

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

**Факультет управління
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування**

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **Оцінка управлінської діяльності керівника**

Івано-Франківськ – 2024 р.

ВСТУП

Актуальність теми. Оцінка управлінської діяльності є однією з ключових проблем сучасного менеджменту, оскільки саме якість управління визначає конкурентоспроможність, стабільність та успішність функціонування організацій у динамічному ринковому середовищі. В умовах глобалізації та цифрової трансформації ефективне управління стає вирішальним фактором для підприємств, які прагнуть адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечити сталість розвитку та досягти стратегічних цілей. Зростання конкуренції, вимоги до інноваційності та швидкості прийняття рішень формують нові виклики для керівників. Однак, не всі сучасні методики оцінки управлінської діяльності враховують комплексність взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів, що підкреслює необхідність удосконалення підходів до оцінки ефективності менеджменту з урахуванням специфіки діяльності конкретних підприємств.

Сучасна теорія управління пропонує широкий спектр підходів до оцінки діяльності керівника, які охоплюють як кількісні, так і якісні аспекти. Проте, у практиці управління часто виникають труднощі у їх адаптації до реальних умов функціонування організацій. Зокрема, значний інтерес викликає проблема врахування особливостей корпоративної культури, специфіки організаційної структури та потреб співробітників під час оцінки ефективності управлінських рішень. У зв'язку з цим постає завдання інтеграції існуючих теоретичних підходів з практичними методиками, що дозволить не лише підвищити точність оцінки, а й надати обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності управління.

Особливої актуальності тема набуває на прикладі фінансового сектору, де точність управлінських рішень та швидкість їх реалізації безпосередньо впливають на фінансову стабільність підприємства та його ринкову позицію.

Аналіз діяльності довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» дозволяє розкрити специфіку управлінських підходів у межах фінансових установ, де висока конкуренція та регуляторні вимоги визначають необхідність застосування ефективних методик оцінки. У цьому контексті дослідження механізмів оцінки та вдосконалення управлінської діяльності керівника не лише сприятиме вирішенню теоретичних питань, а й матиме значний практичний потенціал для впровадження рекомендацій на підприємствах.

Дослідження форм, методів, функцій та принципів управлінської діяльності залишаються в центрі уваги багатьох зарубіжних та українських науковців, таких як М. Альберт, Л. Джильберт, М. Мескон, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Хедоурі, Г. Черч; О. І. Бабчинська, О. В. Баєва, Т. І. Балановська та інші. Проблематика оцінки управлінської діяльності розглядалась у працях таких вчених, як Б.М. Андрушків, Л.І. Безтелесна, О.М. Бородіна та інші, проте багато питань щодо вибору оптимальних підходів до оцінювання діяльності керівника залишаються невирішеними, що і зумовлює актуальність даного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінської діяльності керівника на прикладі довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».

Відповідно до мети сформовані наступні **завдання** дослідження:

- охарактеризувати поняття та сутність управлінської діяльності керівника;
- дослідити еволюцію теорій менеджменту;
- проаналізувати методи оцінки ефективності управлінської діяльності;
- провести аналіз основних показників ефективності управління на підприємстві;
- оцінити вплив управлінської діяльності на показники роботи підприємства;

- визначити проблеми та перспективи вдосконалення управлінської діяльності;
- розробити проєкт вдосконалення управлінської діяльності;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність керівника.

Предметом дослідження є методи оцінки та вдосконалення управлінської діяльності на прикладі довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».

У ході дослідження використано комплекс **методів**, що забезпечують всебічний аналіз управлінської діяльності. Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу для визначення теоретичних засад управлінської діяльності; системний підхід, який дозволив оцінити управлінські процеси в контексті організаційної структури. Статистичні методи забезпечили аналіз ефективності управління на основі кількісних показників, а графічні методи допомогли наочно представити динаміку змін у показниках діяльності підприємства. Крім того, використано кейс-метод для детального вивчення управлінських практик довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», що дозволило врахувати специфіку фінансового сектору і запропонувати рекомендації для підвищення ефективності управлінської діяльності.

Наукова новизна дослідження полягає у вдосконаленні підходів до оцінки управлінської діяльності керівника через інтеграцію кількісних та якісних методик, адаптованих до специфіки фінансового сектору. У роботі запропоновано новий підхід до оцінки ефективності управління, що базується на врахуванні впливу управлінських рішень на ключові фінансові показники підприємства та їх кореляцію із зовнішніми умовами ринку. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів на основі системного підходу та аналізу конкретного кейсу, що сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності в умовах зростаючої конкуренції.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування його результатів для вдосконалення управлінської діяльності у фінансовому секторі. Розроблені рекомендації спрямовані на підвищення ефективності

управлінських процесів, зокрема у довідковому центрі АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК». Запропоновані заходи можуть бути впроваджені для оптимізації управлінських функцій, покращення координації діяльності підрозділів, підвищення мотивації персоналу та покращення якості управлінських рішень. Це сприятиме зростанню продуктивності підприємства, покращенню його конкурентоспроможності та забезпеченню стабільності у динамічному ринковому середовищі.

Структура дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 121 сторінку, включає 20 таблиць, 9 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 68 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Поняття та сутність управлінської діяльності керівника

Управління є фундаментальною складовою сучасної організаційної та соціальної діяльності, що забезпечує досягнення системою визначених цілей шляхом раціонального використання ресурсів і застосування методів координації. Як поняття, управління має багатозначний характер, відображаючи різні аспекти людської діяльності, включно з плануванням, організацією, керівництвом та контролем. Незважаючи на широке використання терміну, серед науковців досі немає єдиної думки щодо його сутності, що зумовлює появу різних підходів до його визначення і відображає багатогранність управління як наукової категорії та реального феномену, роблячи його аналіз важливим для глибшого розуміння сучасного менеджменту.

А. Файоль розглядав управління як універсальну функцію, яка включає передусім процеси планування, організації, мотивації, координації та контролю. Він акцентував увагу на тому, що управління є системним процесом, у якому кожна функція взаємопов'язана з іншими, створюючи єдину організаційну структуру [1, с. 1321]. Відповідно до його концепції, управління охоплює всі рівні будь-якої організації, забезпечуючи гармонізацію її внутрішніх і зовнішніх аспектів.

П. Друкер запропонував дещо інший підхід, наголошуючи на ролі управління як мистецтва досягнення цілей через залучення інших людей. Він стверджував, що ефективне управління потребує розуміння людської мотивації, застосування принципів лідерства та здатності до творчого вирішення проблем [2, с. 19]. За Друкером, управління – це не лише наука, але й мистецтво, яке залежить від здатності менеджера будувати стосунки та мобілізувати ресурси організації.

З точки зору Г. Саймона, управління слід розглядати як процес прийняття рішень, що визначає стратегію дій організації. Саймон підкреслював важливість аналізу інформації, формування альтернатив і вибору найкращого рішення як основних складових управлінського процесу [3, с. 59]. Таким чином, управління визначалося ним як механізм адаптації організації до мінливого середовища через раціоналізацію процесу прийняття рішень.

Ф. Котлер описує управління як інтегруючий процес, що поєднує всі аспекти діяльності організації [4]. Він зосереджує увагу на гармонізації інтересів, ресурсів і дій для досягнення загальної мети. Котлер також акцентує на стратегічному характері управління, що визначає довгострокові перспективи розвитку організації через ефективну координацію внутрішніх і зовнішніх чинників.

Основні підходи до розуміння даного поняття зведемо до таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «управління»

Автор	Визначення
1	2
Файоль А.	Управління – це універсальна функція, яка включає планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль для забезпечення гармонійної діяльності системи.
Друкер П.	Управління – це мистецтво досягнення цілей через інших, що базується на мотивації, лідерстві та творчому вирішенні проблем.
Саймон Г.	Управління – це процес прийняття рішень, спрямований на аналіз інформації, вибір оптимального рішення та адаптацію організації до змін.
Котлер Ф.	Управління – це інтегруючий процес, що забезпечує гармонізацію ресурсів, інтересів і дій для стратегічного досягнення загальних цілей.
Сміт А.	Управління – це форма соціальної взаємодії, яка сприяє досягненню спільних цілей через вплив, комунікацію та інтеграцію зусиль.
Большаков А.С.	Управління – це діяльність з розподілу ресурсів за планом, що включає постійний контроль за реалізацією мети.
Борисов А.Б.	Управління – це вплив держави чи економічних суб'єктів на людей і об'єкти для досягнення заданих результатів.
Вечканов Г.С.	Управління – це функція, яка підтримує структуру організаційної системи, сприяючи реалізації її цілей.
Герчикова И.Н.	Управління – це функціональна діяльність, що охоплює планування, організацію, контроль і мотивацію для досягнення організаційних завдань.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Економічний словник-довідник	Управління – це діяльність суб’єктів, спрямована на забезпечення стабільного розвитку та виконання поставлених цілей.
Мидюк О.Н.	Управління – це процес дій, спрямованих на підтримку системи в її робочому стані або перетворення її для досягнення нових цілей.
Райзберг Б.А.	Управління – це діяльність з розподілу ресурсів за планом, що включає постійний контроль за реалізацією мети.

*Джерело: [5, с. 131-133]

На нашу думку, найбільш влучним є наступне визначення: управління – це вид діяльності, що полягає у керуванні людьми, процесами, елементами і системами соціально-економічного та політичного життя суспільства [6, с. 19]. Цей процес зазвичай включає планування, організацію, координацію та контроль дій працівників, ресурсів та процесів.

Основними принципами управління є ефективність та економічність. Ефективність означає досягнення мети організації, тобто максимальних результатів, з мінімальними витратами ресурсів. Економічність означає, що всі ресурси повинні бути використані з максимальною ефективністю, з мінімізацією витрат [7, с. 96-97]. Іншими важливими принципами управління є гнучкість, відповідальність, комунікація та контроль [8, с. 80].

Система управління – це комплекс взаємопов'язаних елементів, процесів та процедур, які забезпечують ефективне функціонування підприємства, організації, держави або іншої структури [9, с. 267]. Вона складається з елементів, таких як цілі, завдання, стратегії, процедури, методи, засоби та людські ресурси і базується на принципах наукового підходу до управління, системного підходу та принципах оптимізації. Вона включає в себе планування, координацію, контроль та аналіз результатів діяльності для досягнення запланованих цілей.

Управлінська діяльність охоплює низку функцій, які формують єдиний комплекс дій, спрямованих на досягнення цілей організації (рис. 1.1). Однією з ключових функцій є планування, яке передбачає формування цілей, визначення шляхів їх досягнення та розподіл ресурсів. Планування є основою для

прийняття управлінських рішень, оскільки забезпечує стратегічне бачення майбутнього розвитку організації [10, с. 37]. Воно включає аналіз зовнішнього середовища, виявлення потенційних можливостей і загроз, а також оцінку внутрішніх ресурсів організації, що дозволяє формувати реалістичні та досяжні плани.

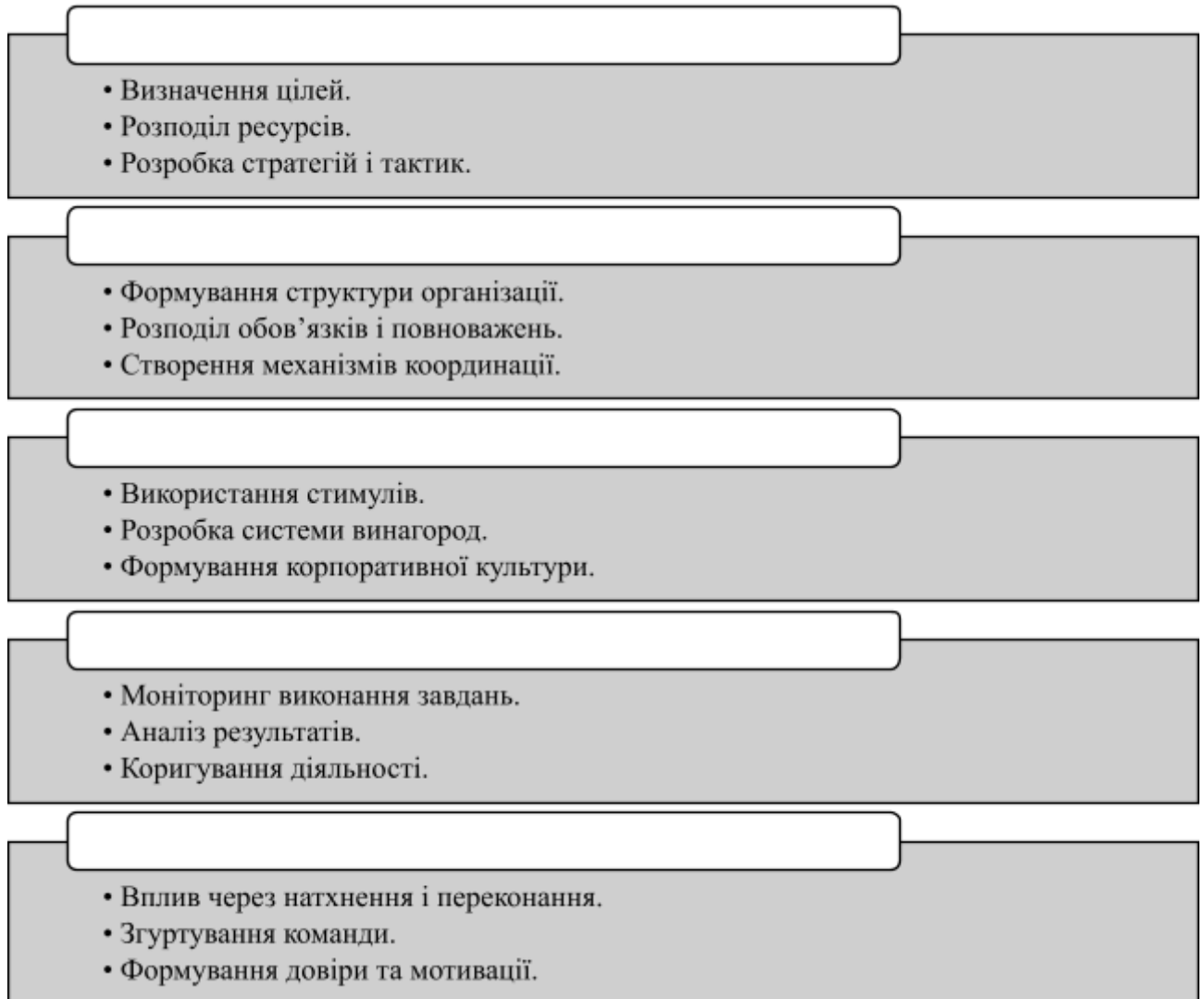


Рис. 1.1 Функції управління

*Джерело: власна розробка автора

Організація як функція управління спрямована на створення структури, яка забезпечить ефективне виконання запланованих дій. Вона включає розподіл обов'язків між працівниками, визначення вертикальних і горизонтальних зв'язків, створення механізмів координації та підпорядкованості. Ефективна

організаційна діяльність дозволяє досягти синергії між різними частинами системи, забезпечуючи узгодженість дій і максимальну продуктивність [11, с. 58]. Ця функція також охоплює формування процедур і політик, які регулюють діяльність персоналу.

