності фінансового механізму управління філіями А-Банку.

**Методологічна база дослідження:**

- системний аналіз;
- структурно-функціональний аналіз;
- аналітичний метод;
- синтетичний метод;
- метод порівняльного аналізу;
- метод статистичного аналізу;
- метод експертних оцінок.

**Теоретична база:** наукові праці вітчизняних науковців, до яких включаються: Лизанець А., Волкова В., Шабан О., Криклій О., Бланк С., Хринюк О., Циганова Н., Огієнко В.

**Інформаційно-аналітичною базою** є нормативні документи Національного банку України, Програма Європейського Союзу з підтримки управління державними фінансами України, Конституція України, фінансова звітність А-Банку.

**Науково-пізнавальне значення дослідження:**

- розширення теоретичних знань про фінансовий механізм управління філіями банку;
- виявлення факторів, що впливають на ефективність фінансового механізму управління філіями банку;
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення фінансового механізму управління філіями банку.

**Практичне значення дослідження:**

- підвищення ефективності фінансового управління філіями банку;
- збільшення рентабельності та конкурентоспроможності банку;
- покращення якості банківських послуг, що надаються клієнтам;
- зниження ризиків банківської діяльності.

**Структура та обсяг:** Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (27 найменувань). Загальний обсяг бакалаврської роботи – 69 сторінок комп'ютерного тексту, містить 9 таблиць і 19 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІЛІЯМИ БАНКУ

#### 1.1. Основні поняття, роль та внутрішні комунікації в управлінні філіями банку

Управління філіями банків є ключовим елементом ефективного функціонування фінансової установи. Філії банків служать важливими контактними точками для клієнтів, забезпечуючи доступ до фінансових послуг та підтримку на місцевому рівні. Успішне управління філіями включає в себе організацію операцій, забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, ефективне використання ресурсів та дотримання нормативних вимог.

Філія банку – це підрозділ, який діє від імені банку, відповідно до певного положення, є структурно самостійним і не має статусу юридичної особи.

За умови отримання дозволу від банку та дотримання обмежень, встановлених банківською ліцензією та письмовим дозволом, філії банку дозволяється проводити банківські та інші операції, визначені положеннями про філію. Вони не можуть виконувати операції, які філії не мають права здійснювати відповідно до законодавства України, або які потребують вимог, яким філія не відповідає. Філіям банків забороняється встановлювати кореспондентські відносини та відкривати рахунки в інших банках. Керівник філії діє на підставі довіреності, виданої банком [1].

При відкритті філії банк зобов'язаний забезпечити:

- щоденне формування операційної та звітної інформації в розрізі філій і забезпечення доступу до цієї інформації Національному банку, що підтверджується даними про технічні можливості програмного забезпечення банку;

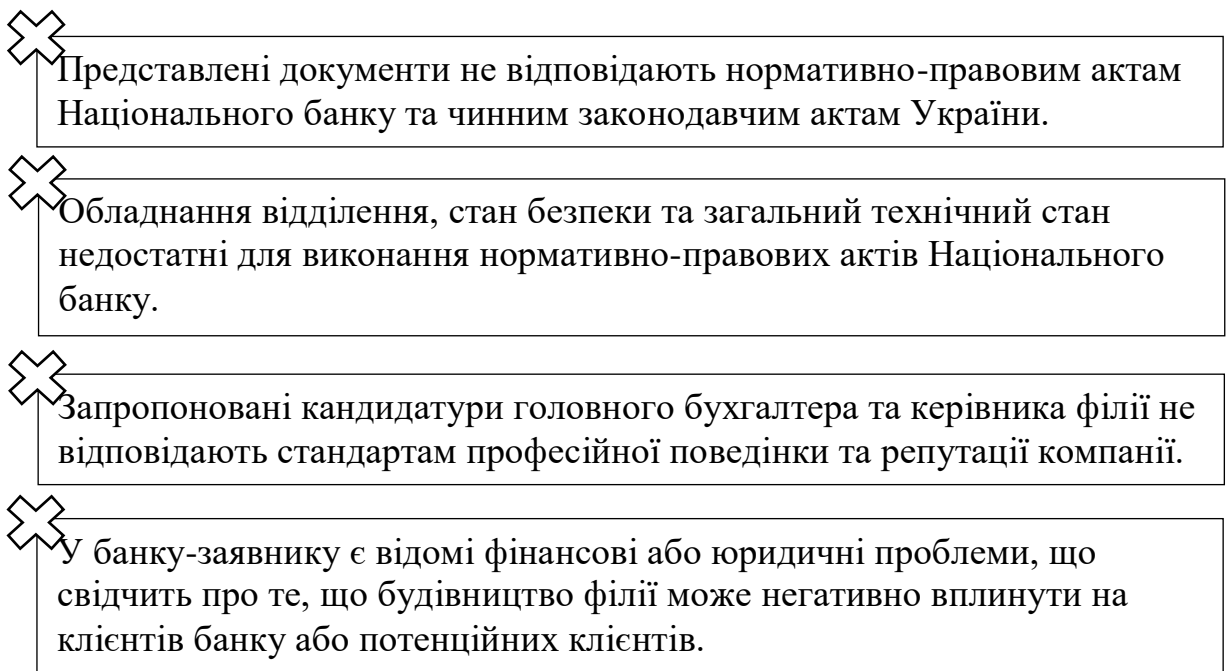
- своєчасне, повне та достовірне відображення всіх операцій на балансі філії відповідно до нормативно-правових актів Національного банку;

- пунктуальне складання первинних документів та бухгалтерських реєстрів;

- дотримання вимог облікової політики банку, включаючи процедури перевірки та контролю за звітністю та операціями філії;

- відповідно до чинного законодавства України, необхідно встановити порядок формування та зберігання первинних документів, облікових реєстрів і звітів тощо.

Філії банків можуть бути зареєстровані за рішенням відповідного територіального управління НБУ, яке знаходиться в місці розташування філії. Дане рішення приймається на підставі згоди відповідного територіального управління Національного банку за місцезнаходженням – юридичної особи або Генерального департаменту банківського нагляду. Причини, чому Національний банк може відмовити у наданні згоди на відкриття філії, наведено на рис. 1.1. [2]



**Рис. 1.1 Причини відмовити у наданні згоди на відкриття філії**

Якщо банк дотримується умов та відповідає законодавчим актам України, нормативно-правовим актам Національного банку та внутрішнім документам,

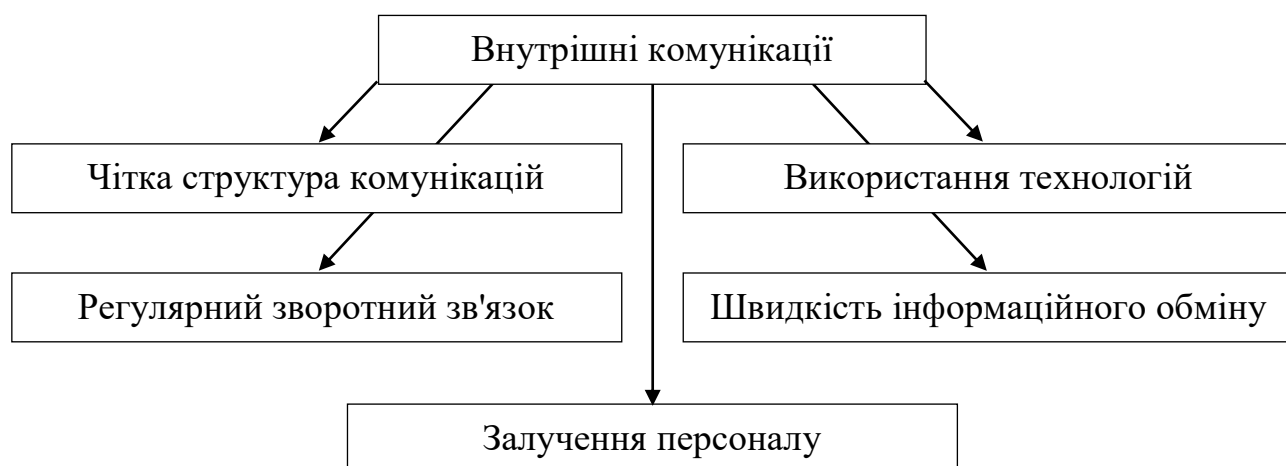
що регулюють його діяльність і філії, а також якщо приміщення та обладнання філії відповідають вимогам, і кандидати на керівні посади мають відповідні професійні та репутаційні характеристики, територіальне управління Національного банку приймає рішення про реєстрацію філії протягом місяця з моменту отримання всіх необхідних документів. Дане рішення сповіщається банку, територіальному управлінню Національного банку та Генеральному департаменту банківського нагляду через спецзв'язок.

З метою покращення обслуговування клієнтів, банк або його філія, що відокремлена на окремий баланс, можуть створювати відділення. Відділення, що відкриваються банком або його філією, можуть знаходитись на території області, що перебуває під наглядом відповідного територіального управління Національного банку. Філії, діяльність яких відображається на балансі банку або які виділені на окремий баланс, не мають права відкривати відділення.

Роль філії банку полягає в забезпеченні доступу клієнтів до банківських послуг, таких як видача кредитів, ведення рахунків, обмін валют, випуск банківських карт тощо.

Внутрішні комунікації в управлінні філіями банку відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності та збереженні єдності цілей і стратегій між головним офісом та філіями. Ключові аспекти, які можуть бути важливими у внутрішній комунікації управлінні філіями наведено на рис. 1.2.

[3]





## **Рис. 1.2 Ключові аспекти у внутрішній комунікації управлінні філіями банку**

Чітка структура комунікацій – це система або план, який визначає, як інформація повинна передаватися, сприйматися та оброблятися всередині організації або між її членами. Основна мета чіткої структури комунікацій – забезпечити ефективну та ефективну передачу інформації без зайвих перешкод або недорозумінь. Можна визначити конкретні елементи, які складають чітку структуру комунікацій в управлінні філіями банку:

1. Проведення щотижневих, щомісячних або кварталних нарад керівництва, на яких обговорюються питання стратегічного значення для банку, а також відзвітуються про результати роботи та прийняті рішення.

2. Встановлення системи звітності від керівників філій до головного офісу та навпаки, що включає подання щоденних/щотижневих/щомісячних звітів про фінансовий стан, обсяги роботи, проблеми та пропозиції від філій. Важливо також забезпечити можливість для філій надавати свої відгуки і пропозиції з покращення системи управління.

3. Організація періодичних конференцій або вебінарів для обговорення важливих питань або введення нових стратегій, що буде корисним для забезпечення спільного розуміння цілей і завдань.

4. Забезпечення доступу до внутрішньої платформи або порталу, де публікуються важливі новини, оголошення, статті, які стосуються роботи банку.

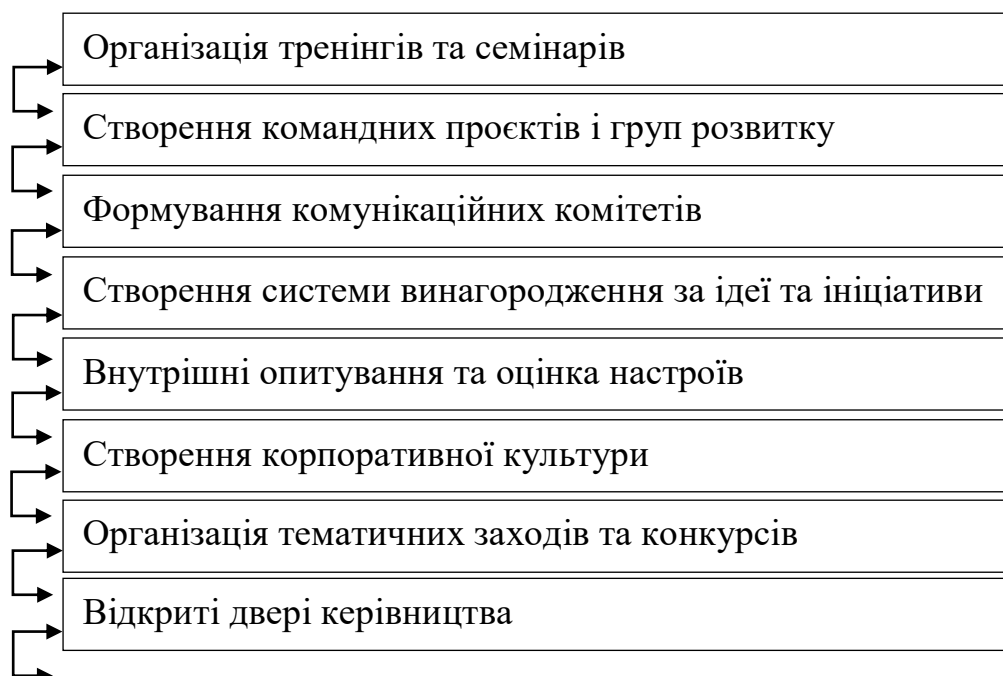
Застосування сучасних технологій у внутрішніх комунікаціях відкриває безліч можливостей для полегшення обміну інформацією та забезпечення зручного спілкування між головним офісом та філіями. Електронна пошта дозволяє швидко та ефективно обмінюватися документами, рішеннями та іншою інформацією. Відеоконференції забезпечують можливість зустрічей та обговорення важливих питань без фізичного присутності, що особливо важливо у випадку великої географічної розкиданості філій. Спільні онлайн-платформи

дозволяють створювати спільні робочі простори для обговорення проектів, обміну ідеями та координації дій. [4]

Використання технологій дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією, підвищити швидкість прийняття рішень, знизити витрати на комунікації та покращити загальну ефективність управління філіями банку. Результатом буде покращення координації дій між головним офісом та філіями, зростання внутрішньої ефективності та досягнення спільних стратегічних цілей.

Забезпечення швидкого і ефективного обміну інформацією між головним офісом та філіями має велике значення для того, щоб управління могло оперативно реагувати на будь-які зміни у середовищі банківської діяльності. Наприклад, швидка реакція на зміни в ринкових умовах може допомогти банку адаптуватися до нових тенденцій і зберегти конкурентоспроможність. Також, оперативний обмін інформацією щодо регулятивних змін дозволяє банку швидко впроваджувати необхідні зміни в свої процедури та політики, щоб відповідати вимогам законодавства. Для швидкості інформаційного обміну можуть використовуватися різноманітні технології, що дозволяє забезпечити легку передачу інформації, уникнути затримок у прийнятті рішень та зберегти реактивність управління на зміни у ринкових умовах.

Залучення персоналу до внутрішньої комунікації може здійснюватися через різні механізми, що наведено на рис. 1.3.



Створення внутрішнього порталу для обміну знаннями
--

### **Рис. 1.3 Механізми залучення персоналу до внутрішньої комунікації**

Залучення персоналу до внутрішньої комунікації – це не лише засіб зміцнення командного духу, а й важлива стратегія для покращення співпраці та підвищення продуктивності в організації. При належно організованій внутрішній комунікації працівники відчують себе більш залученими до життя компанії, їхні ідеї та думки беруться до уваги, що створює позитивну атмосферу співпраці. Крім того, ефективна внутрішня комунікація сприяє покращенню роботи команд, розвитку довіри та зменшенню конфліктів. [5]

## **1.2. Функціональне призначення та правові аспекти управління банківськими філіями.**

Операційна діяльність Національного банку України визначається через сукупність його завдань та основні напрями функціонування. Згідно з вимогами Закону України «Про Національний банк України» (статті 6 і 7) [6], цей вищий центральний орган державного управління має певні обов'язки, які він виконує.

У статті 99 Конституції України [7] та статті 6 Закону України «Про Національний банк України» визначено, що основною метою Національного банку є створення ефективних грошово-кредитних механізмів, спроможних забезпечити стійкість національної валюти (гривні) з метою стабільності цін, стримування інфляції та підтримки платоспроможності, що сприяє економічному зростанню країни. Збалансованість валюти тісно пов'язана зі стабільністю рівня цін та валютною політикою держави. Національний банк, виконуючи свою основну функцію, допомагає забезпечити стійкість банківської системи та, в рамках своїх повноважень, стабільність цін, тобто

утримання цін на сталому рівні внаслідок стійкого курсу гривні. Основною метою стабільності цін є збереження купівельної спроможності національної валюти, що досягається шляхом підтримки низького рівня інфляції.

Комерційний банк є фінансовою установою, яка спеціалізується на наданні різноманітних банківських послуг комерційним і корпоративним клієнтам, а також приватним особам. Крім базових функцій, комерційні банки можуть проводити різноманітні операції, спрямовані на задоволення потреб різних секторів ринку та клієнтів банку, які вони обслуговують, що відрізняє комерційні банки від спеціалізованих кредитно-фінансових установ, які зазвичай надають обмежений спектр послуг. Основні та додаткові функції комерційних банків, які визначають їх значення та важливість у кредитній системі, наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Функції комерційних банків

Основні функції	Додаткові функції
Прийняття депозитів від юридичних та фізичних осіб.	Виконання довірчих операцій, що пов'язані з управлінням майном, грошовими коштами та іншими активами фізичних та юридичних осіб, за їх замовленням.
Організація та проведення розрахунків у господарстві.	Надання консультаційних послуг своїм клієнтам з питань організації господарсько-фінансової діяльності.
Надання кредитів підприємствам та населенню.	Проведення лізингових та факторингових операцій.
Емісія кредитних інструментів обігу.	Організація зберігання фінансових і матеріальних цінностей у спеціально обладнаних сховищах.
	Проведення операцій з купівлі та

	продажу іноземної валюти для фінансування зовнішньої торгівлі.
	Надання економічної та фінансової інформації.
	Проведення операцій з цінними паперами.

Сучасні комерційні банки можуть проводити до 200 різних операцій, враховуючи їх розміри, сферу діяльності та потреби клієнтів.

Всі функції комерційних банків тісно переплітаються між собою та дозволяють йому виступати як важливий учасник, що випускає платіжні засоби для підтримки обігу капіталу в процесі виробництва та торгівлі [8].

Особливість комерційних банків полягає у їх здатності створювати додаткові платіжні засоби через видання кредитів, що призводить до збільшення балансів на поточних рахунках клієнтів. Інші установи кредитної системи, за винятком центрального банку, не мають можливості використовувати емітовані кошти як джерело кредитних ресурсів. Однак комерційні банки не мають права самостійно випускати готівку, оскільки це є виключною функцією центрального банку.

Функції філії банку охоплюють широкий спектр завдань і відповідальностей, які можуть включати всі або певні аспекти функціонування юридичної особи в банківському секторі (табл.1.2). Залежно від мети їх створення та стратегічних цілей, філії можуть мати в своєму розпорядженні певний майновий комплекс, проте, власником цього майна залишається сама юридична особа.

Філії, відзначаючись відокремленістю від головного банку, не мають власних установчих документів. Однак, їх діяльність базується на чітко визначених та затверджених юридичною особою положеннях, які визначають їх функції, повноваження та процедури взаємодії з головним банком та іншими структурними підрозділами.

У філій банку є власний штат співробітників, але їхні керівники функціонують на основі довіреності, виданої юридичною особою, яка може бути скасована в будь-який момент. Керівники виконують управлінські обов'язки в інтересах та в ім'я юридичної особи на підставі затверджених нею положень, а не від імені конкретної філії [9].

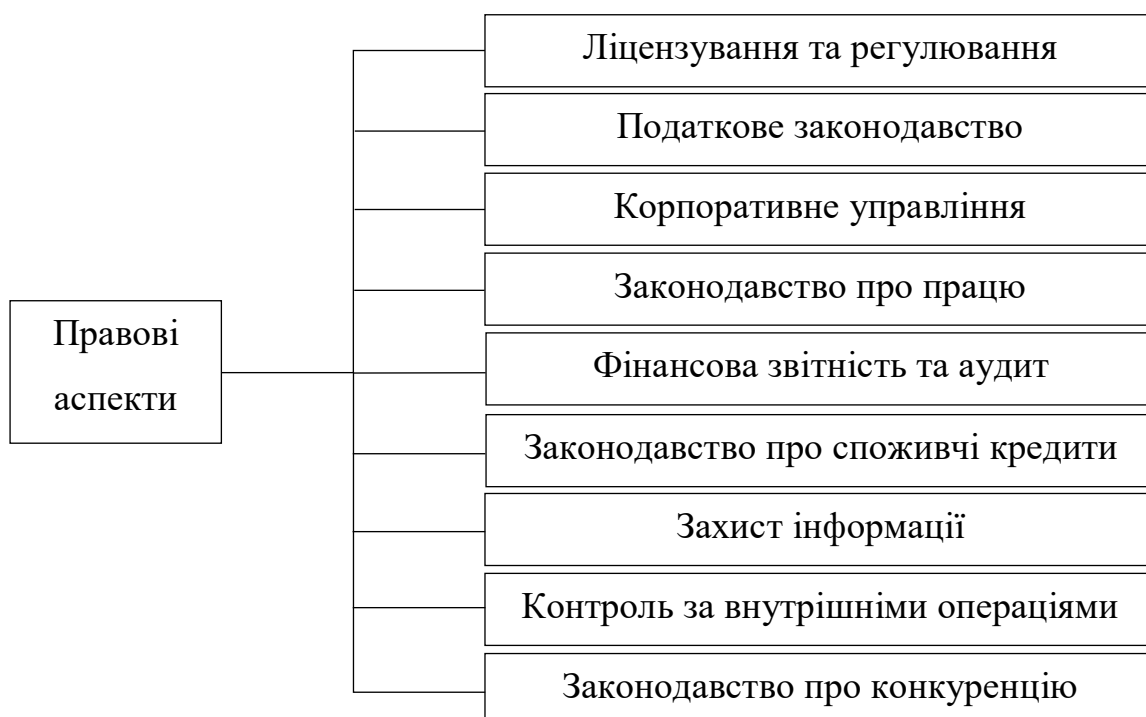
Таблиця 1.2

### Функції філій банків

Основні функції	Додаткові функції
Надання клієнтам доступу до основних банківських послуг, таких як кредитування, ведення рахунків, обмін валют, видання банківських карт тощо.	Обробка та видача кредитів малому та середньому бізнесу.
Консультавання клієнтів щодо різних фінансових продуктів та послуг, які пропонує банк.	Надання послуг з управління ризиками, такими як страхування, інвестиційні поради тощо, які спрямовані на забезпечення безпеки та стабільності клієнтів
Прийняття та обробка документів, а також розв'язання питань клієнтів стосовно їхніх банківських операцій.	Організація фінансових заходів та семінарів для клієнтів щодо фінансової грамотності та інших актуальних тем.
Розвиток бізнесу банку в певному регіоні шляхом привертання нових клієнтів та розширення спектра послуг.	Проведення аналізу ринку та конкурентоспроможності банку в місцевому середовищі.
Відповідальність за дотримання всіх	Ведення рекламної та маркетингової

внутрішніх та зовнішніх нормативів і стандартів, що стосуються банківської діяльності.	діяльності для просування банківських продуктів та послуг.
Підтримка та зміцнення репутації банку в цілому, діючи відповідно до його стратегії та цінностей.	Виконання інших завдань та ініціатив в рамках бізнес-стратегії банку, спрямованих на підвищення його ефективності та прибутковості.

Управління банківськими філіями є складним та многогранним процесом, що передбачає ретельне вивчення та аналіз широкого спектру правових аспектів. Дані аспекти можуть значно відрізнятись в залежності від конкретної юрисдикції, в якій діє банк, а також від законодавчих норм та регулювань, які застосовуються в кожній конкретній країні чи регіоні. Загальні правові аспекти, які можуть бути застосовані до управління банківськими філіями, наведено на рис. 1.4. [10]



**Рис. 1.4 Правові аспекти управління філіями банків**

Управління філіями банків регулюється широким спектром правових норм, основні з яких включають:

### 1. Ліцензування та регулювання.

Ліцензування та регулювання є основними аспектами, що визначають можливість і правила функціонування філій банків. Для відкриття філії банку необхідно отримати відповідну ліцензію від центрального банку або іншого регулятора фінансового ринку, що включає подання детальної заявки з бізнес-планом, інформацією про засновників, фінансовою звітністю та іншими необхідними документами. Після отримання ліцензії, банки зобов'язані дотримуватися встановлених регулятором умов та вимог, таких як мінімальний капітал, кваліфікація керівництва та ефективне управління ризиками.

### 2. Податкове законодавство.

Філії банків повинні дотримуватися податкового законодавства країни, в якій вони функціонують, що включає сплату корпоративного податку, податку на прибуток, податку на додану вартість (ПДВ), а також податків на заробітну плату працівників. Важливо своєчасно подавати податкові декларації та звіти, а також відповідати на запити податкових органів.

### 3. Корпоративне управління.

Корпоративне управління визначає структуру управління банком, включаючи склад ради директорів, ролі та відповідальності топменеджменту, механізми управління ризиками та прозорість у прийнятті рішень. Важливим є дотримання етичних норм та принципів доброчесності, а також забезпечення ефективного внутрішнього контролю та звітності.

### 4. Законодавство про працю.

Банки повинні дотримуватися трудового законодавства, яке регулює трудові відносини між роботодавцем та працівниками, що включає правила про укладення та розірвання трудових договорів, умови праці, оплату праці, соціальне страхування, охорону праці та захист прав працівників. Важливо забезпечувати справедливі умови праці, дотримуватися норм робочого часу та відпочинку, а також надавати соціальні гарантії та пільги.

### 5. Фінансова звітність та аудит.



Банківські філії зобов'язані вести правдиву фінансову звітність відповідно до міжнародних або національних стандартів фінансової звітності, що включає складання фінансових звітів, балансів, звітів про прибутки та збитки й інших фінансових документів. Незалежні аудиторські компанії проводять аудит фінансової звітності, щоб забезпечити її вірогідність та прозорість.

#### 6. Законодавство про споживчі кредити.

Законодавство про споживчі кредити регулює надання кредитних послуг клієнтам, включаючи умови кредитування, відсоткові ставки, інформацію про кредити, права та обов'язки кредиторів та позичальників. Банки повинні дотримуватися правил розкриття інформації, забезпечувати прозорість умов кредитування та захищати права споживачів.

#### 7. Захист інформації.

Законодавство про захист інформації визначає вимоги до захисту персональних даних клієнтів та конфіденційної інформації банків, що включає впровадження заходів безпеки для запобігання несанкціонованому доступу до даних, обробку та зберігання персональних даних відповідно до нормативних вимог, а також надання клієнтам права на доступ до своїх даних та їх виправлення.

#### 8. Контроль за внутрішніми операціями.

Контроль за внутрішніми операціями включає заходи для запобігання шахрайству, зловживанням та іншим незаконним діям всередині банківської установи, що включає впровадження внутрішніх політик та процедур, систем внутрішнього контролю, регулярні внутрішні аудити та моніторинг операцій. Метою є забезпечення відповідності діяльності банку законодавчим вимогам та внутрішнім стандартам.

#### 9. Законодавство про конкуренцію.

Законодавство про конкуренцію спрямоване на запобігання монополізації ринку та забезпечення чесної конкуренції між фінансовими установами, що включає правила про злиття та поглинання, антимонопольні обмеження, заходи проти недобросовісної конкуренції та контроль за дотриманням

антимонопольних норм. Банки повинні діяти в межах цих правил, щоб уникнути антимонопольних санкцій та сприяти здоровій конкуренції на ринку фінансових послуг.

Такий підхід вимагає не лише глибокого розуміння міжнародного та національного права, але й постійного моніторингу змін у законодавстві та адаптації стратегій управління відповідно до них.

### **1.3. Фінансовий механізм управління філіями банку**

При дослідженні фінансового механізму управління слід відзначити, що, попри схожі погляди деяких науковців, в економічній літературі ще не стало загальноприйнятого визначення та єдиного підходу до складових цього механізму.

На сьогоднішній день, існує два ключових підходи до тлумачення терміну «механізм» – структурно-організаційний і структурно-функціональний. Згідно з першим підходом, механізм визначається як комплекс певних компонентів, що утворюють базу для організації різних явищ і процесів. За другим підходом, при описі механізму будь-якого процесу чи явища, акцент робиться не лише на організаційній структурі, але й на його динаміці та реальному функціонуванні. Більшість науковців віддають перевагу структурно-функціональному підходу. З урахуванням цього, узагальнено механізм управління можна визначити як систему практичної реалізації управління.

Розглядаючи фінансовий механізм управління, Р.Н. Холт враховує позиції Дж. К. Ван Хорна [11], що описують його як спосіб організації та функціонування фінансового управління. Даний підхід передбачає встановлення обґрунтованих цілей, створення та розвиток керівної системи, спрямованої на досягнення цих цілей під час управлінського процесу.

I. Балабанова аналізує фінансовий механізм управління як складну систему керівництва, що включає органи управління, організовані згідно з встановленими принципами для здійснення завдань управління фінансами [12].

За Б. Коласом, фінансове управління є конкретною організацією, що реалізує управлінські цілі, які, втілюючись у механізмі управління, відображаються в системі цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на об'єкти управління.

У всіх різних тлумаченнях вчених, суть категорії фінансового механізму управління найчіткіше визначена у висловленні С. Бланка [13]. Він розглядає фінансовий механізм управління як взаємодію між керівною та керованою системами у процесі використання об'єктивних економічних законів. Саме цей підхід є найбільш обґрунтованим, і його варто використовувати при визначенні категорії фінансового механізму управління філіями банку.

Фінансовий механізм управління філіями – це комплекс організаційних форм внутрішніх відносин, методів накопичення фінансових ресурсів та їх ефективного використання з метою досягнення поставлених цілей мережі філій банку в умовах змінюваного зовнішнього середовища.

Однією з ключових проблем при аналізі фінансового механізму управління є його структуризація, що означає «виділення у системі двох типів складових – множини елементів та множини зв'язків, а також їх взаємозв'язків». Під структурою розуміється комплекс цих складових, які взаємодіють між собою. Варто зауважити, що в економічній науці немає однозначності щодо структури фінансового механізму управління, так само як і у визначенні самого поняття. Деякі дослідники визначають структуру через організаційний підхід, виділяючи такі елементи: основні органи управління, відповідні підсистеми, структури органів управління і т.д. Однак такий підхід фактично сплутує поняття «фінансовий механізм управління» з «фінансовим апаратом управління», що ускладнює розробку фінансового механізму управління філіями банку.

Інші дослідники, які прихильні до структурно-функціонального підходу, мають різні погляди на склад фінансового механізму управління, і вони розходяться у визначенні кількості та змісту складових елементів.

Наприклад, І. Бланк в своїй концепції фінансового механізму управління виділяє критерії, які послідовно змінюють один одного:

- система управління фінансами;
- правові норми;
- способи визначення цілей;
- управлінський процес як цикл дій керуючої системи.

За думкою Е. Стоянової [14], фінансовий механізм управління включає такі складові:

- об'єкти управління;
- суб'єкти управління;
- взаємодію між об'єктами та суб'єктами управління за допомогою фінансових методів та інструментів.

Поєднуючи вказані підсистеми фінансового механізму управління утворюється структура, яка узагальнено показана на рис. 1.5.



**Рис. 1.5 Схематичне зображення структури фінансового механізму управління**

Вузьке розуміння фінансового механізму управління описує його як статичну єдність певних елементів, що використовуються для організації та

регулювання економічних процесів та відносин. У широкому розумінні це описує динаміку та реальне функціонування всієї статичної єдності елементів.

Другий погляд є більш прийнятним, оскільки саме структурно-функціональне розуміння фінансового механізму управління дозволяє висвітлити як статику, так і динаміку його функціонування. Зокрема, статика визначається об'єктами та суб'єктами управління, що становлять організаційно-структурну основу фінансового механізму управління, а динаміку визначають комплекс зв'язків та взаємодій між суб'єктами та об'єктами фінансового управління.

Структура управління фінансами філіями може бути описана як сукупність наступних підсистем, які ефективно співпрацюють для досягнення цілей функціонування мережі філій банку:

- організаційно-структурна;
- функціональна;
- підсистеми забезпечення.

Для оптимального функціонування будь-якої системи необхідно мати чітко визначені цілі, на досягнення яких спрямовується управління. Таким чином, ключовою складовою фінансового механізму управління є системи цілей.

Філії банку не мають повної автономії у прийнятті рішень і діють в межах загальної фінансової стратегії, що розроблена для банку в цілому. Отже, цілі, які встановлюються для філій, враховують конкретні умови діяльності банку, особливості зовнішнього середовища і стратегічні мети, що визначені для регіональної мережі.