Мотивація займає центральне місце у системі управління, адже вона визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні організаційних цілей. Мотивація включає використання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток системи винагород, створення сприятливих умов для праці та забезпечення можливостей професійного зростання [12, с. 178]. Ефективна мотивація базується на розумінні потреб і цінностей співробітників, а також на формуванні корпоративної культури, яка сприяє їх залученню до процесу управління.

Контроль є завершальною функцією управління, яка забезпечує зворотний зв'язок і дозволяє оцінити ефективність реалізації планів. Контроль включає моніторинг виконання завдань, аналіз результатів, виявлення відхилень і внесення коректив у процес управління [13, с. 264]. Ця функція є необхідною для підтримання стабільності організації та її адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Контроль також сприяє підвищенню відповідальності працівників і створенню умов для безперервного вдосконалення.

Лідерство, хоча іноді його розглядають як частину інших функцій, є особливо важливим елементом управлінської діяльності. Зайняття керівної посади, здавалося б, гарантує керівнику всю повноту влади. Проте, часто лише одного статусу керівника не вистачає для отримання авторитету в колективі, адже для цього потрібно бути не лише компетентним фахівцем, а й досвідченим дипломатом, і вихователем, і авторитетним суддею – словом, керівник має бути лідером. При цьому лідер може навіть не мати вищої посади в службовій ієрархії, проте здійснювати суттєвий вплив на діяльність організації.

Здатність бути в органічному поєднанні з людьми і світом дозволяє людині бути переконливою, впевненою, сильною, але при цьому гнучкою. Перелічені якості – ознаки сильного лідера. Лідерські якості керівника як

організатора визначають успіх його організаційних здібностей та вимагають від нього вмілого поєднання у своїй роботі власних інтересів та потреб колективу. При цьому єдиного уніфікованого визначення поняття лідерства не існує, тому тлумачення поняття «лідерство» подається різними науковцями по-різному, що пов'язано з тим, що лідерські якості проявляються у багатьох сферах людської діяльності.

Так, О. Бідою, І. Оросом та А. Чичуком лідерство розуміється як здатність вести за собою, керувати чи управляти групою/організацією [14, с. 17]. Лідером, згідно з визначенням С. А. Гармаша, є особа, що володіє розвиненими комунікативними навичками та здатна ефективно впливати на інших через мовлення, а також користується підтримкою більшості членів колективу [15, с. 38]. Р. Грифін розглядає лідерство як наслідок взаємодії об'єктивних чинників (цілей і завдань групи в певних обставинах) і суб'єктивних факторів (інтересів, потреб та індивідуальних особливостей учасників групи), а також вважає, що лідер виконує роль ініціатора та організатора спільної діяльності [16, с. 61].

У найзагальнішому розумінні, лідерство визначається як здатність впливати на поведінку інших людей у напрямку досягнення спільних цілей. Воно передбачає наявність взаємодії між лідером і послідовниками, де лідер використовує свою харизму, компетенцію або формальну владу для керування груповою діяльністю. Історично поняття лідерства було пов'язане з особистісними якостями та характеристиками, такими як мужність, розум, енергійність та рішучість. Це призвело до виникнення теорій «великих людей», які припускали, що лідерами народжуються, а не стають. Проте сучасні підходи до вивчення лідерства визнають, що ця здатність не обмежується вродженими якостями, але також включає навички та поведінкові патерни, що розвиваються протягом життя.

Проблеми лідерства є ключовими для досягнення мети організації. У сучасних умовах лідерство дає змогу підняти бачення людини на вищому рівні. Процес лідерства дає змогу вдосконалити структуру організації, взаємин у колективі та досягти максимальних результатів у діяльності організації. При

цьому, як слушно зауважує І. Маркіна зі співавторами, «лідерство не підміняє процес управління, а доповнює його тоді, коли традиційні методи менеджменту не дають змоги вирішити необхідні завдання і досягти поставлених цілей» [17, с. 91].

Дійсно, хоча поняття «лідерство» та «керівництво» часто вживаються як синоніми, однак вони мають суттєві відмінності. Лідерство стосується здатності впливати на інших, мотивувати їх та сприяти розвитку з метою досягнення спільних цілей. Керівництво ж зосереджується на організації, координації та контролі діяльності людей для досягнення конкретних завдань. В таблиці 1.2 наведені основні відмінності між цими поняттями.

Таблиця 1.2

Відмінності між поняттями «лідерство» та «керівництво»

Критерій	Лідерство	Керівництво
Сутність	Вплив на інших для досягнення спільної мети.	Організація та контроль за виконанням завдань.
Зосередження	На натхненні, мотивації та розвитку послідовників.	На структурі, правилах і процедурах.
Джерело влади	Харизма, довіра, авторитет серед підлеглих.	Формальна позиція в організації.
Стиль комунікації	Переважно неформальний, спрямований на діалог.	Переважно формальний, спрямований на виконання.
Цілі	Довгострокові, орієнтовані на зміни.	Короткострокові, орієнтовані на стабільність.
Підхід до вирішення проблем	Гнучкий, креативний.	Структурований, базується на правилах.
Роль у команді	Надихає та підтримує розвиток інших.	Надає вказівки та контролює виконання завдань.
Основні навички	Емоційний інтелект, комунікативні здібності.	Аналітичні здібності, організаційні навички.

*Джерело: складено автором на основі [18, с. 125]

Як бачимо, порівняння лідерства та керівництва демонструє, що обидва підходи важливі для ефективного управління, але вони реалізуються різними способами. Лідерство є більш неформальним та ґрунтується на емоційному впливі й натхненні, тоді як керівництво покладається на структуру, формальні правила та процедури. Для досягнення успіху в організації важливо мати баланс

між лідерськими та керівними якостями, що дозволить одночасно підтримувати стабільність та забезпечувати розвиток і впровадження змін.

Існують різні точки зору щодо походження лідерських якостей: деякі дослідники вважають, що вони є вродженими, тоді як інші стверджують, що їх можна розвивати. У науковій літературі часто зустрічається визначення терміна «лідер» (від англ. Leader – «той, хто йде попереду»), яке описує його як особу, що веде за собою, наділену визнанням і довірою з боку групи, яка покладається на нього в прийнятті важливих рішень і вирішенні ключових проблем [19, с. 25]. Інше визначення наголошує на тому, що лідер є членом групи, який має авторитет і право приймати відповідальні рішення в значущих для групи ситуаціях, граючи центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні внутрішніх взаємовідносин [20, с. 309].

Діяльність лідера базується на вмінні управляти людьми. У контексті робочих відносин між начальником і підлеглими турбота про співробітників вважається однією з найважливіших якостей лідера. Він обізнаний про дії своїх підлеглих, розуміє, які завдання та конкретні дії необхідні як від нього самого, так і від кожного члена команди в конкретний момент часу. Отже, лідерство можна визначити як мистецтво впливати на людей, щоб вони добровільно прагнули до досягнення цілей, які не є їхніми особистими, наприклад, цілей підрозділу, компанії або навіть держави. Люди сліднують за лідером, насамперед тому, що він може запропонувати їм (хоча не завжди гарантувати) можливості для задоволення їхніх потреб і вказати правильний шлях до мети [9]. Іншими словами, лідерство – це взаємодія між лідером і членами групи, де обидві сторони впливають одна на одну та спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, що відповідають спільним цілям.

У контексті організаційного управління саме лідерство є ключовим фактором, що визначає ефективність керування ресурсами та досягнення організаційних цілей. Воно безпосередньо пов'язане з мотивацією працівників, оскільки лідери часто виступають у ролі фасилітаторів, які допомагають підлеглим краще зрозуміти свої завдання, надати необхідні ресурси та

забезпечити зворотний зв'язок. Лідери, які вміють створювати середовище довіри та відкритої комунікації, здатні підвищити продуктивність праці та сприяти професійному розвитку своїх співробітників. Важливо зазначити, що ефективність лідера не завжди залежить від його формальної позиції в ієрархії. Іноді неформальні лідери, які володіють значним впливом на колег завдяки своїм знанням, досвіду чи соціальним навичкам, можуть відігравати вирішальну роль у досягненні успіху.

Підсумовуючи, управління є багатовимірним і системним процесом, який охоплює планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль. Залежно від наукового підходу, воно може розглядатися як універсальна функція, мистецтво досягнення цілей через інших або процес прийняття рішень. Управління полягає в реалізації функції планування, організації, мотивації та контролю. Лідерство виступає ключовим компонентом управлінської діяльності керівника, що зосереджується на натхненні та мотивації працівників до досягнення спільних цілей, створенні ефективного робочого середовища та підтримці змін. Відмінність між поняттями «керівництво» і «лідерство» демонструє їхню взаємодоповнюваність, де перше зосереджується на структурі та формальних аспектах, тоді як друге орієнтується на неформальний вплив та емоційний зв'язок із колективом. Розвиток лідерських і управлінських якостей є ключовим для ефективної діяльності організації, оскільки забезпечує баланс між стабільністю і здатністю адаптуватися до змін. Таким чином, управлінська діяльність керівника має поєднувати в собі як наукові, так і практичні аспекти, що дозволяє ефективно використовувати ресурси та досягати стратегічних цілей організації.

1.2 Еволюція теорій менеджменту

Перші відомі спроби організації виробництва та управління процесами можна відслідкувати ще з часів давнини, коли люди вперше почали займатися

землеробством та ремеслами. Однак, найбільш значимі віхи в цьому напрямку були встановлені на рубежі XVII–XVIII століть, коли зародився традиційний погляд на технологічне управління, який часто пов'язують із розглядом Адамом Смітом економічних переваг спеціалізації праці [21, с. 104]. Але навіть у своїй прогресивній економічній теорії Адам Сміт не враховував необхідність заміни вироблених компонентів у майбутньому, а їх виробництво пов'язував з конкретним виробом. Лише через 20 років, у 1798 році, Елі Уїтні розробив принцип взаємозамінності деталей в складальному процесі [22, с. 4]. Теорії А. Сміта та Е. Уїтні послужили поштовхом до промислової революції, в основі якої лежало укрупнення виробництва (перехід від невеликих майстерень до великих заводів), що потребувало формалізованих та складних методів управління.

Якщо в період технологічного управління основною ідеєю було визначення шляхів та способів організації виробництва продукції, то на початку XIX століття рівень освіченості працівників та їх кваліфікації вже значно зріс та виникла потреба розгляду будь-якого виробництва як цілісної системи. Найчастіше період становлення менеджменту пов'язують з іменами Фредеріка У. Тейлора, Г. Гантта та Г. Форда, А. Файоля та інших.

У своїх роботах Ф. Тейлор користувався аналітичним методом і надавав великого значення нормуванню повторюваних операцій і підвищенню ефективності праці. Повною мірою використовуючи ідею, запропоновану Е. Уїтні, засновану на взаємозамінності деталей та повторюваності операцій, Ф. Тейлор скрупульозно вивчав методи роботи з метою пошуку кращого способу виконання кожної операції. Фредерік Тейлор був одним з перших, хто зосередився на розробці методів наукового управління. У своїй книзі «Принципи наукового управління» він запропонував, щоб кожна робоча операція була розбита на прості складові частини, і щоб кожна з цих частин була докладно вивчена та оптимізована. Це дало змогу збільшити продуктивність та ефективність робочих процесів [23].

Генрі Л. Гантт був співробітником Ф. Тейлора, який розвинув ще один підхід до управління виробництвом. Розглядаючи технологічний процес як комбінацію окремих операцій, він розробив методи планування послідовності операцій, які продовжують застосовуватися і в сучасному виробничому процесі (завантажувальний та планувальний графіки), а також висунув власні теорії організації виробництва та заохочувальної системи оплати праці [24, с. 13].

В 1916 Анрі Файоль опублікував книгу, присвячену принципам управління (General and Industrial Management) [25]. У цій та інших працях французький спеціаліст у галузі менеджменту докладно досліджував уніфікацію методів управління через розробку та застосування єдиних принципів для організації всіх типів виробництв.

Родоначальники наукового менеджменту надавали значення участі працівників у процесах виробництва, але розглядали їх лише з позиції ефективності для виробництва, як «гвинтики» машини, а управління ними мало механістичний характер. Незважаючи на те, що ці теорії були розроблені в кінці 19-го та на початку 20-го століття, вони все ще є актуальними в сучасному бізнесі. Принципи ефективного управління та оптимізації бізнес-процесів, які були визначені цими теоріями, досі використовуються для забезпечення успіху у різних галузях.

Класична теорія менеджменту – це один з основних напрямків в розвитку науки про управління, який сформувався у кінці XIX – початку XX століття [26, с. 17]. Головною ідеєю класичної теорії було залучення наукових знань та систематизація їх в різних галузях управління. Ключові представники класичної теорії менеджменту – Фредерік Тейлор та Анрі Файоль. Тейлор розробив теорію наукового управління, в основі якої була ідея раціонального управління робочим процесом. Файоль, з свого боку, вніс вагомий внесок у розробку принципів управління та організаційної структури. Іншим напрямком досліджень, який розвивався в той же час, була організація управління людськими ресурсами, яка спиралась на ідеї Макса Вебера про структуру організації, що відома як бюрократія. В його розумінні, організація управління

має бути заснованою на чіткій сукупності правил, що регулюють поведінку суб'єктів управління [27, с. 18].

Основні принципи класичної теорії менеджменту включають раціоналізацію робочих процесів, визначення чітких ліній відповідальності та ієрархії управління, аналіз та планування робочого часу, застосування економічних принципів до управління та розподілу обов'язків між співробітниками (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Принципи класичної теорії менеджменту

*Джерело: розроблено автором на основі [27, с. 8-9]

Класична теорія менеджменту мала значний вплив на розвиток науки про управління та була основою для подальшого розвитку таких напрямків, як науковий менеджмент, бюрократичний менеджмент, теорія управління та організаційна поведінка. Її принципи – науковий менеджмент, диференціація та координація робіт, дисципліна та контроль, раціоналізація робочих процесів та ієрархічна структура управління, зумовили її поширеність використання навіть сьогодні. Однак, вона також критикується за свій більш консервативний та формалістичний підхід до управління, який не завжди дозволяє вирішувати нові та нестандартні проблеми [28, с. 106-107].

Паралельно з різними теоріями менеджменту розвивались і теорії лідерства. З моменту зародження поняття лідерства дослідники не полишають намагання зрозуміти, які фактори сприяють ефективності лідера та визначають його вплив на послідовників. Протягом десятиліть підходи до вивчення лідерства змінювалися у відповідь на суспільні та економічні зміни, а також на розвиток науки управління. Від класичних підходів, які акцентували увагу на особистісних якостях, до сучасних моделей, що враховують контекстуальні, поведінкові та міжособистісні аспекти, еволюція теорій лідерства розкриває різні грані цього явища.

Н. Якушко в своїй праці виділяє наступні етапи в розвитку теорій лідерства (рис. 1.1).

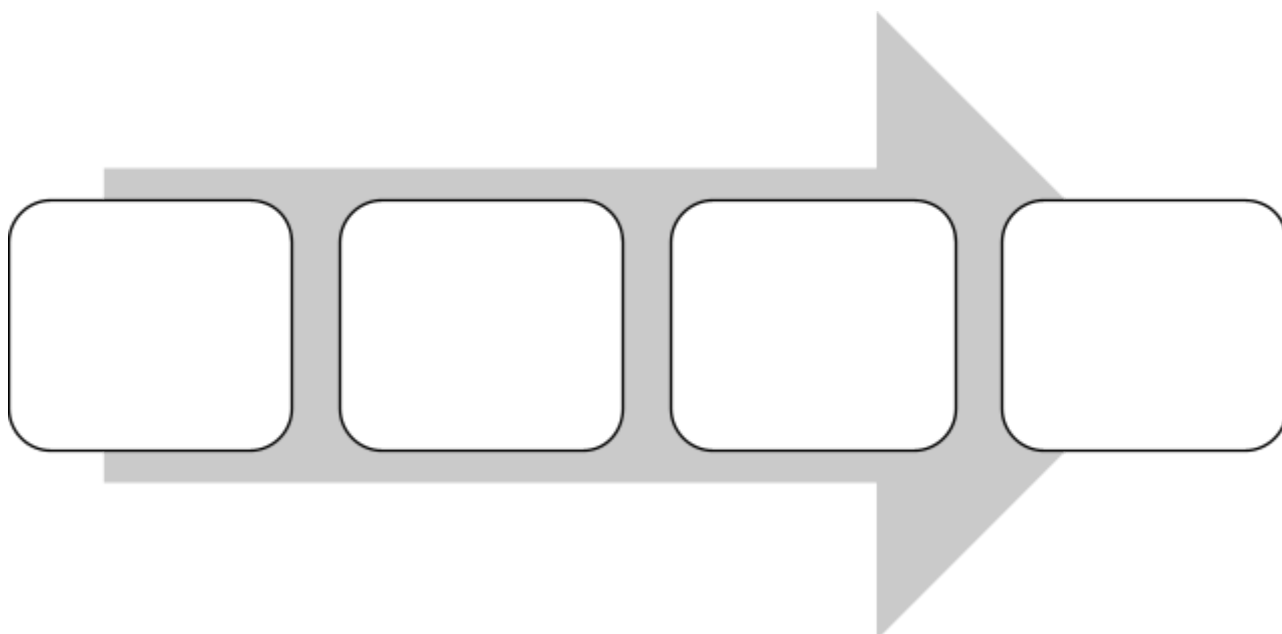


Рис. 1.3 Еволюція теорій лідерства за Н. Якушко

*Джерело: [29, с. 134]

Перші теорії лідерства були засновані на ідеї персонального лідерства. Так, соціолог Н. Михайловський на початку XX століття розробив теорію орієнтації на великих людей, в якій стверджується, що лідером у групі людина стає завдяки наявності універсальних якостей [30, с. 105]. Його теорія і подібні їй передбачали, що лідерами народжуються, а не стають, а лідерство визначається певними вродженими якостями, такими як харизма, сміливість, розумова здатність та фізична сила. Ідея полягає в тому, що наявність цих рис автоматично наділяє індивіда здатністю бути лідером. Відомими прикладами таких лідерів вважаються історичні постаті, які досягли значних успіхів, такі як Наполеон або Олександр Македонський. Однак цей підхід поступово втратив популярність, оскільки на практиці виявилося, що наявність певних особистісних якостей не завжди гарантує ефективне лідерство.

Наступним етапом в еволюції теорій лідерства стала теорія рис. Вона виникла в середині XX століття і базувалися на гіпотезі, що існує певний набір рис характеру, які є притаманними ефективним лідерам. Як вказує О. Слюсаренко, дослідження, що проводилися в межах цієї теорії, концентрували увагу на вроджених якостях, які надані деяким людям як «благодать» (звідси

інша назва цієї теорії – «харизматична») і зі самого народження визначають їх як лідерів [31, с. 245]. Дослідники намагалися виявити ці риси та визначити, які з них є найважливішими для успіху в ролі лідера. Серед них були такі якості, як комунікаційні здібності, впевненість у собі, рішучість, здатність до впливу на інших, високий рівень енергії та мотивації. Проте теорія рис також стикнулася з обмеженнями, оскільки не змогла пояснити, чому одні й ті ж риси можуть призводити до успіху в одних ситуаціях, але виявлятися недостатніми в інших.

Із розвитком наукової думки акцент поступово змістився від особистісних характеристик до вивчення поведінкових аспектів лідерства. Цей підхід став основою поведінкових теорій, які досліджували, як конкретні дії або поведінкові патерни впливають на ефективність лідера. Дослідники виявили, що лідери можуть демонструвати два основні типи поведінки: орієнтацію на завдання і орієнтацію на стосунки. Орієнтація на завдання передбачає фокусування на досягненні результатів, плануванні та контролі виконання роботи, тоді як орієнтація на стосунки спрямована на створення сприятливої робочої атмосфери, підтримку співробітників та сприяння їхньому розвитку. Цей підхід дозволив зробити висновок, що ефективне лідерство потребує балансу між обома типами поведінки.

У 1960-70-х роках увагу дослідників привернули ситуаційні підходи, які підкреслювали важливість контексту, в якому здійснюється лідерська діяльність. В основі ситуаційної теорії (Б.Берд, Г.Персон, Р.Стогділ, Т.Хілтон, Дж. Шнейдер) гіпотеза про те, що поява певного типу лідера залежить від ситуації, в яку потрапляє група чи індивід (лідер) [30, с. 106]. Наприклад, ситуаційна модель Ф. Фідлера стверджувала, що ефективність лідера визначається поєднанням його стилю лідерства (який може бути більш орієнтованим на завдання або на стосунки) і характеру ситуації, яка визначається трьома факторами: стосунками між лідером та членами групи, структурою завдання і рівнем влади лідера. Інші ситуаційні моделі, такі як теорія життєвого циклу Херсі та Бланшара, передбачали, що лідер повинен адаптувати свій стиль керівництва залежно від рівня зрілості послідовників, де

зрілість визначається поєднанням компетенцій та готовності виконувати завдання.

Загалом ситуаційна теорія лідерства вивчає, як різні лідерські стилі можуть бути більш або менш ефективними в залежності від конкретних обставин або контексту. Як вказують Т. Остафійчук та Н. Штанько, а сьогодні існує п'ять основних моделей, що були розроблені в межах ситуаційної теорії лідерства, кожна з яких має свої унікальні характеристики та підходи до ефективного управління – модель ситуаційного лідерства Стінсона-Джонсона; ситуаційна модель керівництва Ф. Фідлера; підхід Мітчела-Хауса «шлях – мета»; теорія життєвого циклу Херсі та Бланшара; модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона [32]. Ці п'ять моделей лідерства допомагають зрозуміти, як різні стилі можуть бути адаптовані до змінних умов для досягнення максимального рівня ефективності. В таблиці 1.3 зобразимо особливості кожної з даних моделей.

Таблиця 1.3

Моделі лідерства в межах ситуаційної теорії

Модель лідерства	Ключові особливості	Стиль лідерства	Фактори ефективності
Модель ситуаційного лідерства Стінсона-Джонсона	Адаптація стилю лідерства залежно від зрілості/компетентності послідовників	Делегуючий, директивний, підтримуючий	Рівень компетентності та мотивації співробітників
Ситуаційна модель керівництва Ф. Фідлера	Стиль лідерства має відповідати характеристикам ситуації	Орієнтований на завдання або на стосунки	Стосунки лідера з групою, структура завдання, влада лідера
Підхід Мітчела-Хауса «шлях – мета»	Лідер полегшує шлях до досягнення цілей, усуваючи перешкоди	Директивний, підтримуючий, орієнтований на досягнення, залучаючий	Характер завдання, потреби та мотивація підлеглих
Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшара	Залежність стилю від рівня зрілості підлеглих	Директивний, тренувальний, підтримуючий, делегуючий	Компетентність і мотивація співробітників

Модель прийняття рішень Врума-Йетто на	Вибір стилю прийняття рішень залежно від ситуації	Автократичний, консультативний, груповий, делегуючий	Важливість рішення, залучення підлеглих, наявність часу
--	---	--	---

*Джерело: складено автором на основі [32]

Як бачимо, таблиця відображає основні риси кожної моделі, типи стилів лідерства, які пропонуються, а також ключові фактори, що впливають на ефективність управління. Кожна з них має свої сильні сторони та обмеження, але в цілому вони демонструють, що універсального підходу до лідерства не існує, і успішні лідери повинні бути гнучкими, здатними до аналізу ситуації та адаптації своїх методів управління.

Далі на зміну ситуаційним підходам прийшли нові концепції, які враховували складніші соціальні та психологічні аспекти лідерства. Відзначимо такі моделі, як теорія обміну між лідером та членом (LMX), яка акцентує увагу на якісній взаємодії між лідером та кожним з його підлеглих. Відповідно до цієї теорії, лідери створюють різні типи відносин з різними підлеглими, що впливає на їхній рівень залученості, мотивації та продуктивності. Ці відносини можуть варіюватися від високоякісних, які характеризуються довірою, лояльністю та взаємною підтримкою, до низькоякісних, де взаємодія обмежується формальними вимогами [33, с. 162]. Як бачимо, дана теорія демонструє важливість персоналізованого підходу до управління, який враховує індивідуальні особливості та потреби підлеглих.

Особливої уваги заслуговують трансформаційне та транзактне лідерство, які стали популярними у 1980-1990-х роках. Трансформаційне лідерство базується на здатності лідера надихати послідовників, сприяти змінам у їхніх цінностях, ставленні та поведінці, підвищуючи їхню мотивацію досягати амбітних цілей. Лідери-трансформатори створюють бачення майбутнього, яке приваблює та надихає послідовників, сприяють інтелектуальній стимуляції, визнають індивідуальні потреби та підтримують розвиток своїх підлеглих. Транзактний підхід до лідерства розвивається на основі ідеї соціального обміну

[29, с. 133]. Тому транзактне лідерство передбачає обмін між лідером та послідовниками, де лідер пропонує винагороди за виконання завдань або застосовує санкції за їх невиконання. Це більш традиційний підхід, що фокусується на забезпеченні відповідності стандартам та правил організації.

З розвитком суспільства і технологій лідерство продовжувало змінюватися, що призвело до появи нових концепцій – ціннісних теорій, в рамках яких ключовими є обслуговуюче лідерство Р. Грінліфа та модель ціннісного лідерства Г. Фейрхольма. Обслуговуюче лідерство акцентує увагу на обслуговуванні потреб послідовників, ставлячи їхні інтереси вище власних. Створюючи членам своєї групи умови для задоволення особистих потреб, лідер подає приклад, слідування якому веде до побудови взаємообслуговуючої спільноти [34, с. 181]. Такий лідер працює як наставник, сприяє розвитку інших, намагаючись забезпечити, щоб підлеглі мали всі необхідні ресурси для досягнення успіху. Цей підхід особливо актуальний в умовах змін, де традиційна вертикальна структура управління може бути неефективною.

Модель Фейрхольма підкреслює важливість особистої цілісності, чесності та відповідності власним цінностям. Згідно з цією моделлю, лідерство стає «уповноважуючим» і лідер має виконувати не контролюючі, а розвиваючі та трансформуючі функції [34, с. 182]. Такі лідери прагнуть бути «справжніми», залишаючись вірними своїм переконанням, навіть якщо це може виявитися непопулярним. Їхня впливовість базується на прозорості, послідовності та етичному підході до управління. В умовах сучасного бізнесу, де соціальна відповідальність і корпоративна етика стають все більш актуальними, дана модель лідерства набуває особливого значення.

Останні роки демонструють великий прогрес у дослідженні лідерства, здебільшого проведеного американськими науковцями. Поява численних нових концепцій лідерства виникає з необхідності вдосконалення управління організаціями в умовах постійних змін та кризових ситуацій. Загалом, еволюція теорій лідерства відображає поступовий відхід від статичних та одномірних моделей до більш складних та багат шарових концепцій. Сучасні підходи

визнають, що лідерство є не лише функцією особистих характеристик або поведінки, але й залежить від контексту, міжособистісної динаміки та соціальних процесів. Успішні лідери повинні враховувати різні аспекти людської поведінки, бути готовими до адаптації у змінних умовах та брати на себе відповідальність за розвиток і мотивацію своїх підлеглих.

Еволюція теорій менеджменту та лідерства свідчить про поступове вдосконалення концепцій управління з урахуванням соціальних, економічних і технологічних змін. Від класичних теорій, орієнтованих виключно на підвищення ефективності виробництва, до сучасних моделей, які акцентують увагу на людському факторі, управління пройшло шлях від стандартизації до інтеграції індивідуальних потреб працівників у загальний контекст організаційної діяльності. Класичні теорії, запропоновані Ф. Тейлором, А. Файолем та М. Вебером, заклали основу для розробки формалізованих і науково обґрунтованих підходів до управління, що залишаються актуальними в оптимізації бізнес-процесів. Сучасні теорії менеджменту все частіше концентруються на гнучкості й адаптації управлінських практик до змінного середовища, зосереджуючись на лідерстві як ключовому факторі успіху. Теорії лідерства від людоцентричних моделей до поведінкових і ситуаційних підходів показують, що ефективний керівник повинен враховувати як індивідуальні характеристики, так і контекстуальні обставини. Новітні концепції, такі як трансформаційне та обслуговуюче лідерство, підкреслюють значення мотивації, етичності й стратегічного бачення. Таким чином, еволюція управління демонструє перехід від ієрархічного підходу до більш демократичних і адаптивних моделей, які дозволяють організаціям ефективно функціонувати в умовах сучасних викликів.

1.3 Методи оцінки ефективності управлінської діяльності

Будь-яке підприємство, що функціонує на ринку, незалежно від сектору економіки, в якому воно працює, розглядається як відкрита система, головною метою якої є отримання економічної вигоди. Ця мета досягається лише завдяки поєднанню таких задач як задоволення потреб клієнта і отримання прибутку. Воно взаємодіє із зовнішнім середовищем, є залежним від нього та використовує взаємозв'язки з ним для отримання вигоди. Але й в середині самого підприємства відбувається безліч процесів, які спрямовані на виробництво вихідного продукту або надання послуги, що створюються для задоволення потреб ринку.

Ефективність, як економічна категорія надає змогу провести оцінку результатів управління діяльністю підприємства. Вона займає одну з головних позицій в усіх процесах діяльності підприємства та його фазах: виробництві, розподілі, обміні та споживанні, виражаючись у діяльності будь-якої ланки на всіх рівнях, від окремої фірми до цілої галузі і економіки в цілому [35, с. 89].

Протягом усього процесу розвитку економічної науки поняття «ефективність» зазнає змін та ускладнюється. Воно є ключовим в економіці, тому що при ухваленні індивідуальних і соціальних рішень, йому приділяють особливу увагу. За всю історію дослідження цього питання було надано багато тлумачень цього поняття як від світових, так і від вітчизняних науковців. Деякі з них представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Визначення поняття ефективності

Автор	Трактування визначення
П. Друкер [36, с. 41]	Ефективність – сукупність різних соціально-економічних процесів та явищ. Які пов'язані з досягненням результату та раціональним використанням ресурсів.
С. Ейлон, Б. Голд, Дж. Сьозан [37, с. 331]	Під ефективністю, як правило розуміють продуктивність, яка визначається відношенням випуску до витрат.
О. Кравченко, В. Ільницький, О. Ульяновський [38, с. 31]	Ефективність визначається відношенням результату (ефекту) до витрат, що забезпечують його отримання.