Мережі філій та кожній філії окремо, в різні періоди діяльності, ставляться різні цілі відповідно до завдань, які вони мають вирішити. Однією зі стратегічних, постійно актуальних мет є збільшення прибутку за рахунок росту обсягів та обороту залучених ресурсів. Цього досягається шляхом розширення бази клієнтів, збільшення залишків залучених коштів на рахунках клієнтів та розширення набору наданих послуг.

Відповідно до поточної ситуації в банку і на банківських ринках, перед мережею філій та її окремими підрозділами встановлюються відповідні тактичні цілі на конкретний плановий період. Ці цілі можуть включати в себе:

- досягнення певного рівня ефективності діяльності шляхом використання різних фінансових інструментів;
- досягнення контрольних або порівняльних показників, таких як прибуток за період, обсяг залучених депозитів фізичних та юридичних осіб, підвищення рентабельності роботи і т. д.

Функціональні підсистеми втілюють фінансові стратегії управління, застосування яких сприяє досягненню визначених цілей. Фінансові стратегії – це методи впливу на фінансові відносини у господарському процесі, які діють у двох напрямках: управлінням рухом фінансових ресурсів і регулюванням ринкових відносин, пов'язаних з порівнянням витрат і результатів, матеріальним стимулюванням та відповідальністю за ефективне використання коштів. У табл. 1.3 наведено перелік фінансових стратегій, які включаються до складу фінансового механізму управління. [15]

Таблиця 1.3

**Перелік фінансових стратегій, які включаються до складу  
фінансового механізму управління**

Автор	Фінансові методи
А. Поддєрьогін	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прогнозування;</li> <li>- планування;</li> <li>- інвестування;</li> <li>- кредитування;</li> <li>- оподаткування;</li> <li>- самофінансування;</li> <li>- система розрахунків;</li> <li>- матеріальне стимулювання та відповідальність;</li> <li>- страхування;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оренда та лізинг;</li> <li>- факторинг.</li> </ul>
В. Буряковський та ін.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансовий аналіз;</li> <li>- фінансове планування;</li> <li>- фінансове регулювання;</li> <li>- фінансовий контроль</li> </ul>
А. Балабанов та І. Балабанов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інвестування;</li> <li>- кредитування;</li> <li>- страхування</li> </ul>
А. Шеремет та Р. Сайфулін	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансове планування;</li> <li>- фінансовий аналіз;</li> <li>- фінансове регулювання;</li> <li>- фінансовий контроль</li> </ul>

Розробка схеми функціонування фінансового механізму управління філіями доцільно ґрунтується на принципових підходах та концепціях підсистем, описаних вище. На основі цих принципів було запропоновано структурно-функціональну схему організації фінансового механізму управління філіями банку, яка представлена на рис. 1.6.



**Рис. 1.6 Структурно-функціональна схема фінансового механізму управління філіями банку**

Обґрунтовуючи структурно-функціональну схему фінансового механізму управління філіями банку можна визначити наступні аспекти:

1. Підсистеми забезпечення формують основу для ефективного управління філіями банку, забезпечуючи відповідність правовим нормам, наявність необхідної інформації та внутрішніх стандартів.

2. Фінансовий механізм управління філіями включає органи фінансового управління, об'єкти управління, фінансовий аналіз, цілі та завдання, фінансове планування, контроль виконання планів і фінансове регулювання.

3. Органи фінансового управління філіями банку відповідають за реалізацію фінансової політики, моніторинг та контроль.

4. Об'єкти фінансового управління включають фінансові потоки, активи та пасиви, що підлягають управлінню для досягнення фінансових цілей.

5. Фінансовий аналіз використовується для оцінки ефективності та прийняття рішень.

6. Цілі та завдання діяльності філій банку визначають стратегічні напрями розвитку.

7. Фінансове планування дозволяє передбачити та розподілити ресурси.

8. Контроль виконання фінансових планів забезпечує відповідність діяльності запланованим показникам.

9. Фінансове регулювання забезпечує стабільність та відповідність нормативним вимогам.



Схема демонструє комплексний підхід до управління фінансовою діяльністю філій банку, інтегруючи всі необхідні елементи для досягнення ефективності та стабільності в роботі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІЛІЯМИ АТ «АКЦЕНТ-БАНК»

#### **2.1. Елементи фінансового механізму управління філій АТ «АКЦЕНТ-БАНК».**

А-Банк – це фінансова установа з широким спектром послуг, яка відома своєю лояльною тарифною політикою та високою привабливістю для клієнтів. Як провідний банк на ринку банківських послуг, він пропонує різноманітні банківські продукти і сервіси, включаючи відкриття та ведення рахунків клієнтів, залучення депозитів, надання кредитів і гарантій, здійснення розрахунково-касового обслуговування, проведення операцій із цінними паперами та іноземною валютою.

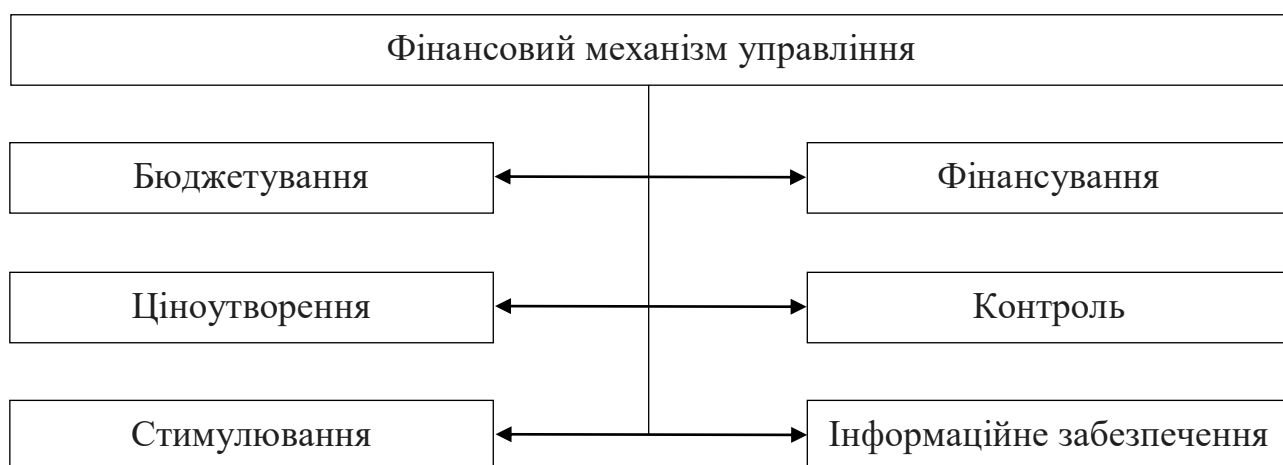
За рахунок свого добре розвиненого сервісу та довіри клієнтів, А-Банк займає стійку позицію на ринку та продовжує залучати нових клієнтів. Діяльність банку регулюється Національним банком України та має банківську ліцензію №16 від 26.10.2011р. Входить у склад державної системи гарантування вкладів в Україні та володіє статусом спеціалізованого банку.

Механізм фінансового керівництва філіями АТ «А-Банк» містить складний процес бюджетування, який охоплює кілька ключових етапів. Центральний апарат банку спочатку розробляє загальний бюджет, який потім передається філіям з детальним розбиванням витрат і доходів за різними категоріями. Філії коригують ці бюджети, враховуючи їхні специфічні особливості та прогнози розвитку, після чого остаточні бюджети підтверджуються керівництвом банку. Методи бюджетування охоплюють використання як «зверху-вниз», так і «знизу-вгору» підходів, а також базуються на історичних даних, прогнозах та аналізі ринку. Основні цілі цього процесу – забезпечення ефективного використання ресурсів банку, підвищення

відповідальності філій за досягнення цілей та мотивація до оптимізації витрат та збільшення доходів.

Під контролем за виконанням бюджетів філій розуміється ряд заходів, спрямованих на забезпечення бюджетної дисципліни, вчасне виявлення та усунення проблем у діяльності філій, а також на підвищення ефективності використання бюджетних коштів. Дана система містить регулярне надання філіями звітів про виконання бюджетів, проведення аналізу цих звітів центральним апаратом банку, виявлення відхилень від бюджетних показників та вжиття коригувальних заходів у разі необхідності. Для забезпечення цього процесу використовуються автоматизована система бюджетування, фінансові показники (рентабельність, ліквідність, достатність капіталу) та порівняльний аналіз показників різних філій.

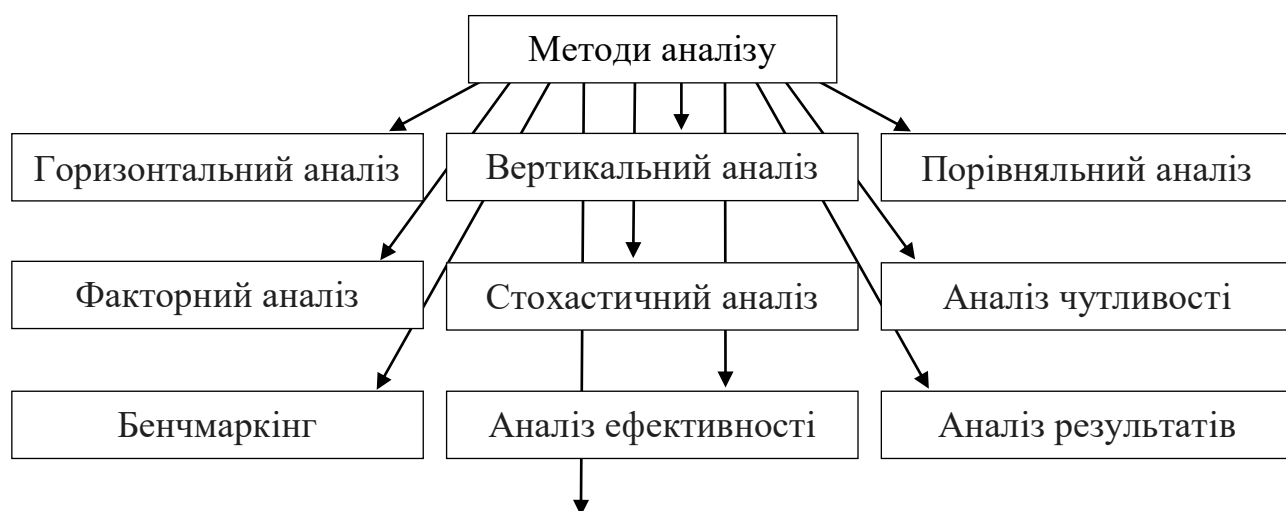
Фінансовий механізм управління філіями АТ «А-Банк» складається з основних елементів, що наведені на рис. 2.1. [16]



**Рис. 2.1 Фінансовий механізм управління філіями АТ «А-Банк»**

Аналіз бюджетної діяльності філій ґрунтується на ряді методів та показниках. Основні цілі цього аналізу – оцінка ефективності роботи філій, виявлення резервів для покращення їх діяльності та розробка рекомендацій щодо вдосконалення бюджетного процесу. Методи аналізу (рис. 2.2) охоплюють:

1. Горизонтальний аналіз – порівняння показників бюджету за різні періоди часу для відстеження динаміки витрат та доходів.
2. Вертикальний аналіз – порівняння статей бюджету в один і той же час для оцінки структури та найбільших витрат.
3. Порівняльний аналіз – порівняння показників бюджету різних філій банку для виявлення розподілу коштів.
4. Факторний аналіз – визначення впливу факторів на показники бюджету для розуміння відмінностей між фактичними та плановими показниками.
5. Стохастичний аналіз – оцінка ризиків виконання бюджету для розробки заходів мінімізації ризиків.
6. Аналіз чутливості – оцінка впливу змін на показники бюджету для розробки сценаріїв розвитку на випадок непередбачених обставин.
7. Бенчмаркінг – порівняння показників бюджету АТ "А-Банк" з показниками інших банків для визначення ефективності використання коштів порівняно з конкурентами.
8. Аналіз ефективності – оцінка ефективності використання бюджетних коштів філіями банку для досягнення цілей.
9. Аналіз результатів – оцінка досягнення поставлених цілей.
10. Аудит – незалежна перевірка бюджетної діяльності філій банку для виявлення порушень та недоліків в бюджетному процесі.



Аудит
-------

**Рис. 2.2 Методи аналізу бюджетної діяльності філій АТ «А-Банк»**

Для оцінки бюджетної діяльності філій використовуються різні показники, які допомагають визначити ефективність їхньої роботи та управління ресурсами:

1. Виконання бюджетних доходів та витрат – характеризує, наскільки точно філія виконує затверджений бюджет по доходах та витратах. Він розраховується як співвідношення фактично отриманих доходів та витрачених коштів до планових показників.

2. Рентабельність – характеризує ефективність використання ресурсів філії. Він може розраховуватися різними способами, наприклад, як рентабельність продажів, рентабельність активів або рентабельність власного капіталу.

3. Використання ресурсів – характеризує, наскільки ефективно філія використовує доступні їй ресурси, такі як персонал, приміщення та обладнання. Він може розраховуватися як продуктивність праці або оборотність активів.

4. Якість кредитного портфеля – характеризує ризики, пов'язані з кредитною діяльністю філії. Він може розраховуватися різними способами, наприклад, як частка прострочених кредитів або резерви на очікувані кредитні втрати.

5. Рівень обслуговування клієнтів – характеризує, наскільки якісно філія обслуговує своїх клієнтів. Він може розраховуватися як рівень задоволеності клієнтів або час очікування обслуговування.

Бюджетування є ключовим інструментом управління філіями АТ «А-Банк», оскільки воно відіграє важливу роль в ефективному розподілі ресурсів, контролі за діяльністю філій та підвищенні рентабельності бізнесу. Даний процес дозволяє банку здійснювати оптимальне використання доступних

ресурсів, підтримуючи при цьому необхідний рівень контролю та забезпечуючи зростання прибутковості його операцій.

Фінансовий механізм управління філіями АТ «А-Банк» заснований на ефективному фінансуванні, яке включає надання філіям необхідних фінансових ресурсів для здійснення їхньої діяльності. При цьому важливим аспектом є контроль за використанням цих ресурсів філіями, щоб забезпечити їх ефективне та раціональне використання. Крім того, частину доходів філій відраховується до центрального апарату банку, що сприяє збалансованому фінансовому управлінню та забезпечує загальну фінансову стабільність банку.

Також фінансовий механізм управління АТ «А-Банк» охоплює елемент ціноутворення, який визначає ціни на банківські продукти та послуги, що надаються філіями. Банк встановлює цінову політику з урахуванням ринкових умов і стратегії конкурентоспроможності. Контроль за дотриманням філіями встановлених цін важливий для забезпечення однакових стандартів сервісу та консистентності у ціноутворенні. Крім того, ціноутворення може використовуватися для стимулювання філій до збільшення обсягів продажу банківських продуктів та послуг, що сприяє зростанню прибутковості та конкурентоспроможності банку на ринку.

Елемент контролю охоплює кілька важливих аспектів. По-перше, це здійснення систематичного контролю за фінансовою діяльністю філій, щоб забезпечити відповідність їхніх операцій стандартам та вимогам банку. По-друге, проведення аудиту філій спрямовано на оцінку їхньої фінансової стійкості та дотримання встановлених процедур. У разі виявлення порушень встановлених правил та нормативів, банк застосовує санкції до філій, щоб відновити дисципліну та забезпечити нормальне функціонування всієї організації.

Стимулювання спрямоване на мотивацію філій до досягнення встановлених цілей та підвищення їхньої продуктивності. Даний процес охоплює розробку та впровадження системи стимулювання за досягнення показників ефективності, які визначені банком. Найкращі філії нагороджуються

за успішність у виконанні завдань та досягнення поставлених цілей. Крім того, для підвищення рівня кваліфікації працівників філій можуть проводитися навчальні заходи та тренінги, спрямовані на розвиток їхніх професійних навичок та компетенцій. Такі заходи стимулюють підвищення ефективності роботи філій та сприяють досягненню стратегічних цілей банку.

Інформаційне забезпечення є важливим компонентом для ефективного управління філіями. Даний елемент охоплює кілька ключових аспектів. По-перше, це надання філіям необхідної фінансової інформації, яка допомагає їм у плануванні та управлінні їхньою діяльністю. По-друге, проводиться аналіз фінансової інформації, що надходить від філій, щоб зрозуміти їхній фінансовий стан та виявити можливі тенденції. По-третє, здійснюється підготовка звітів про фінансовий стан та результати діяльності філій, які надсилаються в центральний офіс банку. Отримана інформація є важливою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення фінансової стабільності та успішності банку.