Т. Якимчук [39, с. 184]	Економічна ефективність – це вид ефективності, який характеризує результативність діяльності економічних систем (підприємств, територій, національної економіки). Вона відображає не лише раціональність споживання виробничих ресурсів, а й показує роль підприємства у розвитку економіки країни в цілому .
Р. Андрійчук [40, с. 12]	Економічна ефективність – відношення між отримуваними результатами виробництва – продукцією і матеріальними послугами, з одного боку, і витратами праці та засобів виробництва – з іншого
Н. Савенко [41, с. 154]	Економічна ефективність – результат виробничої діяльності, що виражається у вигляді співвідношення між підсумками господарської діяльності та витратами ресурсів

*Джерело: складено автором

Представлені у таблиці визначення поняття ефективності демонструють різноманітні підходи до його трактування, які охоплюють як загальноекономічні, так і спеціалізовані аспекти. П. Друкер наголошує на багатовимірності ефективності, пов'язуючи її із соціально-економічними процесами, що забезпечують досягнення результатів із раціональним використанням ресурсів [36, с. 41]. Такий підхід підкреслює інтегративний характер ефективності, але недостатньо акцентує увагу на кількісному вимірі. Натомість, визначення С. Ейлсона, Б. Голда та Дж. Сьозана акцентує на продуктивності, яка виражається співвідношенням випуску до витрат [37, с. 331]. Цей підхід є конкретним і орієнтованим на результативність, але зосереджений виключно на кількісних аспектах, залишаючи поза увагою якісні чинники.

Визначення, запропоноване О. Кравченком, В. Ільницьким та О. Ульяновським, деталізує ефективність через співвідношення результату до витрат, зосереджуючись на математично обґрунтованому підході [38, с. 31]. Це забезпечує зручність застосування у практичних розрахунках, проте залишається обмеженим у контексті аналізу складних економічних систем. Т. Якимчук розширює це поняття, визначаючи економічну ефективність як результативність діяльності економічних систем, включаючи підприємства, території та національну економіку [39, с. 184]. Автор підкреслює роль

раціонального споживання ресурсів та впливу підприємств на економіку загалом, що додає концепції макроекономічного виміру. Подібний підхід поділяє і Р. Андрійчук, який описує економічну ефективність як співвідношення між результатами виробництва та витратами праці й засобів виробництва [40, с. 12]. Цей підхід є чітким і систематизованим, однак акцентує переважно матеріальні аспекти.

Н. Савенко трактує економічну ефективність як співвідношення результатів господарської діяльності до витрат ресурсів, акцентуючи на практичному аспекті аналізу ефективності [41, с. 154]. Визначення є достатньо універсальним, але не деталізує процеси чи умови, за яких це співвідношення може змінюватися. Таким чином, усі представлені визначення мають свої переваги, але кожне з них акцентує увагу на певному аспекті ефективності, що вимагає комплексного підходу до формулювання остаточного визначення.

Отже, аналіз поняття «ефективність» показує, що існують різні підходи до його визначення. Переважає думка, що ефективність – це співвідношення результатів і витрат (ресурсів), так зване «традиційне» визначення. Залежно від методу це поняття визначає валідність об'єктів (систем) на різних рівнях – соціальному, корпоративному, системах управління. Проаналізувавши усі тлумачення, що наведені в таблиці 1.4, пропонуємо до використання таке визначення: економічна ефективність підприємства – це динамічна, комплексна організаційно-управлінська система, спрямована на забезпечення максимального рівня прибутку за наявних ресурсів підприємства.

Аби підприємство мало змогу досягати поставленої цілі та мети, на ньому має бути забезпечено ефективність управління. Деякі автори зводять ефективність управління до ефективного керівництва, що розуміється як уміння керівника змусити або спонукати, зацікавити підлеглих йому працівників працювати енергійно, продуктивно, з високою віддачею [42, с. 73]. Проблема в тому, що таке визначення ефективності носить чисто якісний характер і застосовується лише для окремого випадку управління у вигляді керівництва виробничим колективом.

Інші оцінюють ефективність управління через результативність праці, яка може вимірюватися ступенем досягнення цілей (підвищення прибутку), завдань і виробничих витрат [43, с. 27]. Складовою цих витрат є витрати на управління. Проте ефективність управління, що визначається через результати праці та витрати на управління, не дає повною мірою оцінити діяльність системи управління.

Ефективність управління виявляється через результативність праці, яка може вимірюватися ступенем досягнення мети (підвищення прибутку), задач та виробничих затрат. Тобто, можна надати таке визначення: ефективність управління – це сукупність його впливу на розвиток підприємства, організації та результатів його діяльності [44, с. 226].

Надавши визначення понять ефективності, можна виділити такі його особливості як економічної категорії:

- ефективність управління діяльності підприємства характеризується низкою фінансових показників (прибутком, рентабельністю), при аналізі яких потрібно орієнтуватися на довгострокову перспективу розвитку організації;
- в сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства повинна бути як мінімум не нижче ефективності діяльності інших учасників ринку;
- з огляду на високий рівень конкуренції, підприємству необхідно впровадження системи оцінки ефективності та проведення різного роду заходів щодо її підвищення.

Ефективність управління є одним з ключових чинників, що визначають успішність функціонування організацій у сучасному світі. У зв'язку з глобалізацією, зростанням конкуренції та швидкими змінами у технологіях, організації все частіше стикаються з необхідністю оптимізувати свої процеси управління для досягнення високих результатів. Саме ефективність менеджменту стає тим фундаментом, який сприяє досягненню загальної організаційної ефективності.

Як вказує Т. Погорєлова, в сучасній науці управління не існує одного загальноприйнятого визначення поняття «ефективність менеджменту». Неоднозначність в розумінні призводить до різноманіття підходів до оцінки цієї ефективності. Зазвичай під ефективністю розуміють «здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат». Іншими словами, ефективність визначається через показник ефекту й фактично ототожнюється з поняттям «результативність», що лише частково відображає реальний стан справ [45, с. 80].

У широкому сенсі, ефективність менеджменту означає здатність керівництва організації досягати поставлених цілей за рахунок раціонального використання ресурсів, організації робочих процесів, залучення та розвитку людських ресурсів, а також забезпечення стійкої стратегії розвитку. Однак цей процес є багатогранним і включає в себе безліч аспектів, які необхідно враховувати, щоб забезпечити дійсно високу організаційну ефективність.

Ефективність менеджменту більшістю західних дослідників визначається як здатність керівників забезпечувати досягнення організаційних цілей при мінімізації використання ресурсів [46, с. 4]. Це поняття охоплює як економічні аспекти, так і соціальні фактори, такі як задоволеність працівників, корпоративна культура та інноваційність організації. Основною метою ефективного менеджменту є балансування між економічною результативністю (збільшення прибутків, зменшення витрат, підвищення продуктивності) та соціальною стабільністю (стійкі комунікації, розвиток персоналу, мотивація).

За визначенням одного з провідних науковців у сфері управління Пітера Друкера, ефективний менеджмент полягає у здатності організації досягати «правильних» цілей, які відповідають місії та стратегії підприємства [47, с. 16]. Друкер стверджує, що ефективність менеджменту не лише вимагає правильного використання ресурсів, але й орієнтованості на довгострокові результати та інноваційність. Інновації є тим фактором, який дозволяє організації не просто

реагувати на зовнішні зміни, а й активно формувати їх, створюючи нові можливості для зростання та розвитку [48, с. 14].

Організаційна ефективність залежить від того, наскільки вдало керівництво може управляти ресурсами організації, організовувати робочі процеси та взаємодію між різними підрозділами. Тут важливо підкреслити, що ефективність менеджменту безпосередньо впливає на загальну організаційну ефективність через низку факторів, які реалізуються практичним шляхом через впровадження тих чи інших підходів до управління підсистемами організації (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Ключові фактори ефективного менеджменту

Фактори	Вплив на організаційну ефективність	Практична реалізація
1	2	3
Стратегічне планування	Забезпечує правильне формулювання та впровадження стратегії для досягнення конкурентних переваг.	Наприклад, розробка довгострокових планів, таких як стратегічні плани розвитку на 5 років, відповідно до аналізу ринку.
Організаційна структура	Оптимальна структура забезпечує прозорість процесів і швидкість прийняття рішень.	Впровадження матричної або проектної структури для підвищення гнучкості та швидкості реакції на ринкові зміни.
Лідерство та мотивація персоналу	Мотивує співробітників до високих результатів через командну роботу та корпоративну культуру.	Проведення тренінгів для лідерів, запровадження програм винагород, створення умов для професійного росту працівників.

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
Управління змінами	Адаптація до змін та управління ними забезпечує стійкість організації.	Використання методологій управління змінами, таких як модель Коттера або ADKAR для впровадження змін у процесах.
Інновації та впровадження нових технологій	Інновації підвищують конкурентоспроможність і знижують витрати, підвищуючи якість продукції та послуг.	Впровадження автоматизованих систем управління, нових технологій для оптимізації виробництва або обслуговування клієнтів.

Оцінка та контроль результатів	Постійний моніторинг результатів дозволяє своєчасно коригувати дії для досягнення цілей.	Використання КРІ для вимірювання продуктивності, періодичні аудити процесів і систем контролю якості.
--------------------------------	--	---

*Джерело: складено автором на основі [49]

Усі підприємства, які хочуть досягти своєї мети, прагнуть підвищити ефективність управління. Понад те, з огляду на стрімкі зміни у зовнішньому середовищі, сучасні організації змушені застосовувати нові підходи до управління для забезпечення високої ефективності. Оцінка ефективності управлінської діяльності є критично важливим елементом стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити рівень відповідності результатів управлінських рішень стратегічним цілям організації. У нас час у світовій практиці управління ефективністю підприємства є популярним використання методів управління за цілями. Їх використання забезпечує підвищення ефективності управління. До них належать:

- MBO (Management by Objectives) – управління за цілями;
- BSC (Balanced Scorecard) – збалансована система показників;
- KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності;
- PM (Performance Management) – управління результативністю;
- OKR (Objectives and Key Results) – цілі та ключові результати.

Кожен з даних методів має як переваги, так і недоліки (табл. 1.6), що зумовлює необхідність ретельного підбору відповідних меті та завданням організації методів управління.

Таблиця 1.6

Методики оцінки ефективності управління

Система	Опис	Переваги	Недоліки
MBO (Management by Objectives)	Метод управління, що орієнтований на встановлення цілей і досягнення їх через чіткі кроки. Включає взаємну участь керівників і працівників у визначенні цілей.	Забезпечує ясність цілей, підвищує мотивацію та участь співробітників, покращує контроль за виконанням.	Може сприяти вузькій фокусуванню лише на поставлених цілях, не враховуючи зміни в умовах.

BSC (Balanced Scorecard)	Метод оцінки ефективності управління через збалансовані показники в різних аспектах діяльності: фінансові, клієнтські, процеси та навчання.	Забезпечує баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями, охоплює різні аспекти діяльності.	Може бути складним у впровадженні, вимагає значних ресурсів для підтримки та аналізу показників.
KPI (Key Performance Indicators)	Система, яка використовує кількісні показники для оцінки результативності виконання окремих завдань, підрозділів або співробітників.	Чіткі показники, які легко вимірювати та порівнювати, підвищує відповідальність за досягнення результатів.	Може стимулювати прагнення до досягнення тільки кількісних показників, нехтуючи якісними аспектами.
PM (Performance Management)	Процес моніторингу та управління результативністю організації через постійний огляд та оцінку досягнутих результатів на різних рівнях.	Гнучкість у підходах до оцінки ефективності, постійний моніторинг, сприяє довгостроковому зростанню організації.	Вимагає постійного моніторингу, що може бути трудомістким процесом для організації.
OKR (Objectives and Key Results)	Модель, яка орієнтується на визначення цілей та ключових результатів для досягнення стратегічних цілей компанії шляхом гнучкого планування.	Гнучка система, яка дозволяє швидко реагувати на зміни, сприяє високій продуктивності та креативності.	Може призводити до розмивання пріоритетів, якщо цілі надто амбітні або нечітко визначені.

*Джерело: складено автором на основі [50, с. 429-430]

Таким чином, ефективність управлінської діяльності оцінюється через використання різних методів, які доповнюють один одного. Кількісні методи забезпечують точність і об'єктивність, тоді як якісні підходи дозволяють врахувати нематеріальні аспекти діяльності. Інтеграція цих підходів через сучасні системи оцінки, такі як BSC чи KPI, дозволяє організації отримати повну картину ефективності управлінської діяльності та визначити напрямки для вдосконалення.

Отже, ефективність менеджменту є критично важливою для забезпечення високого рівня організаційної ефективності. Від здатності керівництва організації правильно організувати робочі процеси, мотивувати персонал, управляти ресурсами та адаптуватися до змін залежить загальний успіх підприємства. Сучасні підходи до управління, такі як гнучке управління,

цифровізація процесів, розвиток людського капіталу та соціальна відповідальність, стають основою для підвищення ефективності менеджменту та забезпечення конкурентоспроможності організацій у динамічному ринковому середовищі. Саме тому організації, які прагнуть досягти високих результатів, мають постійно вдосконалювати свої управлінські процеси, впроваджувати інновації та зосереджуватися на розвитку своїх людських ресурсів. Тільки таким чином вони зможуть забезпечити стійке зростання і залишатися успішними в умовах постійних змін.

Висновки до розділу 1

Поняття та сутність управлінської діяльності керівника відображають складність і багатогранність цього феномену, що охоплює організацію, планування, мотивацію, координацію та контроль. Основні підходи до управління, сформульовані А. Файолем, П. Друкером, Г. Саймоном та іншими, ілюструють різноманітність поглядів на цю діяльність, від універсального функціонального підходу до акценту на мистецтві впливу на людей. Важливим компонентом управління є лідерство, яке втілює неформальний вплив і здатність мотивувати працівників до спільних цілей, тоді як керівництво орієнтоване на структуру, правила та формальну ієрархію. Сучасні теорії наголошують на необхідності балансу між лідерськими та керівними якостями для забезпечення адаптивності й ефективності організаційної діяльності. Управлінська діяльність є критично важливою для досягнення стратегічних цілей організації, оскільки поєднує наукові методи і практичні підходи для максимізації ефективності використання ресурсів. Лідерство як інтегральна частина управління дозволяє створювати умови для професійного зростання персоналу, забезпечувати відкриту комунікацію та підвищувати продуктивність. Отже, управління не лише координує функціонування організації, але й формує основу для інновацій і стійкого розвитку в умовах мінливого середовища.

Еволюція теорій менеджменту демонструє поступовий перехід від простих методів організації виробництва до складних концепцій управління, що враховують соціальні, економічні та технологічні зміни. Починаючи з економічних поглядів А. Сміта, які акцентували увагу на спеціалізації праці, і розробок Е. Уїтні, що заклали основи технологічного управління, розвиток менеджменту поступово рухався у напрямку систематизації знань. Зростання складності виробничих процесів у XIX–XX століттях спричинило появу класичних теорій, представлених Ф. Тейлором та А. Файолем, які запровадили принципи раціоналізації та уніфікації управління. Водночас бюрократична модель М. Вебера заклала основи для чіткої ієрархії й формальних правил. У другій половині XX століття увага змістилася до поведінкових і ситуаційних підходів, які підкреслили важливість контексту та індивідуальних особливостей лідерів і послідовників. Сучасні теорії, такі як трансформаційне та обслуговуюче лідерство, наголошують на значенні мотивації, етичності та стратегічного бачення, відображаючи потребу в адаптивності та інноваційності. Таким чином, сучасний менеджмент базується на інтеграції класичних принципів і новітніх підходів, що сприяє підвищенню ефективності організацій у динамічному середовищі.

Оцінка ефективності управлінської діяльності є центральним аспектом забезпечення успішного функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку. Ефективність визначається як співвідношення результатів і витрат, що дозволяє оцінити, наскільки раціонально організація використовує свої ресурси для досягнення стратегічних цілей. Представлені в дослідженні визначення поняття «ефективність» підкреслюють її багатовимірність: від орієнтації на кількісні показники продуктивності до інтегративного розгляду соціально-економічних процесів. Для забезпечення високої ефективності менеджменту використовуються сучасні системи оцінки, такі як KPI, BSC, PM, які дозволяють враховувати як кількісні, так і якісні аспекти діяльності. Застосування цих методик сприяє досягненню збалансованості між короткостроковими результатами та довгостроковими цілями, а також дозволяє

адаптувати управлінські процеси до змін у зовнішньому середовищі. Однак жодна система не є універсальною, що вимагає комплексного підходу до вибору методик оцінки залежно від специфіки діяльності підприємства. У сучасних умовах глобалізації, технологічного розвитку та посилення конкуренції оцінка ефективності менеджменту стає ключовим інструментом для підтримки конкурентоспроможності, розвитку людського капіталу та впровадження інновацій. Таким чином, ефективність управлінської діяльності має інтегрувати як економічні, так і соціальні показники, забезпечуючи стійке зростання організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ДОВІДКОВОГО ЦЕНТРУ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Акціонерне товариство «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» (АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК») є одним із найбільших та найуспішніших фінансових інститутів в Україні, який функціонує у формі акціонерного товариства. Воно було засноване 10 лютого 1993 року і протягом понад трьох десятиліть забезпечує широкий спектр фінансових послуг, зокрема у сфері грошового посередництва. Успіх банку базується на високих стандартах обслуговування, використанні сучасних фінансових технологій, а також на значному міжнародному досвіді його материнської компанії Credit Agricole S.A., що розташована у Франції [51]. Такий міжнародний зв'язок забезпечує АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» перевагу в залученні інвестицій, партнерстві з провідними світовими компаніями, а також у використанні передових фінансових інструментів для клієнтів в Україні. Головний офіс банку знаходиться в Києві за адресою: вул. Чикаленка Євгена, будинок 42/4, що сприяє ефективному управлінню діяльністю та налагодженню зв'язків з клієнтами як у столиці, так і по всій країні.

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та міжнародних стандартів, що є підтвердженням його високої фінансової стійкості та репутації. Основним видом діяльності підприємства за класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД) є інші види грошового посередництва (табл. 2.1), що охоплює різноманітні банківські операції, включаючи прийом депозитів, надання кредитів та позик, розрахунково-касове обслуговування, управління фінансовими активами, а також операції з цінними паперами. Ця сфера діяльності передбачає, що банк виступає ключовим гравцем на фінансовому ринку України, пропонуючи інноваційні рішення для приватних осіб, малого та

середнього бізнесу, а також великих корпорацій. Водночас додаткові види діяльності підприємства, такі як фінансовий лізинг та посередництво за договорами щодо цінних паперів, дозволяють йому розширювати спектр послуг, забезпечуючи більш комплексний підхід до задоволення потреб клієнтів.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Повна назва	Акціонерне товариство «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	14361575
Основний вид діяльності за КВЕД	64.19 Інші види грошового посередництва
Додаткові види діяльності за КВЕД	64.91 Фінансовий лізинг 66.12 Посередництво з цінними паперами
Місцезнаходження	Україна, 01024, м. Київ, вул. Чикаленка Євгена, 42/4
Керівник	Де Корду Карлос Станіслав Марі Фернанд
Офіційна сторінка в Інтернеті	credit-agricole.ua

*Джерело: складено автором на основі [52-54]

Статутний капітал банку становить 1 222 928 760 гривень, що є свідченням його фінансової стійкості, надійності та можливостей для здійснення масштабних інвестиційних та фінансових операцій. Усі акції банку належать Credit Agricole S.A., що володіє 100% статутного капіталу. Така структура власності забезпечує прозорість корпоративного управління та зосередженість на досягненні довгострокових стратегічних цілей, орієнтованих на забезпечення стабільності та розвитку фінансової системи України. Під керівництвом досвідченого менеджменту, зокрема генерального директора Де Корду Карлоса Станіслава Марі Фернанда, банк демонструє високий рівень організації, оперативність прийняття рішень та вміння адаптуватися до змін на фінансовому ринку.

Банк активно функціонує не лише в столиці, але й має розгалужену мережу відділень у різних регіонах України загальною кількістю понад 140 [51]. Це дозволяє йому обслуговувати широкий сегмент клієнтів, задовольняючи

потреби фізичних осіб, підприємців та великих компаній. Головний офіс банку, розташований у центральному районі Києва, є стратегічним центром управління, звідки координуються всі основні процеси, включаючи взаємодію з клієнтами, партнерами, регуляторами та іншими учасниками фінансового ринку.

Нині банк надає широкий спектр послуг різним категоріям фізичних та юридичних осіб (рис. 2.1). Ці послуги дозволяють банку задовольняти різноманітні потреби своїх клієнтів та забезпечувати повний спектр фінансових рішень.

Розрахунково-касове обслуговування

Депозити

Кредитування

Інвестиційні послуги

Електронні платіжні системи

Страхування

Міжнародні операції

Корпоративні послуги

Рис. 2.1 Перелік операцій АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», ліцензованих НБУ

*Джерело: складено автором на основі [53]

Серед послуг, які пропонує АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», особливе місце займають кредитні програми. Банк надає широкий спектр кредитних продуктів для фізичних осіб, включаючи іпотеку, автокредити, споживчі кредити, а також програми кредитування малого та середнього бізнесу. Також банк активно співпрацює з великими корпоративними клієнтами, пропонуючи їм рішення з управління фінансами, операціями з валютою, а також із залучення інвестицій. Водночас особливу увагу банк приділяє інноваціям у банківських технологіях, таких як інтернет-банкінг, мобільні додатки та сервіси для здійснення безготівкових платежів, які відповідають найсучаснішим світовим стандартам. Крім того, АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» активно розвиває напрямок інвестиційних послуг – управління активами, брокерські послуги, консультації з інвестиційної діяльності, а також операції з цінними паперами. Банк надає підтримку своїм клієнтам у проведенні фінансових операцій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку, забезпечуючи їм доступ до вигідних умов фінансування та зниження фінансових ризиків.

В останні десятиліття Креді Агріколь демонструє вагому підтримку української економіки, зокрема аграрного сектору, через систематичну участь у програмах фінансування, державних ініціативах та партнерських угодах з міжнародними організаціями. Однією з ключових ініціатив банку є участь у програмі «Доступні кредити 5-7-9%», в рамках якої агробізнес отримав фінансування у розмірі 2,7 мільярда гривень [51]. Це сприяло забезпеченню стабільності галузі в умовах воєнного стану. Також важливим є залучення банку до Програми державних урядових гарантій, за якою аграрний сектор отримав 1,3 мільярда гривень. У 2023 році Креді Агріколь підписав стратегічно важливі угоди з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Міжнародною фінансовою корпорацією (МФК), що дозволило забезпечити розподіл ризиків на суми 50 та 40 мільйонів євро відповідно. Це підкреслює

роль банку як ключового посередника у фінансуванні критично важливих галузей українського бізнесу, включаючи сільське господарство.

Креді Агріколь також посідає провідні позиції в сфері автокредитування. Банк єдиний в Україні отримав міжнародний сертифікат ISO 9001 у цій сфері, що підтверджує його здатність забезпечувати високі стандарти прозорості та обслуговування клієнтів. Під час війни, враховуючи значні потреби у транспортних засобах, зокрема для логістичних і оборонних потреб, банк виділив 3 мільярди гривень на купівлю автомобілів. Це не лише сприяє мобільності бізнесу, а й підтримує загальну економічну активність.

Інновації банку у 2024 році включають запуск іміджевого проєкту для IT-сектору під назвою «Код довіри» [51], що свідчить про прагнення банку адаптуватися до сучасних технологічних викликів. Активно розвиваючи дистанційні канали обслуговування, Креді Агріколь інтегрував мобільний додаток СА+ для фізичних осіб, а також CORPEX та СА+ Pro для юридичних осіб і підприємців. Це спрощує доступ клієнтів до фінансових послуг і знижує операційні витрати. Паралельно банк модернізує фізичну мережу своїх відділень, забезпечуючи комфортні умови для обслуговування клієнтів.

Програма корпоративної соціальної відповідальності «We Care!» [51], яка реалізується з 2016 року, стала важливим елементом стратегії банку. Основними напрямками цієї програми є благодійність, екологічні ініціативи, волонтерство та підтримка співробітників. З моменту початку війни Креді Агріколь направив 123 мільйони гривень на благодійність. Значна частина цих коштів була спрямована на закупівлю медичного обладнання для лікарень та допомогу постраждалим, що демонструє відповідальність банку перед суспільством. Окрім цього, ініціативи у сфері екології та волонтерства сприяють формуванню сталого розвитку та активізації громадянського суспільства.

Таким чином, Креді Агріколь відіграє стратегічну роль у підтримці української економіки, виступаючи надійним партнером для бізнесу та суспільства. Його участь у фінансових програмах, інвестиції у критичні сектори та впровадження сучасних технологій демонструють прагнення до стабільності

та розвитку навіть у складних умовах. Водночас активна участь у соціальних проєктах підтверджує, що банк орієнтований не лише на фінансові результати, а й на забезпечення благополуччя суспільства загалом. Можна стверджувати, що банк є зразковим представником фінансового сектора України, що поєднує міжнародний досвід, інноваційність, соціальну відповідальність та високий рівень професіоналізму. Його діяльність спрямована на створення довгострокової цінності для клієнтів, акціонерів та суспільства загалом, забезпечуючи надійність, стабільність і високий рівень фінансових послуг.

Під час дослідження діяльності банку також було проаналізовано організаційну структуру управління банку, схему якої наведено на рисунку 2.2.

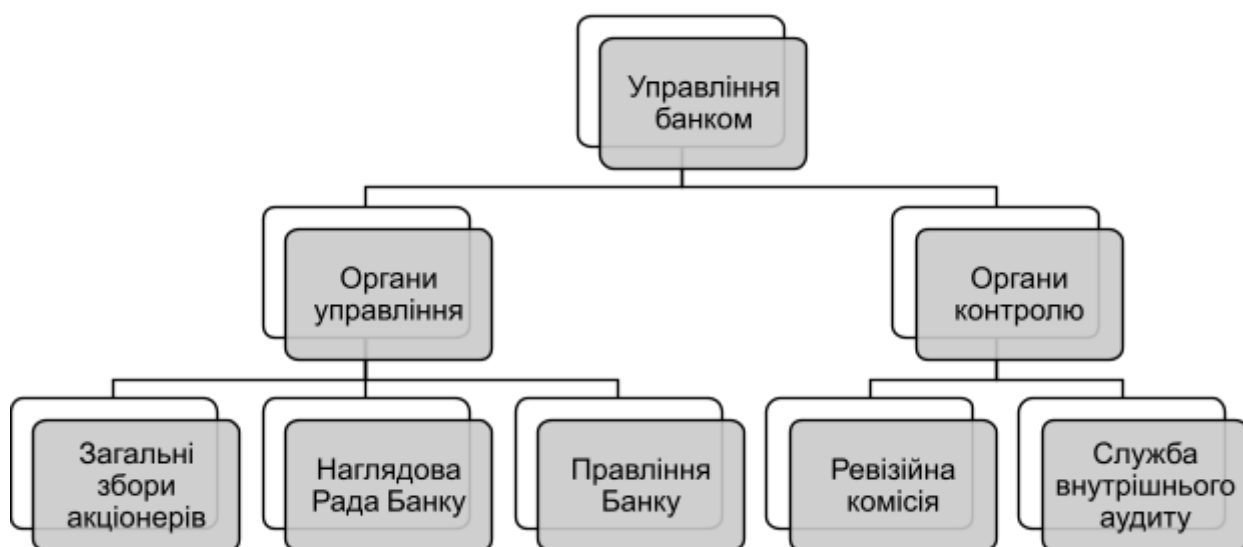


Рис. 2.2 Організаційна структура АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

*Джерело: складено автором

Зображена організаційна структура управління АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» демонструє базовий поділ функцій управління та контролю, який характерний для банківських установ з високим рівнем корпоративного управління. Центральне місце в структурі займають органи управління, до яких належать Загальні збори акціонерів, Наглядова рада та Правління банку. Загальні збори акціонерів є найвищим органом управління банку, який визначає стратегічний курс установи, затверджує ключові фінансові показники, схвалює

зміни в структурі капіталу та розподілі прибутків, а також приймає рішення щодо інших важливих питань, визначених статутом. Наглядова рада банку, яка підпорядковується Загальним зборам акціонерів, відповідає за стратегічний нагляд, контроль за діяльністю правління та забезпечення виконання рішень, прийнятих акціонерами. Водночас, виконавчий рівень управління представлений Правлінням банку, яке відповідає за оперативне керівництво, управління внутрішніми процесами та реалізацію затвердженої стратегії.

Друга складова цієї структури – органи контролю, які забезпечують прозорість, відповідність діяльності банку законодавству та ефективність управління ризиками. Ревізійна комісія здійснює перевірку фінансової діяльності банку, аналізує достовірність фінансової звітності та контролює дотримання встановлених норм і процедур. Водночас, Служба внутрішнього аудиту виконує ключову роль у моніторингу ефективності управлінських процесів, внутрішніх політик та процедур. Вона також забезпечує контроль за управлінням ризиками, дотриманням регуляторних вимог і належною організацією бізнес-процесів.

В кваліфікаційній роботі ми розглядатимемо конкретний структурний підрозділ банку, а саме довідковий центр АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», який виконує ключову роль у забезпеченні якісного обслуговування клієнтів, підтримуючи стратегічні цілі банку щодо клієнтоорієнтованості, інноваційності та високих стандартів послуг. Його діяльність спрямована на обробку різноманітних запитів клієнтів та підтримку внутрішніх процесів банку, зокрема через інтеграцію багатоканальної системи обслуговування.

Довідковий центр банку функціонує як один із найважливіших комунікаційних каналів з клієнтами, забезпечуючи доступність послуг через телефонні дзвінки, електронну пошту, соціальні мережі, мобільні додатки та інші канали. Центр має офіси у двох містах – Києві та Івано-Франківську, що дозволяє ефективно розподіляти навантаження та забезпечувати безперебійну роботу.