Важливу роль у функціонуванні фінансового механізму управління філіями АТ «А-Банк» відіграє автоматизована система управління. Ця система дозволяє банку в режимі реального часу отримувати інформацію про фінансову діяльність філій, здійснювати контроль за їх роботою та приймати управлінські рішення.

Ефективне управління філіями АТ «А-Банк» є ключем до успіху на ринку фінансових послуг, що сприяє збільшенню обсягів операцій банку, раціональному використанню ресурсів та підвищенню рентабельності діяльності. Також це підсилює конкурентоспроможність банку, дозволяючи йому надавати клієнтам ефективніші фінансові послуги. Таким чином, ефективне управління філіями важливо для успішної діяльності банку та його зростання на ринку. [16]

## 2.2. Фінансові показники та результати діяльності філій АТ «АКЦЕНТ-БАНК»

Ефективність реалізації будь-якої підприємницької діяльності визначається здатністю досягати позитивного фінансового результату, що своєю чергою відображається на стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Особливо актуальною є проблема отримання прибутку в умовах розвитку ринкової економіки, де кожне підприємство змушене адаптуватися до високого рівня конкуренції, швидких змін у споживчих уподобаннях та постійного зростання вимог споживачів.

АТ «А-банк» відзначається серед провідних учасників банківського сектору за дивовижною динамікою зростання портфеля депозитів фізичних осіб, що досягло 12% на кінець 2020 року. Такий високий показник свідчить про довіру клієнтів до банку та ефективність його стратегій залучення ресурсів.

Стійкий розвиток бізнесу став ключовим фактором, що сприяв успішному зміцненню позицій АТ «А-банк» у фінансовому секторі України. Завдяки цьому банк вже здатен конкурувати з найбільшими гравцями на ринку, входячи до рейтингу 20 провідних українських банків за всіма ключовими бізнес-показниками. Кількість клієнтів банку перевищує позначку у 1,5 мільйона осіб, що свідчить про велику довіру споживачів і про його успішні зусилля у залученні нових клієнтів. Крім того, банк займає 16-те місце за обсягом депозитів фізичних осіб, що є доказом високої привабливості й надійності.

При аналізі фінансової діяльності АТ «А-банк» необхідно ретельно розглянути ключові показники функціонування цієї установи. Результати дослідження головних параметрів діяльності наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Основні показники комерційної діяльності банку АТ «А-банк» за період 2020-2022 рр.

Активи (тис. грн.)	2020	2021	2022
--------------------	------	------	------



Грошові кошти та еквіваленти	344 573	856 856	1 841 859
Кредити юридичних осіб	1 025 951	1 648 047	1 407 845
Кредити фізичних осіб	6 164 546	7 853 460	4 813 120
Активи	9 225 853	14 376 993	17 786 728
Пасиви (тис. грн.)	2020	2021	2022
Кошти банків	49 766	90 812	252 177
Депозити юридичних осіб	1 244 181	2 359 230	2 725 964
Депозити фізичних осіб	6 344 151	9 174 692	11 853 822

Продовження табл. 2.1

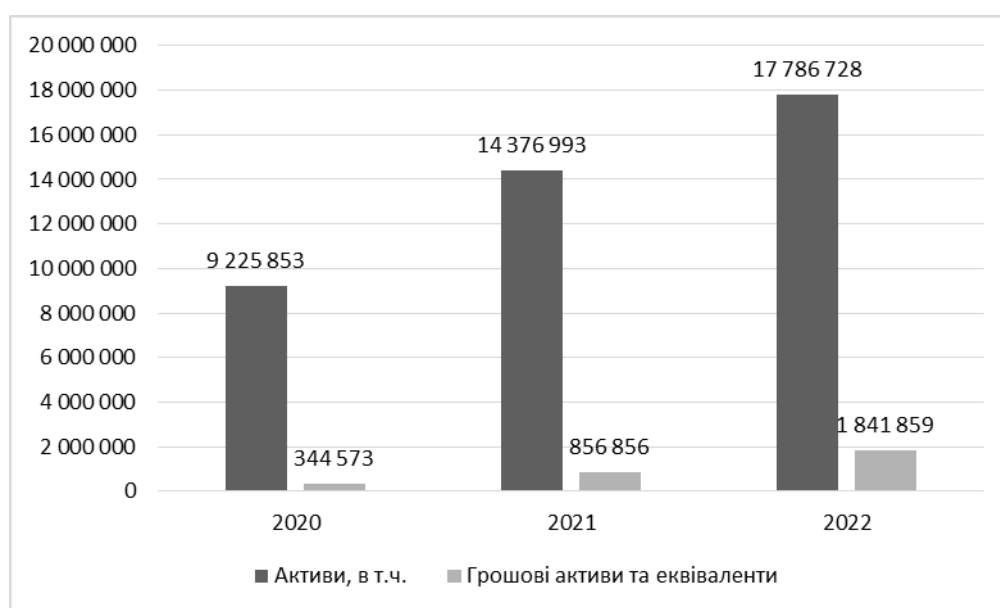
Власний капітал	1 267 904	2 225 498	2 438 533
Фінрезультати (тис. грн.)	2020	2021	2022
Процентні доходи	2 632 161	3 185 633	3 474 153
Процентні витрати	810 743	726 808	788 285
Чистий процентний дохід	1 821 418	2 458 825	2 685 868
Комісійні доходи	532 818	839 938	1 226 811
Комісійні витрати	186 020	302 312	721 366
Прибуток (збиток)	333 048	826 718	222 519

Примітка. Складено на основі фінансових звітів банку А-Банку

Вивчаючи дані, представлені у табл. 2.1, варто відзначити стійку позитивну динаміку у зростанні загального обсягу активів комерційного банку. Протягом 2020-2022 років приріст активів склав 92,8%. При цьому збільшення активів відбувалося й у 2021 році на 55,83%, і у 2022 році на 21,42%. Ріст активів банківської установи свідчить про підвищену ефективність управління наявними ресурсами та майном досліджуваного банку. На кінець 2022 року загальний обсяг активів АТ «А-банк» становив 17,786 мільярда гривень. Зростання активів було обумовлене збільшенням наявних грошових коштів та їх еквівалентів у банку, що свідчить про значну ліквідність ресурсів, оскільки ці

активи можуть бути швидко та без додаткових витрат перетворені на інвестиції.  
[16]

Наявність достатнього обсягу грошових ресурсів та їхніх еквівалентів у банку відкриває широкі можливості для організації найбільш ефективної кредитно-комерційної діяльності та нагромадження додаткових коштів. За період з 2020 по 2022 роки цей показник зріс більш ніж у п'ять разів, при цьому найбільше збільшення відбулося у 2021 році, коли вартість грошових ресурсів банківської установи та їхніх еквівалентів збільшилася на 248%, а у 2022 році цей показник зріс на 215% до рівня 1 841 859 тисяч гривень (рис. 2.3).



Примітка. Побудовано на основі фінансових звітів банку А-Банку

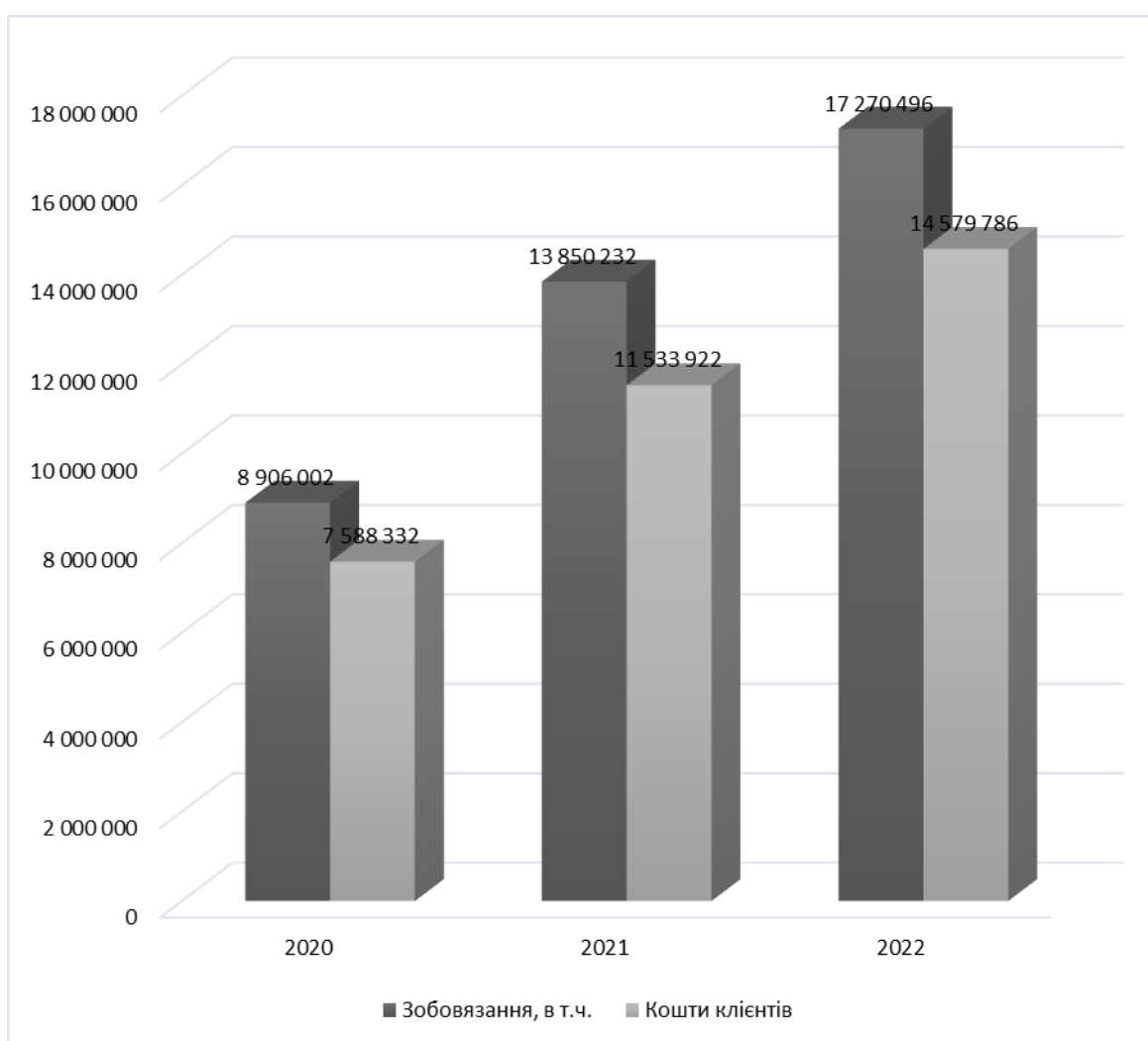
**Рис. 2.3. Динаміка зміни активів та грошових коштів і їх еквівалентів у комерційному банку АТ «А-банк» за період 2020-2022 рр.**

Паралельно з ростом активів АТ «А-банк» протягом аналізованого періоду відбувається збільшення його пасивів (джерел фінансування), причому темпи зростання розміру власного капіталу (на 192%) трохи нижчі, ніж розмір зобов'язань (на 194%) за період з 2020 по 2022 роки, що свідчить про зростання фінансової самостійності досліджуваного банку.

При аналізі зобов'язань важливо зазначити значний їхній зріст з 8 906 002 тис. гривень у 2020 році до понад 17 270 496 тис. гривень у 2022 році. Темп

зростання показника за період з 2020 по 2021 рік склав 55,05%, а за період з 2021 по 2022 роки - 24,69%. Деяке зниження темпу зростання показника, зафіксоване у 2022 році, було спричинене повномасштабним вторгненням росії в Україну.

У структурі зобов'язань найбільшу частку (85,20% у 2020 році) становлять кошти клієнтів, загальний обсяг яких збільшується з кожним роком, відповідний темп зростання склав 119,76% за період з 2020 по 2022 роки. Проте частка цього показника у загальній структурі практично не змінилась протягом аналізованого періоду і коливалась в межах 83-85%, що свідчить про збільшення довіри клієнтів до АТ «А-банк». Загалом обсяг коштів клієнтів банку зріс з 7,5 мільярдів гривень до рівня 14,5 мільярдів гривень (див. рис. 2.4).

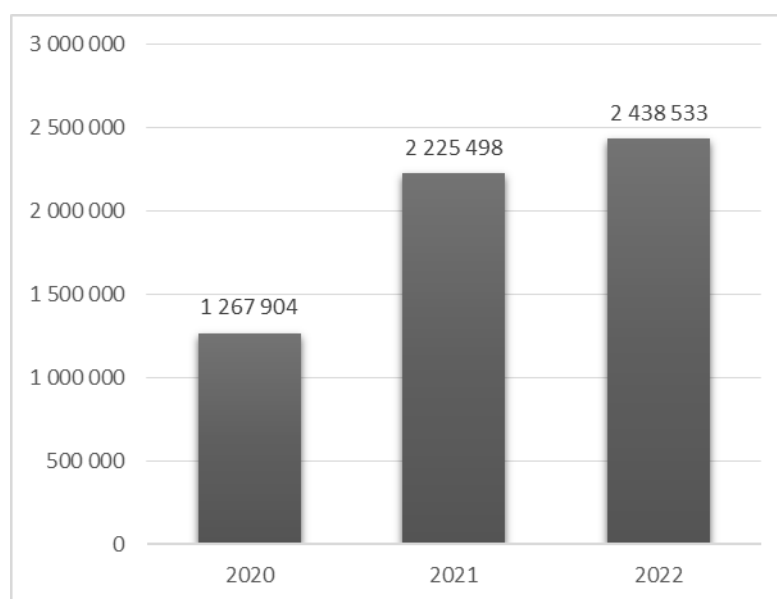


Примітка. Складено на основі фінансових звітів банку А-Банку

**Рис. 2.4. Динаміка зміни зобов'язань та коштів клієнтів у комерційному банку АТ «А-банк» за період 2020-2022 рр.**

Невелика частка власного капіталу в структурі пасивів свідчить про специфіку діяльності комерційних банків, особливо їхню більшу залежність від залученого капіталу. Протягом аналізованого періоду розмір власного капіталу АТ «А-банк» зріс з 1 267 904 тисяч гривень у 2020 році до рівня 2 438 533 тисяч гривень у 2022 році. Приріст відбувався завдяки збільшенню статутного капіталу як в абсолютному, так і відносному вираженні. Зростання статутного капіталу стало результатом підвищення вартості акцій досліджуваного банку на відкритому біржовому ринку.

Динаміку зміни власного капіталу АТ «А-банк» представлено на рис. 2.5.



Примітка. Побудовано на основі фінансових звітів банку А-Банку

**Рис. 2.5. Динаміка зміни власного капіталу та його дохідності у комерційному банку АТ «А-банк» за період 2020-2022 рр.**

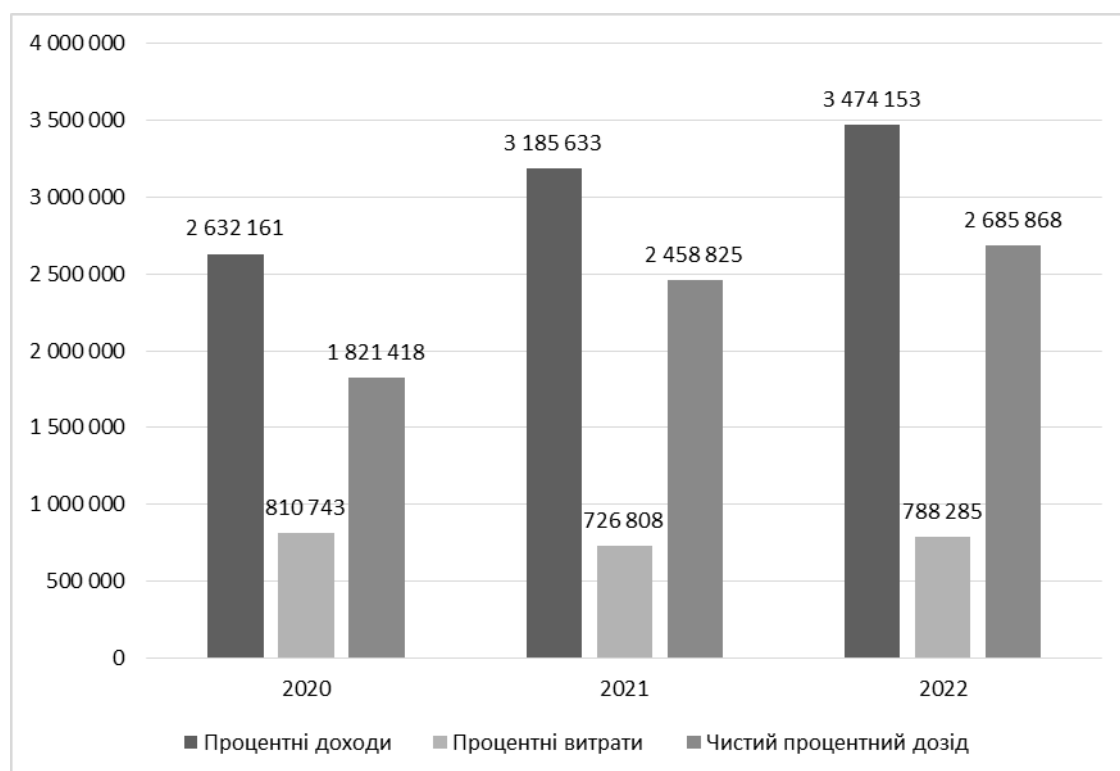
При аналізі фінансових результатів діяльності банківської установи АТ «А-Банк» за період 2020-2022 років варто відзначити, що банк впровадив свою

власну фінансову стратегію, здійснюючи різноманітні банківські операції та отримуючи процентні та комісійні доходи протягом цього періоду.

Водночас розмір процентних доходів збільшився на 31,98% при зменшенні процентних витрат на 2,8%, що свідчить про зміну стратегії діяльності банківської установи на користь банківських операцій, що приносять комісійні доходи. Треба враховувати, що порівняння показників 2021 та 2022 років може бути не дуже об'єктивним, оскільки повномасштабне вторгнення суттєво змінило діяльність банківських установ.

Перевага процентних доходів над процентними витратами АТ «А-Банк» вплинула на наявність чистого процентного доходу, важливого показника, який формує прибуток банку за визначений звітний період.

Зокрема, чистий процентний дохід АТ «А-Банк» зріс з 1 821 418 тисяч гривень у 2020 році до рівня 2 685 868 тисяч гривень (рис. 2.6).

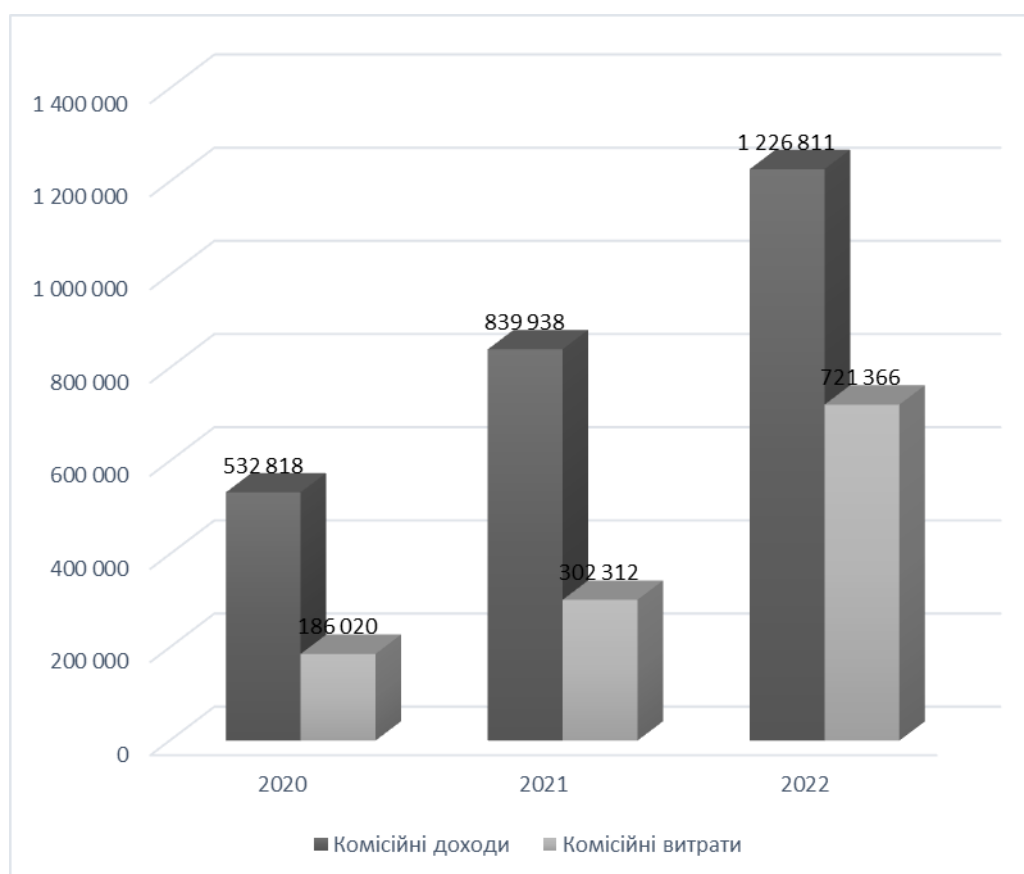


Примітка. Побудовано на основі фінансових звітів банку А-Банку

**Рис. 2.6. Динаміка зміни процентних доходів, витрат і чистого процентного доходу у комерційному банку АТ «А-банк» за період 2020-2022 рр.**

Ситуація зі зміною комісійних доходів була трохи відмінною. Збільшення обсягу комісійних доходів призвело до зростання комісійних витрат АТ «А-банк». Проте динаміка змін виявилася дуже протилежною: приріст комісійних доходів за досліджуваний період склав близько 130%, тоді як зростання комісійних витрат становило аж 287%.

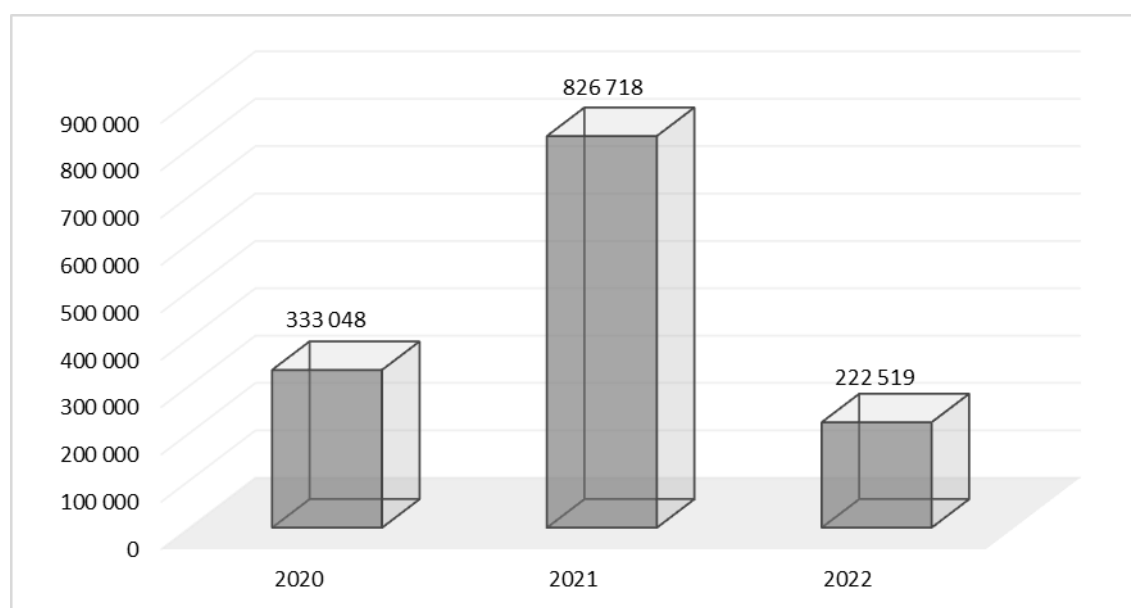
Попри це, варто відзначити перевагу комісійних доходів над комісійними витратами. Це свідчить про ефективну стратегію банківських операцій, яка базується на комісійних доходах. У 2020 році показник комісійних доходів становив 532 818 тисяч гривень, а у 2022 році зріс до 1 226 811 тисяч гривень. Щодо показника комісійних витрат, вони склали 186 020 тисяч гривень у 2020 році та 721 366 тисяч гривень у 2022 році (рис. 2.7).



Примітка. Побудовано на основі фінансових звітів банку А-Банку

**Рис. 2.7. Динаміка зміни комісійних доходів і комісійних витрат у комерційному банку АТ «А-банк» за період 2020-2022 рр.**

Загальним показником діяльності будь-якої фінансової установи, зокрема комерційного банку, є прибуток. АТ «А-Банк» протягом усього аналізованого періоду з 2020 по 2022 рік працював з прибутком, що свідчить про ефективність його діяльності. У 2020 році було зафіксовано прибуток в розмірі 333,738 мільйона гривень, що вражає на тлі зниження показників у зв'язку з епідемією COVID-19. У 2021 році АТ «А-Банк» досягло рекордних 826,718 мільйона гривень чистого прибутку, що свідчить про позитивні зміни в його комерційній діяльності. Попри повномасштабне вторгнення російських військ на територію України 24 лютого 2022 року, що призвело до значних втрат, АТ «А-Банк» залишився прибутковим, а за підсумками 2022 року звітував про прибуток в розмірі 222,519 мільйона гривень (рис. 2.8).



Примітка. Побудовано на основі фінансових звітів банку А-Банку

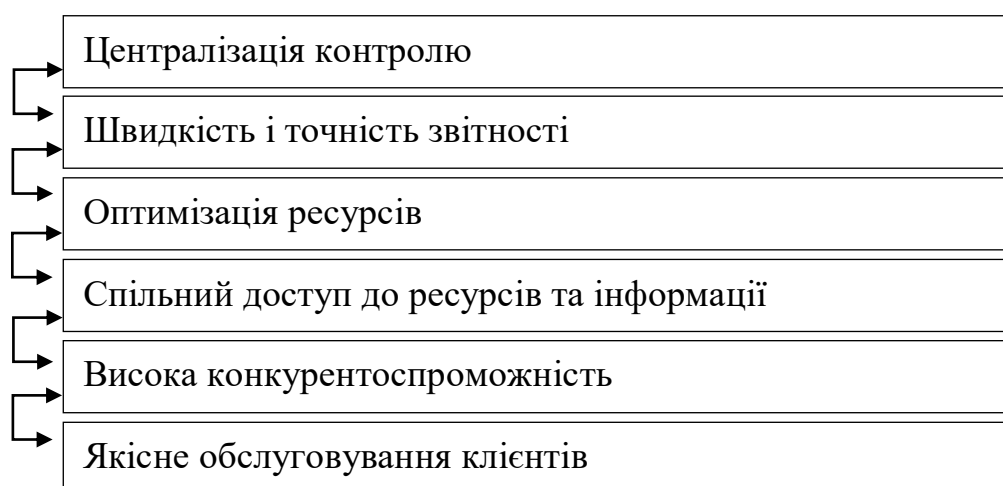
**Рис. 2.8. Прибуток комерційного банку АТ «А-банк» за період 2020-2022 рр.**

Узагальнюючи показники ділової активності та фінансового стану АТ «А-Банк» протягом аналізованого періоду з 2020 по 2022 роки, важливо відзначити постійне зростання активів, зобов'язань та власного капіталу банку. Банк

акцентує свою увагу на пасивах, зокрема на коштах, що належать клієнтам банку. Протягом всього періоду аналізу досліджуваний банк залишається прибутковим, що свідчить про ефективне управління бізнесом та наявність кваліфікованого менеджменту. Формуючи фінансові результати, банк отримує процентні та комісійні доходи від проведення банківських операцій. Аналіз показників фінансового стану комерційного банку вказує на поступове зростання основних показників та підвищення ефективності його комерційної діяльності. [16]

### **2.3. Переваги та недоліки системи фінансового управління філіями АТ «АКЦЕНТ-БАНК».**

Система фінансового управління філіями АТ «А-Банк» є ключовим елементом організаційної структури банку, спрямованим на ефективну координацію та контроль фінансових операцій у всіх його підрозділах. Дана система базується на сучасних інформаційних технологіях і містить різноманітні модулі та інструменти для оптимізації роботи філій та забезпечення їх взаємодії з центральним офісом. Система фінансового управління філіями АТ «А-Банк» має кілька переваг, що наведено на рис. 2.9.



**Рис. 2.9 Переваги система фінансового управління АТ «А-Банк»**



Централізація контролю в системі фінансового управління філіями АТ «А-Банк» має ряд переваг. Вона дозволяє встановити однакові стандарти та процедури управління фінансами у всіх філіях банку, забезпечуючи таким чином консистентність та стабільність в операціях. Централізація контролю сприяє ефективному використанню ресурсів, оскільки деякі функції, такі як аналіз фінансових звітів або розрахунок ризиків, можуть бути централізовані та виконуватися ефективніше. Також вона дозволяє швидше виявляти та реагувати на ризики, пов'язані з фінансовими операціями, та забезпечує виконання вимог регуляторів та нормативних актів завдяки однаковим стандартам та процедурам у всіх філіях.

Однак, централізація контролю також має свої недоліки. Вона може призвести до втрати гнучкості у прийнятті рішень, оскільки всі рішення повинні бути затверджені центральним органом управління, що може затримати реакцію на зміни на місцевому рівні. Крім того, збільшення обсягу роботи для центрального офісу може призвести до перевантаження та важкості у розв'язанні питань. Існує також ризик помилок, оскільки всі рішення приймаються централізовано, і відсутній локальний контекст та експертність. Централізація може призвести до втрати зв'язку з місцевими потребами та специфікою ринків, де діють філії. [17]

Швидкість і точність звітності в системі фінансового управління філіями АТ «А-Банк» є важливими перевагами, які допомагають банку ефективно керувати своєю фінансовою діяльністю.

Швидка звітність дозволяє банку оперативного отримувати інформацію про свою фінансову ситуацію та ринкові тренди, що дозволяє керівництву швидко реагувати на зміни на фінансовому ринку та приймати стратегічні рішення. Наприклад, швидке виявлення негативних тенденцій дозволяє банку вчасно вживати заходів для їх запобігання та зменшення можливих втрат.

Точна фінансова звітність є важливою для забезпечення довіри клієнтів, інвесторів та регуляторних органів до банку. Інвестори та акціонери мають право на перевірену інформацію про фінансовий стан компанії, а регуляторні

органи встановлюють вимоги до звітності для забезпечення стабільності та надійності фінансових установ. Точна звітність допомагає уникнути помилкових рішень та має позитивний вплив на репутацію банку.

Для забезпечення швидкості та точності звітності АТ «А-Банк» використовує сучасні фінансові технології, такі як автоматизовані системи звітності та аналізу даних. Дані технології дозволяють збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги фінансової інформації швидко та ефективно, забезпечуючи високу швидкість та точність звітності.

Система фінансового управління дозволяє банку розподіляти ресурси, такі як капітал, персонал та технології, в найефективніший спосіб. Наприклад, шляхом аналізу фінансових даних та прогнозування попиту на послуги банку, можна раціоналізувати розміщення фінансових активів для максимізації прибутку.

Оптимізація ресурсів дозволяє банку знизити витрати, шляхом ефективного використання ресурсів та уникнення непотрібних витрат. Сприяє підвищенню продуктивності філій банку, оскільки ефективне використання ресурсів дозволяє працівникам зосередитися на стратегічних завданнях та досягати поставлених цілей. Допомагає забезпечити стабільність фінансового стану банку та зменшити ризики фінансових втрат, що охоплює правильне планування ліквідності, управління кредитними ризиками та оптимізацію капіталу.

Спільний доступ до ресурсів та інформації сприяє ефективному співробітництву між філіями банку, дозволяючи швидше та ефективніше розв'язати фінансові питання та реагувати на ринкові зміни. Крім того, це дозволяє оптимізувати використання ресурсів, оскільки деякі функції, наприклад, обробка даних або аналіз ризиків, можуть бути зосереджені в одному місці та використовуватися всіма філіями. Також спільний доступ сприяє синхронізації даних між філіями, зменшуючи ризик помилок та забезпечуючи однаковість інформації у всіх підрозділах банку.