Основна мета діяльності довідкового центру – підвищення рівня задоволеності клієнтів та підтримка їхньої лояльності. Для цього центр працює за принципом клієнтоорієнтованості та багатофункціональності. Зокрема, діяльність охоплює обробку стандартних клієнтських запитів, обслуговування преміальних клієнтів, надання консультацій щодо банківських продуктів та послуг, а також виконання функцій продажів і підтримки інших структур банківської установи.

Ключові функції структурного підрозділу зображені на рисунку 2.3.

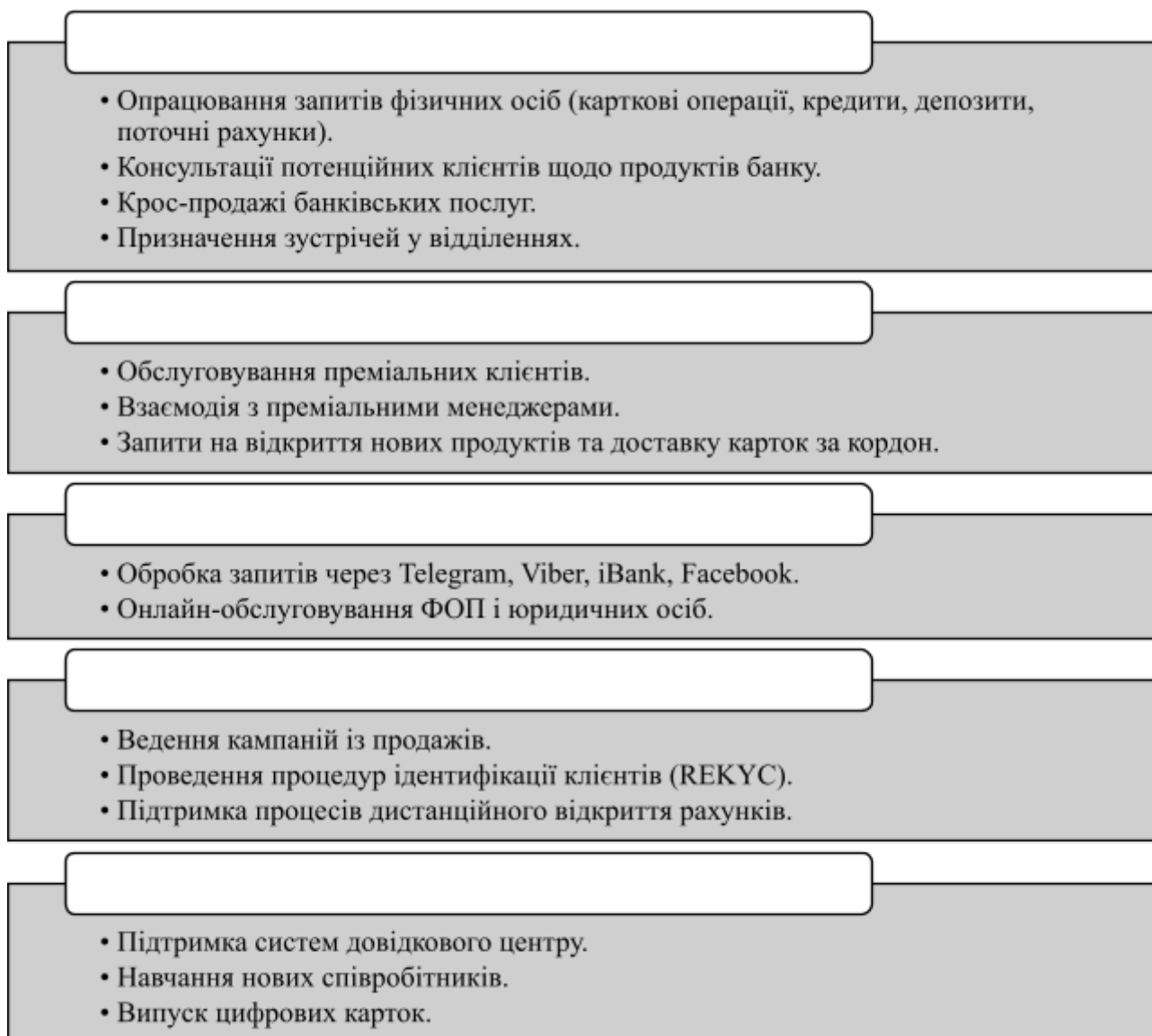


Рис. 2.3 Функції довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

*Джерело: складено автором

Довідковий центр виконує важливу функцію в реалізації стратегічних ініціатив банку, таких як збільшення частки на ринку через клієнтоорієнтованість та інноваційні послуги. Завдяки омніканальному-підходу клієнти отримують можливість вибирати зручний канал комунікації, що сприяє зміцненню лояльності та довіри до банку. Загалом, довідковий центр АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» є взірцем ефективного управління клієнтськими запитами та інтеграції інноваційних технологій у банківську сферу. Завдяки багатофункціональності, гнучкості та високому рівню професіоналізму співробітників, центр сприяє зміцненню позицій банку на ринку та реалізації його стратегічних цілей.

Підсумовуючи, АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» є вагомим гравцем українського фінансового ринку, що поєднує багаторічний міжнародний досвід із глибоким розумінням локальних особливостей. Заснований у 1993 році, банк демонструє стабільність та інноваційність, надаючи широкий спектр послуг фізичним і юридичним особам. Основний акцент робиться на сучасних технологіях, як-от мобільні додатки та дистанційне обслуговування, що дозволяє банку залишатися конкурентоспроможним у цифрову епоху. Залучення ресурсів від Credit Agricole S.A. і співпраця з міжнародними фінансовими установами дозволяють банку підтримувати ключові сектори економіки, зокрема аграрний і ІТ-сектор. Окрім фінансової діяльності, банк активно розвиває корпоративну соціальну відповідальність, інвестуючи у благодійність, екологічні ініціативи та волонтерство. Програма «We Care!» є показником стратегічної відповідальності банку за стабільність суспільства та сталий розвиток. Усе це підкреслює роль Креді Агріколь як надійного партнера для клієнтів, бізнесу та держави, що сприяє не лише економічному зростанню, а й соціальному благополуччю України.

2.2 Аналіз основних показників ефективності управління

Для оцінки ефективності управління банком спершу доцільно проаналізувати динаміку його фінансових показників за останні три роки. Для цього спершу дослідимо динаміку активів банку (табл. 2.2).

Аналізуючи динаміку активів АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» за період 2021-2023 років, можна спостерігати суттєве зростання загальних активів банку, які збільшилися з 56 671 964 тис. грн у 2021 році до 111 086 019 тис. грн у 2023 році, що становить приріст у 40,18% за останній рік. Це зростання є результатом комплексного впливу на різні складові активів, зокрема, значного збільшення грошових коштів, які за три роки зросли більш ніж утричі, що свідчить про зміцнення ліквідності банку та його здатність оперативно реагувати на ринкові виклики.

Таблиця 2.2

Динаміка активів АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» за 2021-2023 роки, тис. грн

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 / 2022	
				тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
Грошові кошти та їх еквіваленти	2177581	2805294	8066152	5260858	187,53
Кошти в інших банках	8206141	12900035	23052971	10152936	78,70
Резерви під знецінення коштів в інших банках	-2720	-6562	-34996	-28434	433,31
Кредити та заборгованість клієнтів	33802580	27458170	20722239	-6735931	-24,53
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю	5063411	5278503	10216647	4938144	93,55
Резерви під знецінення цінних паперів	-47057	-46839	-82688	-35849	76,54
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	4307953	23028986	40217305	17188319	74,64
Резерви під знецінення цінних паперів	-4352	0	-26046	-26046	-

Інвестиційна нерухомість	2745	3515	3669	154	4,38
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	0	104320	0	-104320	-100,00
Відстрочений податковий актив	42884	34189	67289	33100	96,81
Основні засоби та нематеріальні активи	1205924	1183698	1113802	-69896	-5,90
Інші фінансові активи	47048	19617	28854	9237	47,09
Резерви під інші фінансові активи	-5278	-9822	-13941	-4119	41,94

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Інші активи	67873	-247207	90356	337563	-136,55
Резерви під інші активи	-28991	-340146	-8464	331682	-97,51
Чисті активи, усього	54870973	72569120	103579285	31010165	42,73
Усього резервів	-1800992	-6676109	-7506734	-830625	12,44
Загальні активи, усього	56671964	79245229	111086019	31840790	40,18
Довідково: ОВДП	3498779	2408087	5595744	3187657	132,37

*Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Грошові кошти та їх еквіваленти демонструють вражаючий приріст у 187,53% за 2023 рік, досягнувши 8 066 152 тис. грн. Це зростання може бути пов'язане зі змінами у стратегії управління ліквідністю банку або надходженням значних обсягів депозитів від клієнтів. Водночас, кошти в інших банках також збільшилися на 78,70%, досягнувши 23 052 971 тис. грн, що відображає активну участь банку в міжбанківських операціях і розширення співпраці з іншими фінансовими установами. Втім, резерви під знецінення коштів у інших банках зросли більш ніж у чотири рази, що може вказувати на збільшення ризиків у цій категорії активів.

Кредити та заборгованість клієнтів демонструють негативну динаміку, скоротившись на 24,53% за 2023 рік, що становить зменшення на 6 735 931 тис. грн. Це свідчить про скорочення обсягів кредитування або зростання кредитних ризиків у клієнтській базі банку. Така тенденція може бути наслідком

макроекономічної нестабільності, впливу воєнних дій або переорієнтації банку на інші джерела прибутку. Водночас, цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю, майже подвоїлися за рік (+93,55%), досягнувши 10 216 647 тис. грн, що свідчить про активізацію інвестиційної діяльності банку в умовах нестабільного ринку.

Інвестиції у цінні папери, що обліковуються за амортизованою собівартістю, також демонструють значне зростання на 74,64%, досягнувши 40 217 305 тис. грн. Це свідчить про прагнення банку диверсифікувати свої активи і знизити ризики, пов'язані із знеціненням основних фінансових інструментів. Проте резерви під знецінення цінних паперів у портфелі банку до погашення вперше були сформовані у 2023 році в розмірі 26 046 тис. грн, що може бути ознакою посилення регуляторних вимог або запобіжним заходом у відповідь на підвищення ринкових ризиків.

Значна позитивна динаміка спостерігається у категорії інших активів, які зросли з негативного значення -247 207 тис. грн у 2022 році до 90 356 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 337 563 тис. грн. Це може бути результатом перерозподілу ресурсів у межах активів банку або зниження обсягів резервів під інші активи, що скоротилися на 97,51%. Такі зміни можуть свідчити про ефективне управління портфелем активів банку.

Чисті активи банку зросли на 42,73% за 2023 рік, досягнувши 103 579 285 тис. грн, що відображає покращення фінансової стійкості банку і підвищення його здатності забезпечувати свої зобов'язання перед клієнтами та контрагентами. У той же час, сукупні резерви збільшилися на 12,44%, що свідчить про обережну політику банку в управлінні ризиками.

Важливо також зазначити зростання обсягів ОВДП (облігацій внутрішньої державної позики), які збільшилися на 132,37%, досягнувши 5 595 744 тис. грн. Це свідчить про зміцнення позицій банку як учасника державного боргового ринку, що, ймовірно, є результатом співпраці з урядом у фінансуванні бюджетного дефіциту.

Загалом, аналіз динаміки активів АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» свідчить про зміцнення його фінансової стійкості завдяки активному управлінню ліквідністю, диверсифікації активів та інвестиційній діяльності. Проте зниження кредитного портфеля вимагає додаткового аналізу причин і впливу на майбутню прибутковість банку. Також важливо враховувати зростання резервів, що відображає обережність банку у зв'язку із можливими ринковими ризиками.

Далі проаналізуємо динаміку зобов'язань (табл. 2.3).

Аналіз динаміки зобов'язань АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» за період 2021-2023 років свідчить про значне зростання загального обсягу зобов'язань, які у 2023 році досягли 94 598 006 тис. грн, що на 42,28% більше порівняно з 2022 роком. Це зростання вказує на активну діяльність банку в залученні коштів для фінансування своїх операцій, зокрема через збільшення депозитної бази клієнтів та використання інших фінансових інструментів.

Таблиця 2.3

Динаміка зобов'язань АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» за 2021-2023 роки,
тис. грн

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 / 2022	
				тис. грн	%
Кошти банків	13969	4743	5197	454	9,57
Кошти клієнтів	457412 42	634920 65	900420 77	265500 12	41,82
Інші залучені кошти	484057	729319	567016	-162303	-22,25
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	106540	0	214016 3	214016 3	-
Відстрочені податкові зобов'язання	24616	1395	33076	31681	2271,0 4
Резерви за зобов'язаннями	169130	118531	217101	98570	83,16
Інші фінансові зобов'язання	462865	748925	464405	-284520	-37,99
Інші зобов'язання	384955	342516	383314	40798	11,91
Субординований борг	780074	104916 7	745657	-303510	-28,93
Усього зобов'язань	481724 72	664866 60	945980 06	281113 46	42,28

*Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Ключовим драйвером зростання зобов'язань є збільшення обсягів коштів клієнтів, які становили 90 042 077 тис. грн у 2023 році, що на 41,82% або 26 550 012 тис. грн більше, ніж у попередньому році. Така динаміка свідчить про високий рівень довіри до банку з боку клієнтів, як фізичних, так і юридичних осіб, а також ефективну роботу банку у сфері залучення депозитів. Зростання депозитної бази дозволяє банку не лише фінансувати кредитні операції, але й використовувати залучені ресурси для інвестицій у високоприбуткові активи, що сприяє покращенню фінансових показників.

Іншою важливою статтею зобов'язань є резерви за зобов'язаннями, які зросли на 83,16%, досягнувши 217 101 тис. грн у 2023 році. Це зростання вказує на посилення політики управління ризиками банку, спрямованої на забезпечення стабільності та виконання зобов'язань перед контрагентами. Такий підхід дозволяє знижувати ризики можливих втрат і підвищувати рівень надійності банку в очах клієнтів та інвесторів.

Суттєве збільшення було зафіксовано в обсягах зобов'язань щодо поточного податку на прибуток, які у 2023 році становили 2 140 163 тис. грн, тоді як у 2022 році цей показник був відсутній. Такий значний приріст може бути результатом зростання прибутковості банку, що призвело до збільшення податкових зобов'язань. Водночас відстрочені податкові зобов'язання зросли у 22 рази, досягнувши 33 076 тис. грн у 2023 році, що вказує на перегляд податкових розрахунків або застосування нових підходів до обліку податкових зобов'язань.

Попри загальне зростання зобов'язань, деякі статті демонструють негативну динаміку. Зокрема, субординований борг скоротився на 28,93% або 303 510 тис. грн, досягнувши 745 657 тис. грн. Це може бути пов'язано із частковим погашенням довгострокових зобов'язань або переглядом умов фінансування. Подібну тенденцію демонструють і інші фінансові зобов'язання, які скоротилися на 37,99%, що може свідчити про зменшення потреби у короткостроковому фінансуванні або зміну структури боргового портфеля.

Також спостерігається скорочення інших залучених коштів, обсяг яких зменшився на 22,25%, досягнувши 567 016 тис. грн. Це може свідчити про зменшення потреби банку у залученні додаткових ресурсів через зміну пріоритетів у фінансуванні операційної діяльності. Водночас, кошти банків зросли на 9,57%, що вказує на певне збільшення обсягів міжбанківських операцій, які відіграють допоміжну роль у забезпеченні ліквідності.