Проте, наявні й недоліки. Перш за все, спільний доступ може викликати ризик конфіденційності, оскільки деяка інформація може бути доступна співробітникам, які не повинні мати до неї доступу, що може порушити конфіденційність клієнтів або фінансову безпеку банку. Також можливі системні ризики, такі як можливість виникнення помилок у системі або можливість вторгнення в інформаційну систему банку ззовні. Управління доступом до спільних ресурсів та інформації може бути складним завданням, оскільки потрібно забезпечити, щоб кожен співробітник мав доступ лише до необхідної для його роботи інформації. Спільний доступ може обмежувати гнучкість у вирішенні деяких питань, оскільки рішення про використання ресурсів та інформації централізовані та потребують погодження. [18]

Система фінансового управління дозволяє банку швидко адаптуватися до змін в економічному середовищі та у вимогах клієнтів, що дозволяє йому зберігати конкурентоспроможність на ринку. Вона допомагає оптимізувати використання ресурсів, знижуючи витрати та підтримуючи конкурентоспроможність шляхом збільшення ефективності. Шляхом впровадження новітніх технологій та підходів до фінансового управління, банк може створювати інноваційні продукти та послуги, що підсилюють його конкурентність.

Проте, для забезпечення високої конкурентоспроможності, банк повинен постійно інвестувати в модернізацію та розвиток своєї системи фінансового управління, що може призвести до значних витрат. Крім того, попри зусилля банку зберегти свою конкурентоспроможність, інші учасники ринку також можуть активно розвиватися та вдосконалювати свої послуги, що створює постійний тиск на конкуренцію.

Система фінансового управління дозволяє філіям банку надавати персоналізоване обслуговування клієнтам, враховуючи їхні індивідуальні потреби та вимоги. Завдяки ефективній системі обробки та управління фінансовими даними, філії банку можуть швидко реагувати на запити та потреби клієнтів, що сприяє покращенню якості обслуговування. Дана система

допомагає забезпечити високу якість обслуговування шляхом дотримання стандартів та процедур, що гарантує надійність та довіру клієнтів до банку. За допомогою передових технологій та інноваційних рішень в області фінансового управління, банк може надавати клієнтам широкий спектр сучасних та зручних фінансових послуг.

Окрім недоліків, що випливають з переваг, система фінансового управління філіями АТ «А-Банк» має ще ряд інших недоліків:

1. Висока вартість, адже впровадження та підтримка системи фінансового управління філіями є дорогою.
2. Система є доволі складною та потребує ретельного навчання персоналу.
3. Як і будь-яка система, система фінансового управління філіями може бути схильна до помилок, які можуть призвести до фінансових втрат.
4. Залежність від технологій, тому будь-які збої в роботі системи можуть негативно вплинути на діяльність банку.

У порівнянні переваг та недоліків системи фінансового управління філіями АТ «А-Банк» переваги є значно більш вагомими, що можна відзначити, розглядаючи дані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Порівняння переваг та недоліків системи фінансового управління  
філіями АТ «А-Банк»**

Переваги	Недоліки
Централізація контролю	Висока вартість
Швидкість і точність звітності	Складність
Оптимізація ресурсів	Ризик помилок
Спільний доступ до ресурсів та інформації	Залежність від технологій
Висока конкурентоспроможність	Ризик втрати конфіденційності
Якісне обслуговування клієнтів	
Прозорість системи	

Висока ефективність	
---------------------	--

Недоліки системи не є критичними та можуть бути оптимізовані завдяки певним рекомендаціям:

- для зменшення витрат можна розглянути можливість перегляду контрактів з постачальниками або впровадження більш ефективних фінансових стратегій;
- запровадження автоматизованих систем управління фінансами може спростити процес та зменшити ймовірність помилок;
- регулярне навчання персоналу та стандартизація процесів можуть допомогти уникнути складнощів;
- впровадження більш надійних технологій або альтернативних методів управління, щоб зменшити ризик збою технічних систем;
- забезпечення високого рівня кібербезпеки, включаючи шифрування даних, використання безпечних мереж та регулярні аудити для виявлення потенційних порушень безпеки.

Хоча система фінансового управління філіями АТ «А-Банк» має значні переваги, вона також вимагає ретельного підходу до мінімізації ризиків і витрат. Для ефективного функціонування системи важливо забезпечити постійне її вдосконалення. Тільки так можна досягти оптимального балансу між перевагами та потенційними недоліками системи.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІЛІЯМИ БАНКІВ В УКРАЇНІ

### 3.1. Сучасний стан фінансового управління філіями банків: основні тенденції, проблеми та перспективи

Станом на травень 2024 року, в Україні функціонує 63 банківські установи, які мають ліцензії на проведення банківських операцій. Протягом останнього десятиріччя спостерігається динамічне скорочення кількості банківських установ, що видно у табл. 3.1 [19]

Зменшення кількості банків можна пояснити багатьма факторами, серед яких: фінансові кризи та нестабільність, консолідація ринку, підвищення вимог регулятора (НБУ), технологічні зміни та зміна структури економіки.

Таблиця 3.1

#### Кількість комерційних банків в Україні з 2015 по 2024 рр.

	Кількість діючих банків	З них з іноземним капіталом	У т.ч. зі 100% іноземним капіталом
на 1.01.2015	163	51	19
на 1.01.2016	117	41	17
на 1.01.2017	96	38	17
на 1.01.2018	82	38	18
на 1.01.2019	77	37	23
на 1.01.2020	75	35	23
на 1.01.2021	74	33	23
на 1.01.2022	71	33	23
на 1.01.2023	67	30	22
на 1.01.2024	63	27	19

У табл. 3.2, щоб побачити все повною мірою, представлено аналіз сукупних активів комерційних банків України за останні десять років, у тому числі активи, які знаходяться у державній власності. Резерви, пов'язані з активними транзакціями банків, розглядаються разом із резервами, пов'язаними з операціями, що відображаються на позабалансових рахунках [20].

Таблиця 3.2

**Сумарні активи українських банків з 2015 по 2024 рр. (млн. грн.)**

	Активи (усього)	Надані кредити	Кредити суб'єктам господарювання	Кредити фізичним особам	Резерви за активними операціями банків
на 1.01.2015	1316852	1006358	802582	179040	204931
на 1.01.2016	1254385	1009768	830632	175711	321303
на 1.01.2017	1256299	1005923	847092	157385	484383
на 1.01.2018	1336358	1042798	870302	170938	516985
на 1.01.2019	1360764	1118618	919054	196634	555871
на 1.01.2020	1494460	1033539	822020	206761	492069
на 1.01.2021	1822814	963664	752503	199556	375459
на 1.01.2022	2053928	1065347	795513	242633	278774
на 1.01.2023	2353592	1036129	801327	209944	368091
на 1.01.2024	2942806	1024852	783864	222590	370600

У табл. 3.3 представлена інформація про загальні пасиви банківської системи України, охоплюючи всі комерційні банки, включаючи ті, що перебувають у державній власності [21].

Таблиця 3.3

**Сумарні пасиви українських банків з 2015 по 2024 рр. (млн. грн.)**

	Пасиви (усього)	Статутний капітал	Зобов'язання банків	Кошти суб'єктів господарювання	Кошти фізичних осіб
на 1.01.2015	1316852	180150	1168829	261372	416371
на 1.01.2016	1254385	222170	1150672	318568	402137
на 1.01.2017	1256299	414668	1132515	369913	437152
на 1.01.2018	1336358	495377	1172761	403927	478565

Продовження табл. 3.3

на 1.01.2019	1360764	465532	1205114	406166	508869
на 1.01.2020	1494460	470712	1293606	498156	552592
на 1.01.2021	1822814	479932	1612174	646491	682029
на 1.01.2022	2053928	481535	1798250	758434	727022
на 1.01.2023	2353592	407021	2135043	889526	933553
на 1.01.2024	2942806	404751	2646009	1260155	1084281

Основні тенденції в системі фінансового управління філіями банків в Україні включають централізацію та стандартизацію процесів, використання новітніх технологій, зростання важливості управління ризиками та зміну структури філій.

Централізація та стандартизація процесів у філіях банку – це стратегічний підхід, спрямований на забезпечення єдності та стабільності у фінансовому управлінні. Дані практики дають банкам багато переваг.

По-перше, централізація дозволяє банку зосередити контроль та управління важливими фінансовими процесами на центральному рівні, що полегшує моніторинг та вирішення ризиків. Однакові процедури у всіх філіях дозволяють ефективно управляти ризиками та вчасно реагувати на них.

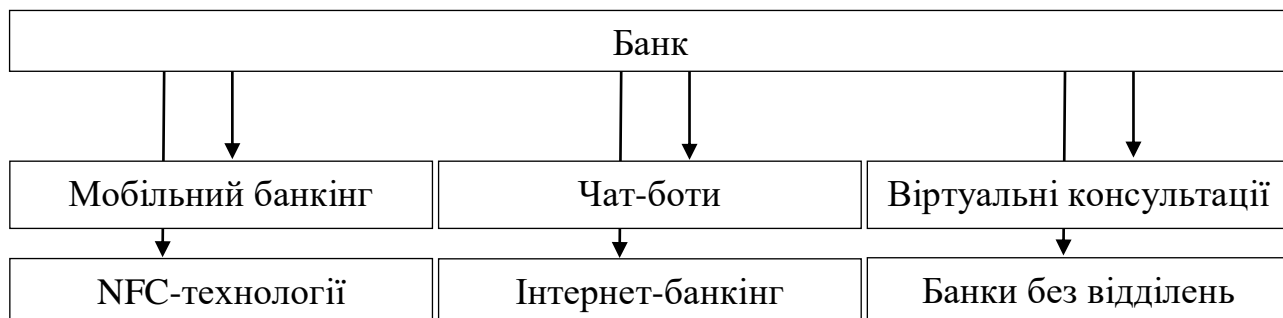
По-друге, стандартизація сприяє підвищенню ефективності, оскільки спрощує процеси та зменшує можливість помилок. Однакові стандарти дозволяють банку оптимізувати використання своїх ресурсів, а також знижувати витрати, пов'язані з навчанням персоналу та виконанням операцій.

Третя перевага полягає в покращенні якості обслуговування клієнтів. Стандартизація процесів дозволяє забезпечити однаковий рівень обслуговування у всіх філіях банку. Клієнти отримують послуги, які відповідають встановленим стандартам, що позитивно впливає на їхнє задоволення та лояльність. [22]

Сучасні банки запровадили багато новітніх технологій (рис. 3.1), що сприяє оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, покращенню аналітичних



можливостей банків, що дозволяє їм приймати більш обґрунтовані рішення та відкриває широкі можливості для покращення обслуговування.



**Рис. 3.1 Новітні технології, що використовуються сучасними українськими банками**

Інтернет-банкінг і мобільний банкінг дозволяють клієнтам здійснювати фінансові операції в будь-який час та з будь-якого пристрою, що має доступ до Інтернету. Такі операції включають в себе: переказ коштів, платежі, перегляд стану рахунків і звітності, а також управління інвестиціями. Онлайн-доступ до банківських послуг робить їх більш зручними та доступними для клієнтів, сприяючи підвищенню їхньої лояльності.

NFC-технології дозволяють проводити безконтактні платежі за допомогою смартфонів або інших пристроїв, що підтримують цю технологію. Це швидкий та безпечний спосіб здійснення покупок, який зручно використовувати в різних ситуаціях, включаючи магазини, ресторани та онлайн-платежі.

Використання чат-ботів в банківському секторі дозволяє автоматизувати процес обробки запитів клієнтів та надавати швидку та ефективну підтримку через месенджери та інші комунікаційні канали, що забезпечує постійну доступність клієнтського сервісу та зменшує час очікування на відповідь.

Створення банків без відділень є новаторським напрямком у банківській сфері, який базується на виключно онлайн-платформі для надання послуг. Такий підхід дозволяє банкам знизити витрати на утримання фізичних

відділень та пропонувати клієнтам зручний та доступний досвід **онлайн-банкінгу**, що підходить до сучасних потреб споживачів. [23]

Зростання важливості управління ризиками в банківському секторі є результатом змін у зовнішньому середовищі, таких як збільшення нестабільності на ринку та посилення регулювання. Відображає це наголос на моніторинг ризиків у всіх сферах діяльності банків, що спрямовано на забезпечення стабільності та надійності їхньої діяльності.

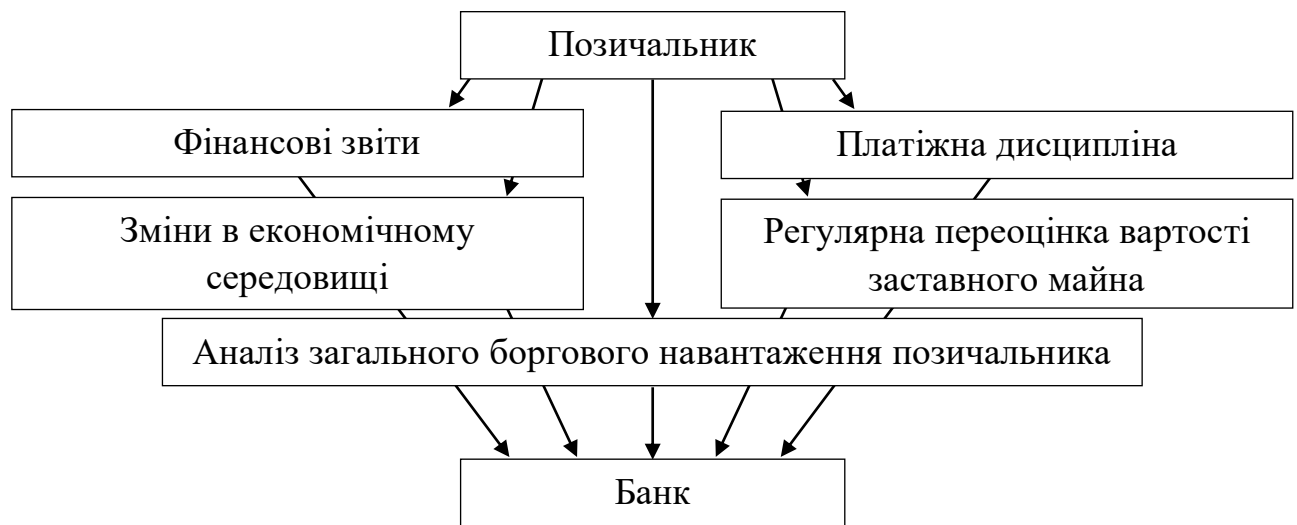
Кредитний ризик є одним з найважливіших для банків, оскільки може призвести до неповернення позик та втрат. Для управління цим ризиком, банки вдосконалюють процеси кредитування, встановлюють жорсткіші критерії оцінки кредитоспроможності позичальників та ретельно моніторять різні аспекти, що можуть вплинути на їх фінансовий стан (рис. 3.2).

Критерії оцінки кредитоспроможності позичальників включають:

1. Кредитна історія – банки перевіряють історію кредитів позичальника, включаючи своєчасність погашення попередніх позик та наявність прострочених платежів.
2. Фінансовий стан - аналіз фінансових звітів, доходів, витрат та загального рівня заборгованості позичальника.
3. Забезпечення - оцінка наявності та вартості заставного майна або інших форм забезпечення кредиту.
4. Кредитний рейтинг - використання кредитних рейтингів та скорингових моделей для оцінки ризику неповернення.
5. Ціль кредиту - розгляд цілі, на яку запитується кредит, та її обґрунтованість.
6. Сектор діяльності - аналіз ризиків, пов'язаних із галуззю, в якій працює позичальник.

Забезпечення достатньої ліквідності є ключовим аспектом фінансового здоров'я банків. Поганий управління ліквідністю може призвести до труднощів у платежах та навіть банкрутства. Тому банки активно вдосконалюють свої

стратегії управління ліквідністю, враховуючи різноманітні сценарії та стрес-тести.



**Рис. 3.2 Аспекти моніторингу позичальників**

Зміна структури філій у банківському секторі є стратегічним кроком, спрямованим на оптимізацію та відповідь на зростаючі потреби клієнтів.

По-перше, банки можуть приймати рішення про закриття деяких філій. Такий крок може бути обумовлений різними причинами, такими як зниження попиту на послуги в конкретній локації, неефективність філії з економічної точки зору або стратегічні перегляди компанії.

По-друге, банки можуть відкривати нові філії у нових місцях, що може бути реакцією на зростання попиту на банківські послуги в конкретних регіонах або стратегічним розширенням присутності банку на ринку.

По-третє, репрофілювання існуючих філій може включати зміну спеціалізації, вдосконалення послуг або адаптацію до змін в потребах клієнтів. Включає в себе перехід до більш цифрових технологій обслуговування клієнтів або зміну фокусу на певні види послуг, що є більш вигідними для банку.