Інші зобов'язання також зросли на 11,91%, досягнувши 383 314 тис. грн у 2023 році. Це може бути пов'язано з виконанням банком зобов'язань за операціями, що не є ключовими, але забезпечують функціонування банківської системи.

Загалом, зростання зобов'язань банку у 2023 році є ознакою активного розвитку та розширення масштабів його діяльності. Водночас зменшення деяких статей боргових зобов'язань може свідчити про зміну структури фінансування, спрямовану на оптимізацію витрат і підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. Це демонструє здатність банку адаптуватися до змін ринкових умов та зберігати стійкість у нестабільному середовищі.

Тепер доцільно проаналізувати динаміку капіталу банку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка капіталу АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» за 2021-2023 роки,

тис. грн

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 / 2022	
				тис. грн	%
Статутний капітал	1222929	1222929	1222929	0	0,00
Резервні та інші фонди банку	2929787	4834870	4866090	31220	0,65
Резерви переоцінки	112141	-6558	99227	105785	-1613,07
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2433644	31220	2793034	2761814	8846,30
Усього власного капіталу	6698501	6082460	9891278	3808818	62,62

*Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Аналізуючи динаміку капіталу АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» за 2021-2023 роки, можна спостерігати значне зростання власного капіталу, що свідчить про позитивний фінансовий стан і стійкість банку. Сукупний власний капітал збільшився з 6 098 460 тис. грн у 2022 році до 9 891 278 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 62,62%. Така динаміка є результатом ефективного управління фінансовими ресурсами банку, зокрема завдяки зростанню нерозподіленого прибутку та стабільності статутного капіталу.

Статутний капітал банку залишався незмінним упродовж аналізованого періоду і становив 1 222 929 тис. грн. Його стабільність свідчить про те, що банк не потребував додаткових вливань капіталу від акціонерів для забезпечення своєї діяльності. Це є індикатором того, що поточні фінансові показники банку дозволяли йому підтримувати стабільну операційну діяльність без потреби в розширенні акціонерного фінансування.

Суттєве збільшення відбулося у статті «Нерозподілений прибуток», яка зросла з 31 220 тис. грн у 2022 році до 2 793 034 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 8 846,30%. Така динаміка свідчить про значне покращення фінансових результатів банку, що, ймовірно, стало результатом збільшення прибутковості операційної діяльності або успішного управління активами й зобов'язаннями. Високий рівень нерозподіленого прибутку забезпечує банку фінансову гнучкість, дозволяючи йому покривати потенційні збитки, фінансувати інвестиційні проєкти або збільшувати резерви.

Резервні та інші фонди банку зросли незначно – на 0,65%, досягнувши 4 866 090 тис. грн у 2023 році. Такий помірний приріст свідчить про те, що банк продовжує підтримувати резерви на рівні, достатньому для покриття ризиків, але водночас зберігає їх відносно стабільними, що може бути ознакою впевненості у стабільності свого фінансового стану.

Значні зміни спостерігаються в категорії «Резерви переоцінки», яка з негативного значення -6 558 тис. грн у 2022 році зросла до 99 227 тис. грн у 2023 році. Цей приріст на 1613,07% є результатом позитивної переоцінки

активів, що може бути пов'язано з відновленням вартості цінних паперів або іншого майна банку. Це свідчить про покращення економічних умов або підвищення вартості активів у портфелі банку, що позитивно вплинуло на його капітал.

Загальне зростання власного капіталу у 2023 році вказує на зміцнення фінансової стійкості банку та його здатність ефективно управляти своїми ресурсами в умовах мінливого економічного середовища. Високий рівень власного капіталу є важливим фактором, що забезпечує надійність банку перед клієнтами, партнерами та регуляторними органами. Це дозволяє банку бути гнучким у використанні коштів для інвестицій у нові проекти, покращення технологій та зниження ризиків.

Водночас, суттєве зростання нерозподіленого прибутку та резервів переоцінки може вказувати на те, що банк оптимізував свої витрати, покращив кредитний портфель або скористався іншими фінансовими інструментами для збільшення прибутковості. Утримання стабільності статутного капіталу та помірне зростання резервів свідчить про збалансовану політику капіталізації, що дозволяє банку не лише відповідати вимогам регуляторів, але й підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, за період 2021-2023 років капітал АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» демонструє позитивну динаміку, яка є результатом ефективного управління ресурсами, зростання прибутковості та покращення структури активів. Така тенденція є важливим фактором для забезпечення фінансової стійкості банку в довгостроковій перспективі, а також підтвердженням його надійності та ефективності в умовах конкурентного фінансового ринку.

Завершимо аналіз фінансової складової діяльності банку аналізом динаміки його фінансових результатів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка фінансових результатів АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» за
2021-2023 роки, тис. грн**

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 / 2022	
				тис. грн	%
Процентні доходи	3882292	7047687	10813222	3765535	53,43
Процентні витрати	909843	1755787	2924807	1169020	66,58
Чистий процентний дохід	2972450	5291899	7888415	2596516	49,07
Комісійні доходи	1111135	940567	1085813	145246	15,44
Комісійні витрати	279077	270619	333562	62943	23,26
Чистий комісійний дохід	832058	669948	752252	82304	12,29
Торговий результат	388156	600798	354180	-246618	-41,05
Інші операційні доходи	44958	43471	30565	-12906	-29,69
Інші доходи	30171	14077	16272	2195	15,59
Всього доходів	4267792	6620194	9041683	2421489	36,58
Відрахування до резервів	232958	4431804	995327	-3436477	-77,54
Адміністративні та інші витрати	2140498	2149960	2628241	478281	22,25
Всього витрат	2373456	6581765	3623568	-2958197	-44,95
Прибуток до оподаткування	1894336	38429	5418115	5379686	13999,03
Витрати на податок на прибуток	341616	7209	2625081	2617872	36313,94
Прибуток після оподаткування	1552720	31220	2793034	2761814	8846,30

*Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Аналіз динаміки фінансових результатів АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» за 2021–2023 роки демонструє значне покращення ключових показників ефективності, що свідчить про зростання прибутковості та підвищення операційної ефективності банку. Основний внесок у цей результат забезпечили зростання процентних доходів, оптимізація витрат і скорочення відрахувань до резервів.

Процентні доходи банку зросли на 53,43% за 2023 рік, досягнувши 10 813 222 тис. грн, що є суттєвим приростом порівняно з попереднім періодом. Така динаміка може бути обумовлена збільшенням обсягів кредитного портфеля, зростанням ставок за кредитами або ефективним управлінням інвестиційним портфелем. Водночас процентні витрати зросли ще швидше, на 66,58%, до 2 924 807 тис. грн, що може свідчити про збільшення обсягів залучених депозитів або підвищення вартості залучених ресурсів. У результаті чистий процентний дохід зріс на 49,07%, досягнувши 7 888 415 тис. грн, що свідчить про значну роль процентних операцій у забезпеченні фінансових результатів банку.

Комісійні доходи також показали позитивну динаміку, збільшившись на 15,44%, до 1 085 813 тис. грн. Це може бути пов'язано зі зростанням обсягу операцій клієнтів, пов'язаних із розрахунково-касовим обслуговуванням, валютними операціями та іншими банківськими послугами. Водночас комісійні витрати зросли на 23,26%, досягнувши 333 562 тис. грн, що частково зменшило приріст чистого комісійного доходу, який зріс на 12,29% до 752 252 тис. грн. Незважаючи на відносно помірне зростання, цей показник підтверджує стабільний внесок комісійних доходів у загальні фінансові результати банку.

Суттєве зменшення відбулося у торговому результаті, який скоротився на 41,05%, до 354 180 тис. грн. Це може бути пов'язано із волатильністю ринку цінних паперів, зниженням прибутковості операцій з фінансовими інструментами або змінами у стратегії управління портфелем. Також спостерігається зменшення інших операційних доходів на 29,69%, що може вказувати на скорочення обсягів доходів від нерегулярних джерел. Однак незначне зростання інших доходів на 15,59% до 16 272 тис. грн частково компенсує ці втрати.

Загальні доходи банку у 2023 році зросли на 36,58%, досягнувши 9 041 683 тис. грн, що свідчить про ефективність бізнес-моделі банку. Важливим чинником покращення фінансових результатів стало суттєве зниження відрахувань до резервів на 77,54%, що в абсолютних величинах становило скорочення на 3 436 477 тис. грн. Це вказує на зниження кредитних ризиків або перегляд політики створення резервів.

Адміністративні та інші операційні витрати зросли на 22,25%, досягнувши 2 628 241 тис. грн у 2023 році. Це збільшення може бути пов'язане зі зростанням витрат на утримання персоналу, розвиток технологій або розширенням операційної діяльності банку. Однак загальний обсяг витрат банку знизився на 44,95% порівняно з 2022 роком, що вказує на оптимізацію витрат і підвищення ефективності управління.

Прибуток до оподаткування у 2023 році досяг рекордного значення – 5 418 115 тис. грн, що є значним зростанням на 13 999,03% порівняно з

попереднім роком. Такий приріст свідчить про високі операційні результати банку, зокрема завдяки збільшенню доходів і скороченню відрахувань до резервів. Однак витрати на податок на прибуток також значно зросли, досягнувши 2 625 081 тис. грн (+36 313,94%), що пояснюється збільшенням прибутковості банку.

Прибуток після оподаткування зріс на 8 846,30%, досягнувши 2 793 034 тис. грн у 2023 році. Така динаміка є результатом ефективного управління доходами, витратами та ризиками. Загалом, фінансові результати банку свідчать про його стабільність, здатність до адаптації у мінливих умовах ринку та ефективність обраної стратегії розвитку.

Підсумовуючи, пналіз фінансових показників діяльності АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» за період 2021–2023 років свідчить про суттєве покращення ключових аспектів ефективності управління. Зростання активів на 40,18% у 2023 році вказує на активне управління ліквідністю та інвестиціями, хоча скорочення кредитного портфеля (-24,53%) потребує додаткової уваги. Зобов'язання банку збільшились на 42,28%, що демонструє довіру клієнтів і здатність залучати ресурси, але водночас вимагає ефективного управління ризиками, враховуючи зростання резервів. Власний капітал зріс на 62,62%, чому сприяло збільшення нерозподіленого прибутку на 8 846,30%. Фінансові результати банку також покращилися: прибуток після оподаткування у 2023 році збільшився на 8 846,30%, що свідчить про зростання операційної ефективності. Зниження витрат на створення резервів (-77,54%) свідчить про оптимізацію ризик-менеджменту, тоді як зростання адміністративних витрат (+22,25%) може бути пов'язане з інвестиціями у розвиток. Однак скорочення торгового результату (-41,05%) та підвищення податкових зобов'язань потребують аналізу їх довгострокового впливу. Загалом, динаміка показників відображає стійке фінансове зростання та ефективність управлінських рішень банку в умовах ринкової турбулентності.

2.3 Оцінка впливу управлінської діяльності на показники роботи підприємства

Для того, щоб визначити ефективність управлінської діяльності керівників банківської установи, передусім розглянемо загальні підходи до управління, застосовувані в досліджуваному структурному підрозділі.

Довідковий центр очолює керівниця Анастасія Пашкова, відповідальна за стратегічне планування та контроль ефективності роботи. Їй допомагають заступник керівника та керівники напрямків, які відповідають за різні лінії обслуговування. До структури управління також входять аналітики, тренери та HR-спеціалісти (рис. 2.4).

Як бачимо, ієрархічна структура довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» побудована з урахуванням функціональних потреб та спрямована на забезпечення ефективної організації роботи. Керівництво зосереджено на стратегічному управлінні та координації операційної діяльності. Керівник довідкового центру відповідає за загальний розвиток, планування та контроль ключових показників ефективності (KPI), тоді як його заступник виконує підтримуючі функції та відповідає за оперативне керівництво.

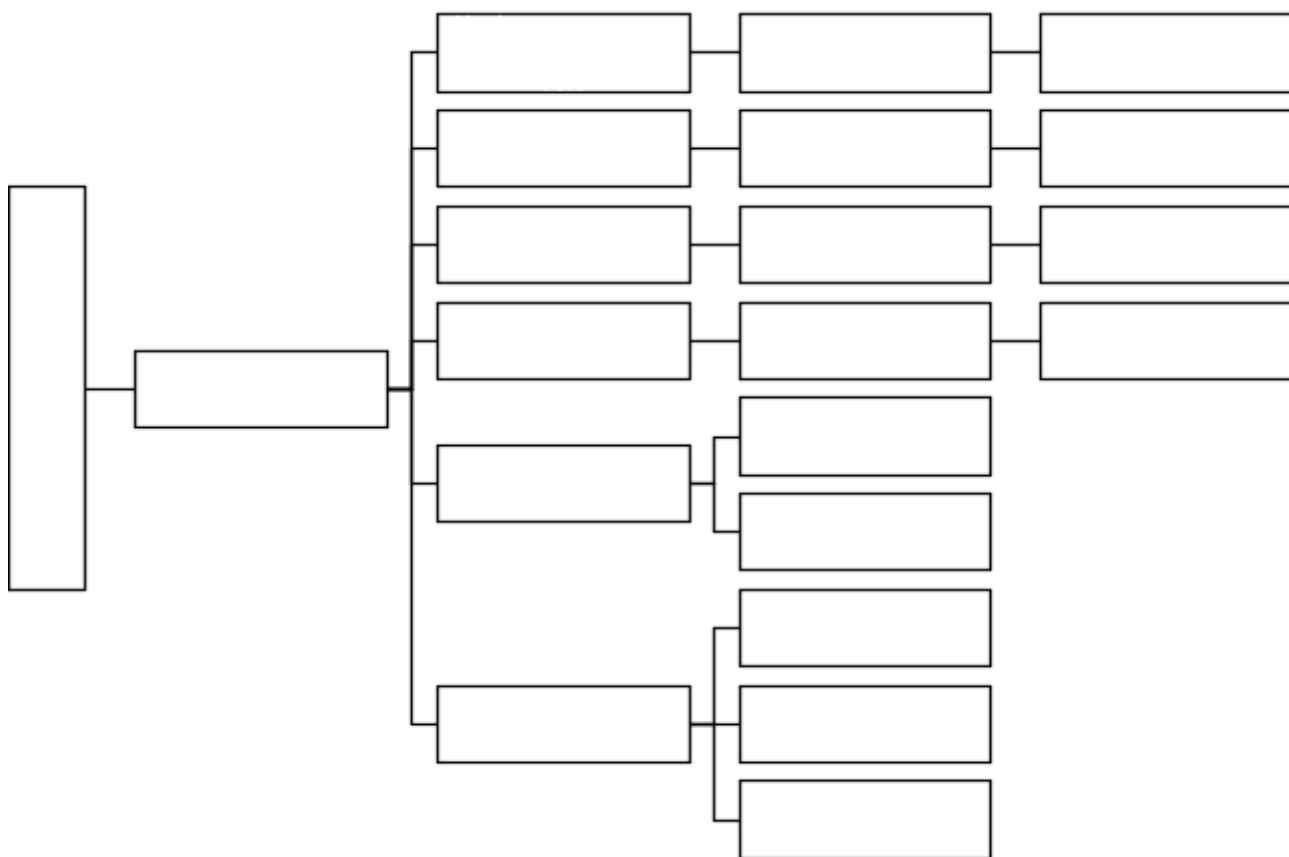


Рис. 2.4 Організаційна структура довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

*Джерело: складено автором

Середній рівень управління представлений керівниками окремих напрямків обслуговування, які здійснюють координацію роботи відповідних підрозділів. Ця ланка відповідає за оперативне планування, розподіл завдань між працівниками та забезпечення дотримання стандартів обслуговування. Такий розподіл обов'язків дозволяє чітко визначити зони відповідальності та уникнути дублювання функцій.