У банківському секторі України відзначаються кілька ключових проблем, що впливають на ефективність фінансового управління філіями:

1. Низький рівень автоматизації процесів фінансового управління.
2. Нестача кваліфікованих кадрів.

3. Нестабільність на ринку.
4. Жорстке регулювання.

Низький рівень автоматизації процесів фінансового управління є серйозною проблемою для багатьох банків, оскільки вона впливає на всі аспекти їх діяльності. Без автоматизації багато рутинних процесів виконуються вручну, що призводить до збільшення часу, потрібного для їх виконання, і може спричинити затримки у вирішенні питань клієнтів та інших операцій. Ручне втручання у процеси часто призводить до помилок, особливо це небезпечно в банківській сфері, де точність та надійність даних є критичними.

Недостатня автоматизація може також зробити процеси менш стабільними, оскільки вони стають більш залежними від людського фактору, який може бути непередбачуваним. Неавтоматизовані процеси призводять до збільшення витрат на оплату праці, оскільки вони потребують більше людських ресурсів для виконання, і можуть бути менш ефективними з погляду використання часу і ресурсів. У цілому, високий рівень автоматизації дозволяє банкам оптимізувати свої операції, знижувати ризики та забезпечувати вищу якість обслуговування клієнтів.

Нестача кваліфікованих кадрів у сфері фінансового управління є серйозною проблемою, яка створює значні перешкоди для банків у досягненні їхніх стратегій та мет. Дана проблема впливає на багато аспектів банківської діяльності.

Банки потребують кваліфікованих фахівців для розробки та впровадження стратегій, які б забезпечили їхню конкурентоспроможність на ринку. Нестача кваліфікованих кадрів може ускладнити цей процес і призвести до менш ефективних стратегій.

У сучасному фінансовому середовищі ризики є невід'ємною частиною банківської діяльності. Нестача спеціалістів може ускладнити адекватне виявлення, оцінку та керування ризиками.

Фінансові установи постійно шукають нові способи покращення своїх послуг і процесів. Кваліфіковані кадри є ключовим чинником у впровадженні нових технологій та інновацій, а нестача може гальмувати цей процес.

Висока якість обслуговування клієнтів є основною пріоритетною метою для багатьох банків. Погана кваліфікація персоналу може призвести до незадовільного обслуговування клієнтів і, в кінцевому рахунку, до втрати довіри клієнтів та зменшення прибутковості банку.

Нестабільність на ринку також є серйозною перешкодою для банків у плануванні та прогнозуванні їхніх фінансових результатів. Ключові аспекти цієї нестабільності включають:

1. Змінні економічні умови. Коливання валютних курсів, рівень безробіття та інші макроекономічні фактори ускладнюють прогнозування банківських доходів та витрат, що може впливати на позики, інвестиції та фінансову стабільність.

2. Політична нестабільність. Зміни в урядовій політиці, податковій та валютній політиці можуть значно впливати на фінансові результати банку.

3. Глобальні кризи. Події, які виходять за межі національних ринків, такі як фінансова криза 2008 року або пандемія COVID-19, повномасштабна війна в нашій країні чинять серйозний вплив на фінансові інститути, ускладнюючи їхнє планування та прогнозування.

4. Конкуренція. Зміни в стратегіях конкуруючих банків можуть вимагати швидкої адаптації та впливати на фінансові результати банку.

Жорстке регулювання у банківській сфері створює значні виклики для фінансових установ, утруднюючи їхню здатність до впровадження новітніх технологій та інновацій. Обмеження та вимоги регуляторних органів можуть накладати обмеження на банки щодо технологій, що вони використовують, і встановлювати вимоги до їхнього застосування. Все це може затримувати впровадження нових інноваційних рішень, оскільки банки повинні спочатку відповісти на регулятивні вимоги. Також впровадження технологій часто вимагає значних витрат на дослідження, розробку та впровадження, а жорстке

регулювання може збільшувати ці витрати та затягувати час, необхідний для реалізації проектів.

Банки також повинні бути відповідальними за дотримання ряду регулятивних вимог, що стосуються безпеки, захисту персональних даних, ведення звітності та інших аспектів їхньої діяльності, що вимагає значних зусиль та ресурсів. Банки можуть стикатися з ризиком відповідальності за порушення регулятивних вимог, що може призвести до штрафів, судових позовів та інших наслідків. [24]

Однак, всі проблеми банківського секторі України можна вирішувати застосовуючи ряд рекомендацій, наведеним у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Можливості вирішення ключових проблем українського банківського секторі**

Проблема	Рекомендації
Низький рівень автоматизації процесів фінансового управління	Впровадження сучасних фінансових інформаційних систем для автоматизації бухгалтерського та фінансового обліку.
	Використання інтегрованих програмних рішень для оптимізації процесів управління ризиками, кредитуванням та іншими фінансовими операціями.
Нестача кваліфікованих кадрів	Організація навчальних програм та тренінгів для працівників, спрямованих на підвищення їхньої кваліфікації в області фінансів та банківського сектора.
	Створення стимулюючих програм для залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів.
Нестабільність на ринку	Розробка стратегій управління ризиками, які дозволять банкам ефективно реагувати на зміни на

	фінансових ринках.
--	--------------------

Продовження табл. 3.4

	Диверсифікація портфелю інвестицій та кредитних продуктів для зменшення впливу зовнішніх економічних чинників на фінансовий результат банку.
Жорстке регулювання	Співпраця з регулюючими органами для вироблення більш гнучких та прозорих правил, які відповідають потребам банківського сектора.
	Лобіювання за впровадження стимулів для розвитку та інновацій в банківській галузі, що може знизити обсяг жорсткого регулювання.

Фінансове управління філіями банків в Україні зазнає значних змін, зумовлених низкою факторів, включаючи:

1. Війна в Україні, яка призвела до значної невизначеності та ризиків для банківського сектора, що змушує філії адаптувати свої стратегії управління капіталом, ліквідністю та ризиками.
2. Економічна нестабільність, висока інфляція та коливання курсу валюти ускладнюють прогнозування та бюджетування для філій.
3. Зростання онлайн-банкінгу та мобільних платежів змінює спосіб взаємодії клієнтів з банками, що провокує філії адаптувати свої моделі обслуговування та продукти.
4. Регуляторні зміни та вимоги Національного банку України, які філії повинні виконувати.

Незважаючи на всі виклики, існує ряд перспектив для фінансового управління філіями банків в Україні.

Перш за все, очікується зростання попиту на кредитні послуги з боку як сімей, так і підприємств після завершення війни. Сім'ї можуть потребувати кредитів для відновлення або будівництва житла, ремонту майна, придбання автомобілів або навіть для фінансування освіти та медичних послуг. Підприємства можуть шукати кредити для розширення бізнесу, придбання обладнання, запуску нових проектів або навіть для забезпечення оборотних коштів.

Для філій банків це створює перспективи для розширення їхнього кредитного портфеля. Зростання попиту на кредитні послуги може стимулювати філії до розробки та пропозиції нових продуктів і програм кредитування, а також до активної роботи з потенційними клієнтами для задоволення їхніх фінансових потреб.

Розвиток цифрових послуг у банківському секторі відкриває безліч можливостей для філій банків, особливо в контексті вимог, що змінюються, та очікувань клієнтів.

По-перше, використання цифрових технологій дозволяє філіям покращити своє обслуговування клієнтів. Наприклад, впровадження мобільних додатків для банківських операцій може спростити процеси взаємодії з клієнтами, забезпечуючи швидкий та зручний доступ до банківських послуг.

По-друге, за допомогою цифрових технологій філії можуть оптимізувати свої внутрішні процеси та знижувати витрати. Наприклад, використання систем штучного інтелекту та аналізу даних може допомогти в прогнозуванні попиту на фінансові послуги, управлінні ризиками та виявленні шляхів для оптимізації фінансової діяльності.

По-третє, розвиток цифрових послуг дозволяє філіям прискорити свою реакцію на зміни на ринку та швидше адаптуватися до змінних потреб клієнтів.

Таким чином, розвиток цифрових послуг в банківському секторі відкриває широкі перспективи для філій банків, дозволяючи їм покращувати обслуговування клієнтів та оптимізувати внутрішні процеси для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності.



Очікуване зростання кількості злиттів та поглинань в банківському секторі України відображає тенденцію до консолідації, яка може мати важливий вплив на структуру та ефективність галузі.

Консолідація у банківському секторі відбувається, коли банки об'єднуються або один банк поглинає інший. Це може стати результатом стратегічних рішень компаній щодо розширення свого впливу на ринок, збільшення масштабів бізнесу та покращення конкурентоспроможності. Одним з можливих наслідків злиттів є створення більших банків, які мають більший капітал та ресурси для розвитку та інвестування в інновації, що може позитивно вплинути на фінансову стійкість та здатність банків виконувати свої функції на ринку. Крім того, консолідація може призвести до підвищення ефективності банківського сектора шляхом оптимізації витрат, уніфікації процесів та зменшення дублювання функцій.

Однак, важливо також враховувати можливі ризики, пов'язані з консолідацією, такі як зменшення конкуренції на ринку, зростання монополізації та втрата місцевого фінансового обслуговування для деяких громад.

Збільшення інвестицій в Україну після стабілізації економіки є ключовим фактором для розвитку банківського сектору, а також для філій банків. Капіталовкладення відкриває нові можливості для надання інвестиційно-банківських послуг і сприяє загальному економічному зростанню країни.

Посилення інвестиційної активності призведе до зростання попиту на фінансові послуги, такі як портфельне управління, інвестиційні консультації та інші інвестиційно-банківські послуги. Збільшення інвестицій буде стимулювати розвиток ринку капіталу в Україні. Філії банків будуть використовувати свої ресурси та експертизу для підтримки розвитку цього ринку. Крім того, вкладення сприятимуть розвитку інфраструктури фінансового ринку в Україні, такої як розвиток фондової біржі, електронних платіжних систем та інші фінансові інструменти. [25]

### **3.2. Напрями впровадження інновацій у фінансовому управлінні банківськими філіями**

Протягом періоду незалежності України було розбудовано ринково орієнтовану систему банківських установ, яка проходила кілька етапів розвитку. Згідно з експертними оцінками, ця система постійно випереджала інші галузі економіки як за внутрішнім зростанням, так і за позитивним впливом на загальні економічні процеси. З ростом відкритості економіки українська банківська система все більше відчуває глобальні тенденції, що проявляється у:

- підвищення відсотка іноземних інвестицій у загальному обсязі капіталу банківської галузі та збільшення кількості банків із залученим іноземним капіталом, що протягом останніх десяти років зросли більш ніж удвічі;
- потенційні інституційні зміни у структурі банківської системи, які належать до законодавчого дозволу для іноземних банків на створення філій на території України з часу приєднання до світової організації торгівлі;
- розширення присутності українських банків за кордоном, включаючи відкриття представництв та створення філійних установ;
- збільшенні інтенсивності конкуренції на внутрішньому ринку банківських послуг в Україні;
- перспективи українських банків у виході на міжнародні фінансові ринки для отримання кредитів у формі синдикованих угод або емісії облігацій, а також для проведення міжнародних розміщень облігацій.;
- збільшенні обсягів та складності міжнародних трансакцій, які здійснюються клієнтами банків;
- посилення валютних та загальнодержавних ризиків у фінансовій діяльності банків;

- зростання вимог клієнтів, зокрема корпоративних, до асортименту, якості та оперативності послуг, що надаються українськими банками;
- можливості перетворення комерційних та операційних процесів за допомогою сучасних інформаційно-технологічних рішень, які пропонуються провідними світовими іт-компаніями;
- створення можливостей для навчання та підвищення кваліфікації персоналу в іноземних банківських установах тощо [26].

Не відкидаючи позитивних сторін глобалізації, варто зазначити, що українські банки зможуть відповісти на її виклики лише шляхом посилення своєї фінансової стійкості та надійності, а також активного впровадження інновацій у всі сфери своєї діяльності – від окремих бізнес-напрямків до загальних організаційно-управлінських процесів. З урахуванням фактичної лібералізації доступу іноземних банків на український ринок, національним фінансово-кредитним установам необхідно зробити стратегічний вибір: або активно впроваджувати передові технології та методи банківської справи, покращуючи й розширюючи асортимент послуг і продуктів, або прийняти поступове згортання бізнесу та виходження з ринку.

В умовах жорсткої конкуренції та зниження дохідності звичайних фінансових інструментів лише нововведення, спрямовані на виконання соціально-економічних обов'язків банків, можуть гарантувати стабільну вірність клієнтів, прийнятну рентабельність банківського бізнесу та, наслідок, збільшення ринкової вартості банку, а також підвищення інвестиційної привабливості банківської системи в цілому.

Українська банківська система протягом тривалого часу виступала і залишається ключовим фактором стабілізації макроекономічного стану у країні. Без потужного й конкурентоспроможного банківського сектора, який сприяє нагромадженню фінансових ресурсів та їх ефективному перетворенню на кредитні засоби, сприяючи технічному оновленню та структурним змінам в економіці, Україна не зможе повноцінно вплинути на світову економічну арену та забезпечити належні життєві стандарти для населення.

Водночас банківська система, яка є відкритою і самоорганізованою, постійно піддається змінам. Її інституційна структура періодично модифікується та оновлюється. Банківська система розвивається, переходячи від одного стану рівноваги до іншого через певні коливання. Вона відкрита для зовнішніх впливів, що дозволяє їй збирати інформацію з зовнішнього середовища, обробляти її та навчатися. Ці принципи становлять методологічну базу для обґрунтування потреби та можливостей організації інноваційного процесу у сфері банківської діяльності.

Спрямованість на інновації у розвитку банківського сектора України сприятиме вирішенню або принаймні зменшенню характерних проблем і ризиків, що, на думку численних дослідників, притаманні банківським системам країн з перехідною економікою. Серед цих проблем зазвичай виділяються такі негативні аспекти:

- низький рівень капіталізації та неясність фінансового стану більшості банківських установ;
- дефіцит довгострокових фінансових ресурсів та відповідна проблема ліквідності;
- нерівновага в правовому середовищі;
- недостатня операційна ефективність у порівнянні з банками розвинених країн;
- повільне впровадження сучасних концепцій управління банківською системою, банком, та управлінням банківськими ризиками;
- недостатність розвитку інших сегментів фінансового ринку країни, таких як фондовий, валютний, та похідні фінансові інструменти;
- високі макроекономічні та політичні ризики, низький рівень життя населення, а також великий обсяг тіньової економіки тощо.

При формулюванні свого стратегічної візії, сучасний банк, зазвичай, встановлює високі цілі та шляхи досягнення, які, своєю чергою, мають бути зумовлені використанням інноваційних підходів у ситуації активної конкурентної боротьби.

Формулювання інноваційних цілей повинне відображати бачення керівництва банку щодо місця новаторських рішень у його діяльності, можливостей органічного росту або розширення бізнесу шляхом злиття та поглинань, а також готовності прийняти певний рівень ризику. Фактично, інноваційні цілі визначають, для чого банк прагне здійснювати інновації та які результати планує досягти. Цільова система інновацій служить фільтром для відбору ідей та пропозицій на початкових етапах організації інноваційного процесу в банку.

Останнім кроком у формуванні інтегрованої стратегії інновацій є розподіл ресурсів, як кадрових, так і матеріальних, а також фінансових (рис. 3.3). Для банку, який має намір розвиватися шляхом інновацій, є об'єктивно важливим мати бюджетну базу для втілення відповідної стратегії, що дає можливість ефективно використовувати наявні фінансові ресурси.

У сучасному світі, де банківські філії все більше покладаються на цифрові технології, кібербезпека та захист даних стали одними з найважливіших пріоритетів. Зловмисники постійно шукають нові та витончені способи проникнення в банківські системи та крадіжки даних клієнтів. Тому банківські філії повинні постійно впроваджувати нові та інноваційні рішення для захисту своїх даних та систем від кібератак.

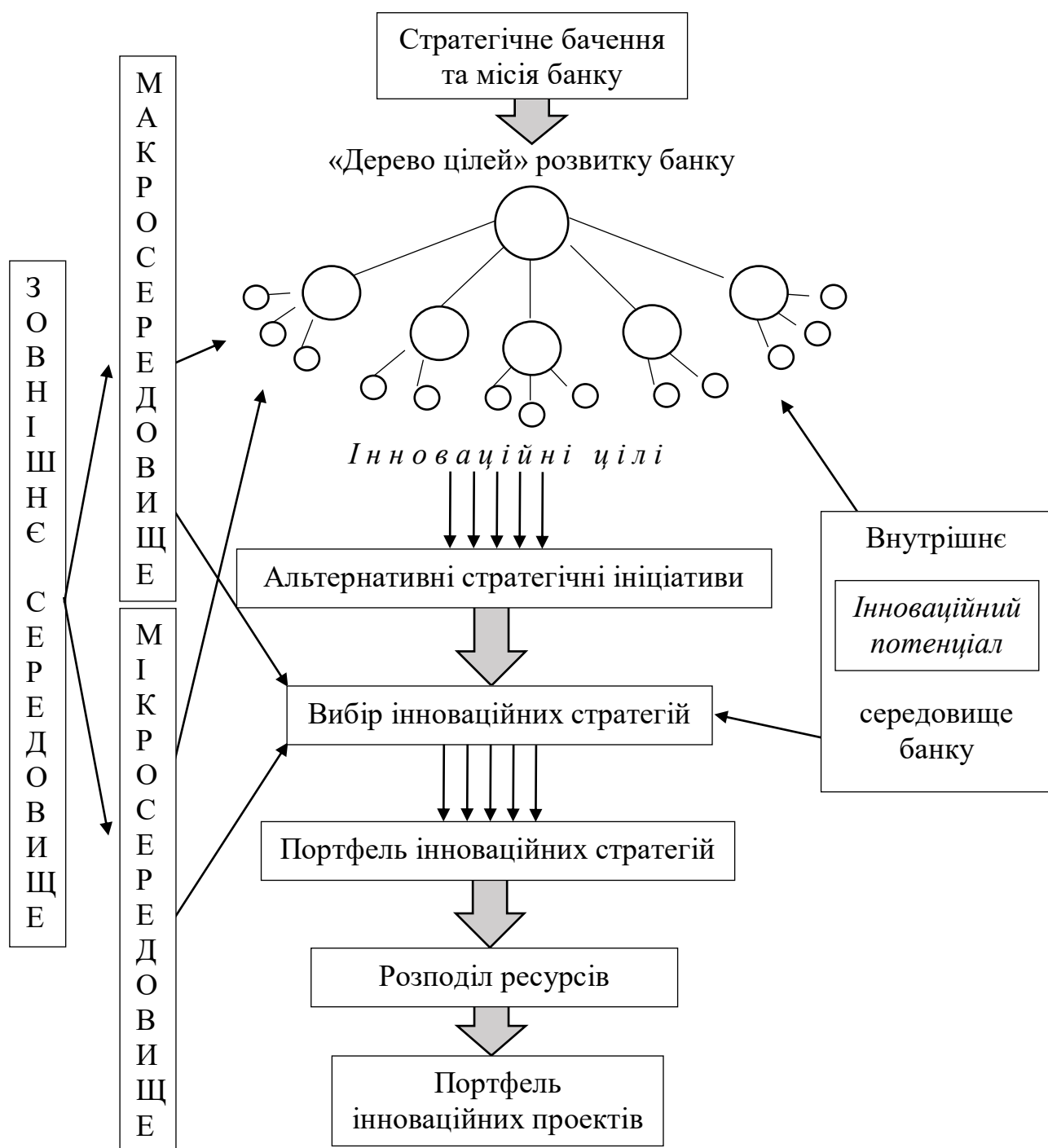
Існує багато світових практик кібербезпеки, які можуть бути впроваджені українськими банками. Деякі з найважливіших з них включають:

1. Регулярні оновлення програмного забезпечення та систем. Важливо, щоб банківські філії постійно оновлювали своє програмне забезпечення та системи до найновіших версій, щоб усунути відомі вразливості.

2. Використання надійних паролів та багатофакторної аутентифікації. Банківські філії повинні вимагати від своїх співробітників та клієнтів використовувати надійні паролі та багатофакторну аутентифікацію для доступу до банківських систем.

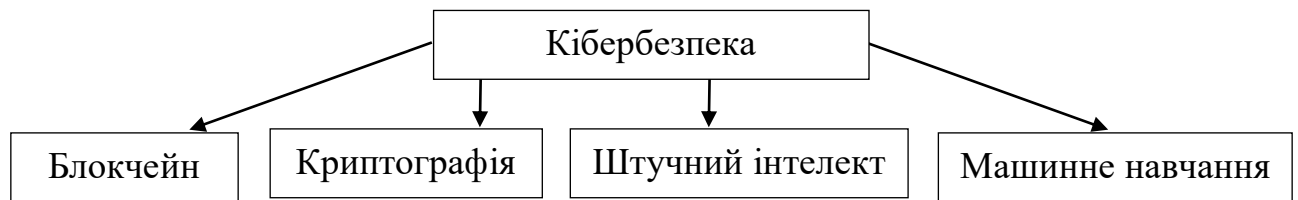
3. Проведення регулярних навчань з кібербезпеки. Важливо, щоб співробітники банківських філій були проінформовані про ризики кібербезпеки та знали, як захистити себе та дані клієнтів.

4. Створення та дотримання політик кібербезпеки. Банківські філії повинні мати чіткі та всеосяжні політики кібербезпеки, які визначають правила та процедури захисту даних.



### Рис. 3.3 Загальна схема розробки інноваційної стратегії банку

Окрім найкращих практик кібербезпеки, українські банківські філії також можуть використовувати нові технології для покращення захисту своїх даних та систем. Деякі з найперспективніших технологій наведено на рис. 3.4.



### Рис. 3.4 Найкращі світові практики кібербезпеки

Блокчейн, технологія, що лежить в основі криптовалют, може стати потужним інструментом для покращення кібербезпеки банківських філій в Україні. Ось деякі з ключових переваг використання блокчейну:

#### 1. Незмінність та прозорість:

Транзакції, записані в блокчейні, незмінні та прозорі для всіх учасників мережі. Це робить їх стійкими до маніпуляцій та фальсифікації, що значно ускладнює для зловмисників крадіжку даних або шахрайство. Блокчейн створює єдине джерело правди для всіх транзакцій, що робить його цінним інструментом для аудиту та дотримання норм.

#### 2. Покращений контроль над даними:

Завдяки блокчейну банки можуть надавати клієнтам більший контроль над їхніми даними. Клієнти можуть відстежувати, як використовуються їхні дані, і давати згоду на їх обробку. Це може допомогти покращити довіру клієнтів та відповідати вимогам GDPR та інших законів про захист даних.

#### 3. Покращена співпраця:

Блокчейн може використовуватися для створення безпечних та прозорих платформ для співпраці між банками та іншими фінансовими установами. Це може допомогти покращити ефективність транзакцій та зменшити ризики.

#### 4. Покращена стійкість до кібератак:

Децентралізована природа блокчейну робить його стійким до кібератак. Зловмисникам буде важко зламати всю мережу, що робить блокчейн більш безпечним, ніж традиційні централізовані системи.

#### 5. Нові можливості для продуктів та послуг:

Блокчейн може використовуватися для розробки нових інноваційних продуктів та послуг, таких як смартконтракти та децентралізовані фінанси (DeFi). Це може допомогти банкам залишатися конкурентоспроможними на ринку, що постійно розвивається. [27]

Підвищення обізнаності клієнтів про кібербезпеку є важливою частиною захисту банківських даних. Українські банки повинні вживати заходів, щоб інформувати своїх клієнтів про ризики кібербезпеки та про те, як захистити себе:

1. Банки можуть надавати навчальні матеріали на своїх вебсайтах, у філіях та через мобільні додатки про ризики кібербезпеки для навчання клієнтів.

2. Банки можуть пропонувати своїм клієнтам програмне забезпечення для кібербезпеки та послуги моніторингу даних.

3. Створення каналів зв'язку для повідомлення клієнтів про кіберінциденти. Важливо, щоб доступ був простим.

Інвестування в кібербезпеку не лише є необхідністю для захисту банківських активів, але й може принести ряд додаткових переваг, таких як:

- підвищення довіри клієнтів, адже споживачі з більшою ймовірністю будуть вести справи з банками, які серйозно ставляться до кібербезпеки;
- зменшення ризику збитків, адже кібератаки можуть призвести до значних фінансових втрат для банків;



- покращення конкурентоспроможності, адже банки, які пропонують високий рівень кібербезпеки, можуть мати конкурентну перевагу перед тими, хто цього не робить.

Український банківський сектор стикається з низкою унікальних кіберзагроз, пов'язаних з геополітичною ситуацією в країні. Впровадження інноваційних рішень кібербезпеки є важливим кроком для захисту банківської системи України та забезпечення її стійкості до майбутніх кібератак.

Уряд України також може відігравати важливу роль у сприянні кібербезпеці в банківському секторі. Це можна зробити шляхом:

1. Розробки та впровадження національної стратегії кібербезпеки – ця стратегія повинна включати чіткі цілі та пріоритети для захисту банківської системи України від кібератак.

2. Підтримка досліджень та розробок у сфері кібербезпеки – уряд може допомогти стимулювати інновації у сфері кібербезпеки, інвестуючи в дослідження та розробки.

3. Підвищення обізнаності про кібербезпеку – уряд може допомогти підвищити обізнаність про кібербезпеку серед банківських працівників та клієнтів.

Впроваджуючи інновації та співпрацюючи з урядом, українські банківські філії можуть створити більш безпечне та стійке цифрове середовище для своїх клієнтів.

## ВИСНОВКИ

Фінансові філії банків є краєвидами їхньої діяльності, що працюють на передових межах у світі фінансів. Вони є ключовими зв'язками між банком та його клієнтами, створюючи незамінне середовище для надання фінансових послуг та задоволення потреб суспільства. Проте, успіх філій не може бути досягнутий без ефективного фінансового управління, яке лежить в основі їхньої діяльності.

Справжня сила фінансових філій банків полягає в їхній здатності до ефективного використання ресурсів, управління ризиками та досягнення фінансової стабільності. І саме ці аспекти стають центральними у фінансовому механізмі управління філіями банку.

Фінансовий механізм управління філіями банку містить широкий спектр фінансових інструментів, стратегій і процедур, спрямованих на оптимізацію фінансової діяльності кожної філії з метою досягнення загальних цілей банку.

У процесі виконання дипломної роботи на тему «Фінансовий механізм управління філіями банку» було проведено комплексне дослідження ключових аспектів функціонування фінансового механізму управління філіями банку. Робота включала аналіз теоретичних засад та практичних аспектів фінансового управління, вивчення специфіки фінансової діяльності банківських філій, а також розгляд можливостей вдосконалення фінансового механізму управління з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності банківської системи в цілому.

У результаті проведеного дослідження фінансового механізму управління філіями банків було досягнуто ключових завдань. Розкрито сутність, роль та принципи фінансового механізму управління філіями банку. Проаналізовано чинні методи та моделі фінансового управління філіями банків. Визначено функціональне призначення та правові аспекти управління, що впливають на ефективність фінансового механізму філій банку. Оцінено елементи наявного

фінансового механізму управління філіями А-Банку. Проведено аналіз фінансового стану та діяльності філій банку. Виявлено переваги та недоліки в системі фінансового управління філіями банку. Розроблено рекомендації щодо впровадження інновацій у фінансовому механізмі управління філіями банків.

Дослідження вказало на необхідність впровадження системи бюджетування та контролю за виконанням бюджетів філій, застосування методів трансфертного ціноутворення, а також підвищення кваліфікації працівників у сфері фінансового менеджменту. Додатково, рекомендації щодо подальших досліджень, розробки методичних рекомендацій та створення навчальних програм були запропоновані з метою покращення ефективності філій банку.

Філії стають все більш вагомими для банків у розширенні їхнього впливу на ринку та привертанні нових клієнтів. Ефективне керування фінансовими ресурсами філій є ключовим для забезпечення загальної прибутковості банку. Зміни в регулюванні банківської діяльності вимагають удосконалення систем управління філіями та механізмів фінансового контролю.

Наразі існує значний обсяг досліджень у сфері управління філій банків, однак, питання розробки та впровадження комплексного фінансового механізму управління відділеннями потребує подальшого дослідження. Впровадження отриманих результатів може суттєво покращити ефективність роботи філій банку, що сприятиме розвитку банківської системи України в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Рекомендацій щодо порядку реорганізації комерційних банків ПОСТАНОВА №44 від 22.02.96. у пот. ред. від 09.10.2000 р. Сайт Верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0044500-96#Text>
2. Сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>.
3. Лизанець А. Внутрішні комунікації в системі управління, 2022. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ce652d43-5560-4d57-b02b-82c1389ca2ce/content>
4. 10 порад для покращення внутрішніх комунікацій. *ДТЕК*. 2020. URL: <https://dtek.com/media-center/news/10-sovetov-dlya-uluchsheniya-vnutrennikh-kommunikatsiy/>.
5. EU4PFM. Посібник з планування внутрішньої комунікації. *Програма Європейського Союзу з підтримки управління державними фінансами України*. URL: <https://eu4pfm.com.ua/?lang=uk>
6. Про Національний банк України. Закон України. Документ 679-XIV у ред. від 19.04.2024. Сайт Верховної ради України – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>.
7. Волкова В. В., Волкова Н. І., Добровольський О. І. Навчально-методичний посібник для самостійної роботи студентів та контролю якості засвоєння навчального матеріалу з дисципліни «Банківська система». Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2019, 168 с.
8. Шабан О. Частина 6. Управління рахунками. Функціональний опис. Національний банк України, 2023. 17 с.
9. Криклій О. А. Фінансовий механізм управління філіями банку. Автореферат на здобуття дисертації кандидата економічних наук. Суми.

Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського.

10. Лачкова В.М., Лачкова Л.І., Шевчук І.Л. Фінансовий менеджмент у банку: навчальний посібник. Харків: Видавець Іванченко І.С. 2017. 180 с.

11. Криклій О.А. Внутрішній госпрозрахунок як основа управління діяльністю філій банку. Вісник академії банківської справи. 2002.№2. С. 91 – 93.

12. Чепелюк Г. М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7060>.

13. Миронов Ю.Б, Святюк О.Р., Жеребило І.В. Удосконалення стратегії та діджиталізації менеджменту банків. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2020. № 60 DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-15>

14. Система електронних платежів Національного банку України (шифр СЕП-4) Загальні правила реалізації стандарту ISO 20022, спільні для всіх інструментів. Частина 6. Управління рахунками. Функціональний опис, у ред. від 16 березня 2023 № 15. Сайт Національного банку України. URL: [https://bank.gov.ua/files/ISO20022/Sep4\\_zagalne\\_6\\_Upravlinna\\_rahunkami\\_Funk\\_o\\_pis.ver.1.4\\_16.03.2023.pdf](https://bank.gov.ua/files/ISO20022/Sep4_zagalne_6_Upravlinna_rahunkami_Funk_o_pis.ver.1.4_16.03.2023.pdf)

15. Хринюк О., Крижня В. Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку. *Економіка і суспільство*. 2018. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-81>

16. Дані сайту А-Банк. URL: <https://a-bank.com.ua/>.

17. Сутність, переваги та недоліки централізації та децентралізації управління. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5118010/>.

18. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку: підруч. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 512 с.

19. Циганова Н. Концентрація та централізація капіталу в банківській сфері. 2014. 254 с.

20. Огієнко В., Луняков О., Лісняк О. Інтернет-банкінг як перспективний напрям розвитку ринку фінансових послуг / В. Огієнко, О. Луняков, О. Лісняк., 2012.

21. Ліхачов М. Проблеми та перспективи банківського сектору *Юридична газета online*. URL: <https://jur-gazeta.com/dumka-eksperta/problemi-ta-perspektivi-bankivskogo-sektoru-.html>.

22. Леонов С. Інвестиційний потенціал банківської системи України. Суми. ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. 375 с

23. Мещеряков, А., Боденчук, Л., Ліганенко, І., Рибак, О., & Лобунець, Т. (2023). Тенденції розвитку банківської системи України в умовах воєнних дій та глобалізаційних впливів. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 8–22. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.3993>

24. Блокчейн. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/04/14/672973/>.

25. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затверджене постановою Правління НБУ №64 від 11.06.2018 у пот.. ред. від 24.05.2024. Сайт Верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>.

26. Про введення воєнного стану в Україні. Указ Президента України від 24 лютого 2022 року N 64/2022, затвердженим Законом України "Про затвердження Указу Президента України "Про введення воєнного стану в Україні" від 24 лютого 2022 року N 2102-IX. Сайт Верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>