Тім-лідери відіграють ключову роль у забезпеченні комунікації між керівництвом та працівниками. Вони безпосередньо керують роботою своїх команд, контролюють продуктивність, забезпечують виконання завдань і надають підтримку співробітникам у розв'язанні робочих питань. Така модель

управління створює умови для швидкої адаптації до змін та оперативного реагування на запити клієнтів.

Операційна підтримка, зокрема середній офіс та технічна підтримка, забезпечують безперебійне функціонування процесів, відповідають за технічну інфраструктуру, навчання нових працівників та аналіз результатів роботи. Ця ланка відіграє допоміжну, але критично важливу роль, оскільки ефективність основних процесів залежить від стабільності та надійності підтримуючих функцій.

Загалом, така структура управління забезпечує ефективну комунікацію між рівнями, що дозволяє поєднувати стратегічне планування із оперативною гнучкістю. Однак потенційним напрямом вдосконалення є інтеграція аналітичних функцій на всіх рівнях, що дозволить ефективніше оцінювати та прогнозувати робочі навантаження.

Тепер проведемо аналіз кількісного та якісного складу працівників в підрозділі (табл. 2.6) виходячи з його документації, останнє оновлення якої відбувалось на початку 2024 року.

Таблиця 2.6

Використання трудових ресурсів в довідковому центрі АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

№	Показник	Рік		Відхилення	
		2022	2023	Абсолютне, грн	Відносне, %
1	Середньоспискова чисельність штатних працівників	86	88	2	2,33%
2	Вибуло	6	5	-1	-16,67%
3	Прийнято	8	5	-3	-37,50%
4	Фонд оплати праці, тис. грн.	1631,764	1710,456	78,692	4,82%
5	Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	18,974	19,437	0,463	2,44%

*Джерело: розроблено автором

Аналіз використання трудових ресурсів у довідковому центрі АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» за 2022–2023 роки демонструє загалом стабільну кадрову політику із незначними змінами чисельності працівників та покращенням

фінансових умов праці. Середньоспискова чисельність штатних працівників зросла на 2 особи або 2,33%, досягнувши 88 осіб у 2023 році. Такий приріст вказує на поступове розширення операційної діяльності довідкового центру, що може бути пов'язано зі зростанням обсягу роботи чи покращенням умов праці, які сприяють утриманню персоналу.

У динаміці руху кадрів спостерігається зменшення кількості працівників, які вибули, на одну особу (-16,67%), що є позитивною тенденцією, яка свідчить про підвищення стабільності кадрів. Водночас, кількість прийнятих працівників скоротилася на три особи (-37,50%), що, ймовірно, пов'язано зі стабілізацією чисельності працівників та меншою потребою у нових кадрах через оптимізацію внутрішніх процесів.

Фонд оплати праці (ФОП) у 2023 році збільшився на 78,692 тис. грн або 4,82%, досягнувши 1 710,456 тис. грн. Це зростання свідчить про підвищення загального рівня витрат на оплату праці, яке, в свою чергу, могло бути викликане збільшенням заробітних плат, індексацією або переглядом системи преміювання. Варто зазначити, що збільшення ФОП відбувається на фоні стабільного росту чисельності працівників, що забезпечує баланс між витратами та продуктивністю.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 2,44%, досягнувши 19,437 тис. грн у 2023 році. Таке підвищення вказує на зусилля банку з підтримки конкурентного рівня оплати праці, що сприяє утриманню кваліфікованих кадрів та зниженню плинності персоналу. Важливо зазначити, що таке підвищення заробітної плати є помірним, що свідчить про раціональну кадрову політику, спрямовану на забезпечення мотивації працівників без надмірного навантаження на бюджет.

Загальний аналіз використання трудових ресурсів свідчить про те, що довідковий центр АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» функціонує стабільно, з невеликим збільшенням чисельності працівників та помірним зростанням фонду оплати праці. Зменшення кількості звільнень і помірний приріст заробітної плати вказують на покращення умов праці, що є позитивною

тенденцією для забезпечення стабільності та ефективності роботи центру. Однак скорочення кількості прийнятих працівників може свідчити про обмеження можливостей для залучення нових кадрів, що варто врахувати при плануванні кадрової стратегії на майбутнє.

Дослідимо вікову структуру співробітників підрозділу (рисунок 2.5).

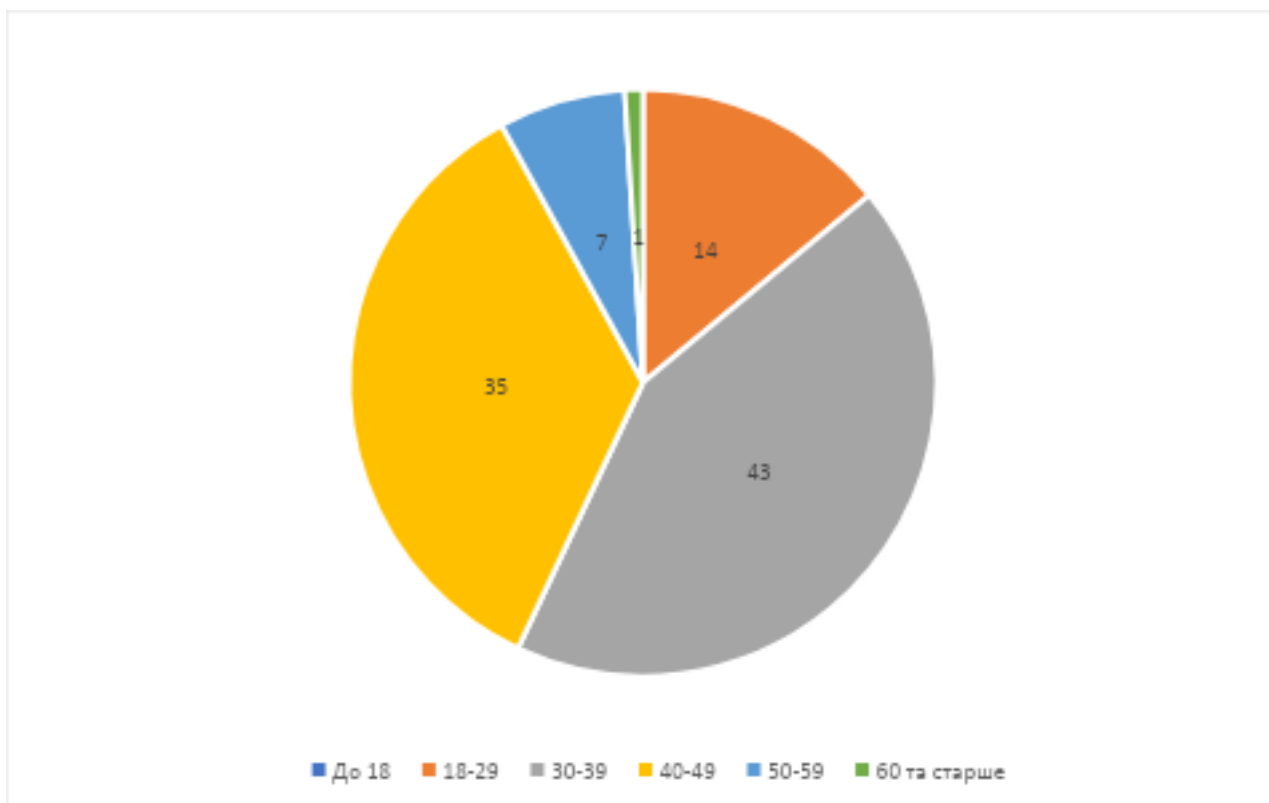


Рис. 2.5 Вікова структура співробітників довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

*Джерело: складено автором

Аналіз вікової структури співробітників довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» демонструє переважання працівників середнього віку, що є характерною ознакою стабільного кадрового складу. Загальна кількість співробітників становить 149 осіб, серед яких найбільша частка належить до вікової категорії 30-39 років – 43%. Це свідчить про те, що в підрозділі переважають досвідчені працівники з достатнім професійним стажем, які можуть забезпечувати високу ефективність і стабільність роботи.

Другою за чисельністю є категорія працівників віком 40-49 років, яка становить 35% від загальної чисельності. Ця вікова група, ймовірно, включає співробітників із великим досвідом роботи та високою кваліфікацією, що дозволяє їм ефективно виконувати завдання, вимагати мінімального навчання та брати на себе складні функції. Висока частка цієї категорії підкреслює стабільність колективу та його орієнтованість на довгострокову роботу в компанії.

Працівники молодого віку (18-29 років) складають 14% загальної чисельності. Це свідчить про те, що довідковий центр активно залучає молодь, яка, ймовірно, забезпечує інноваційний підхід, адаптивність до нових технологій та гнучкість у виконанні завдань. Залучення молодих працівників є важливим для підтримки динаміки розвитку підрозділу та впровадження сучасних рішень у робочі процеси.

Співробітники старших вікових груп (50-59 років) становлять лише 7%, а категорія 60 років і старше – 1%. Невелика частка цієї категорії може бути обумовлена специфікою роботи довідкового центру, яка, ймовірно, потребує швидкої адаптації до змін, високої технологічної обізнаності та енергійності, які більш притаманні працівникам молодшого і середнього віку. Водночас наявність старших співробітників може свідчити про наявність у колективі наставників, які передають досвід і забезпечують тяглість знань.

Категорія до 18 років відсутня, що є цілком очікуваним, враховуючи вимоги до кваліфікації та відповідальності в банківській сфері.

Загалом вікова структура співробітників довідкового центру є збалансованою, із переважанням категорій середнього та молодшого віку. Така структура сприяє ефективності роботи підрозділу, дозволяючи поєднувати досвід і кваліфікацію старших працівників із енергійністю і креативністю молоді. Це також свідчить про стабільність кадрової політики банку та орієнтацію на розвиток персоналу, що є важливим елементом у забезпеченні конкурентоспроможності підрозділу на ринку.

Основна частина працівників довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» складається з осіб молодого та середнього віку, які займають посади в адміністративному секторі, відділі клієнтської підтримки, а також у відділах операційного обслуговування та інформаційної безпеки. Серед співробітників переважають жінки (близько 60%), зайняті переважно у сферах обслуговування клієнтів і управлінського адміністрування. Особливої уваги заслуговує факт, що близько 20% нинішнього персоналу досягне передпенсійного або пенсійного віку протягом найближчих 7-10 років, що створює необхідність стратегічного планування для забезпечення кадрової стабільності. Вік більшості керівників у довідковому центрі становить 35-44 роки, а жінки обіймають 58% керівних посад. Це свідчить про гендерну рівність і можливість для жінок брати активну участь у прийнятті рішень і керуванні підрозділами банку.

Рівень освіти працівників довідкового центру загалом високий: 76,14% співробітників мають вищу або спеціалізовану середню освіту, тоді як 23,86% – лише середню освіту. При цьому працівники із середньою освітою – це студенти, які знаходяться в процесі отримання вищої освіти. Серед працівників із вищою освітою переважають фахівці з фінансів, інформаційних технологій та управління, які забезпечують високий рівень професіоналізму та якості обслуговування клієнтів. У менш кваліфікованих позиціях, таких як технічна підтримка чи операційне обслуговування, домінують співробітники із середньою освітою.

Спостерігається чітка залежність між рівнем освіти та плинністю кадрів: працівники з вищою освітою демонструють більшу стабільність, тоді як серед осіб із середнім рівнем освіти показники плинності є вищими. Основними мотивами зміни роботи для менш кваліфікованих працівників залишаються кращі фінансові умови або можливість кар'єрного зростання. Для фахівців із вищою освітою ключовими факторами є можливості професійного розвитку, вдосконалення навичок та стабільність умов праці.

Загалом вікова структура, гендерна рівність і високий рівень освіти працівників довідкового центру сприяють ефективності роботи підрозділу та

підтриманню його конкурентоспроможності. Однак прогнозоване старіння частини персоналу вимагає розробки довгострокової стратегії кадрового забезпечення, яка включатиме залучення молодих фахівців, вдосконалення програм професійного навчання та створення мотиваційних механізмів для утримання кваліфікованих кадрів.

Керівником довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» є Анастасія Пашкова, яка займає цю посаду з січня 2016 року. Її стиль управління можна охарактеризувати як демократичний із елементами контрольованої автономії. Основний принцип роботи керівниці полягає в чіткому розподілі обов'язків між підрозділами, що дозволяє забезпечити ефективну організацію праці та мінімізувати дублювання функцій. Водночас в підрозділі простежується чітка ієрархія, яка не обмежує доступу співробітників до керівника. У разі виникнення складних ситуацій або питань будь-який працівник має можливість звернутися до А. Пашкової безпосередньо.

В роботі вона активно застосовує делегування завдань, що дозволяє кожному з підрозділів довідкового центру працювати самостійно у межах своїх повноважень. Попри це, А. Пашкова завжди тримає ситуацію під контролем, регулярно перевіряючи звітність і результати роботи кожного напрямку. Її управлінський підхід ґрунтується на принципі «обізнаності в усіх справах», що дає їй змогу бути в курсі актуального стану роботи підрозділу та вчасно реагувати на можливі відхилення від планів або встановлених стандартів. Пряме втручання в оперативну роботу керівниця здійснює лише у випадках позаштатних ситуацій або за необхідності погодження питань із вищим керівництвом.

Такий підхід до керівництва сприяє ефективності роботи довідкового центру, адже забезпечує баланс між автономією підрозділів і загальним контролем з боку керівника. Демократичність управління А. Пашкової дозволяє створити сприятливу атмосферу для комунікації всередині колективу, мотивуючи співробітників до відкритості та ініціативності. У той самий час її

схильність до контролю дає змогу уникнути серйозних помилок у роботі та своєчасно усувати можливі проблеми.

Директивний елемент її стилю лідерства проявляється під час кризових ситуацій, коли необхідно швидко ухвалювати рішення та діяти відповідно до загальних стратегічних пріоритетів банку. Це забезпечує стабільність роботи підрозділу навіть у складних обставинах. Її здатність орієнтуватися в нестандартних умовах і мобілізувати ресурси на досягнення ключових цілей є важливою складовою успіху довідкового центру.

На нашу думку, стиль керівництва А. Пашкової є збалансованим і відповідає сучасним викликам, з якими стикається банківська сфера. Вона успішно поєднує контроль за виконанням завдань із наданням підлеглим певної свободи дій, що стимулює їхню відповідальність і продуктивність. Проте варто зазначити, що подальше вдосконалення процесів делегування та розширення можливостей для ініціативності персоналу можуть ще більше підвищити ефективність роботи довідкового центру.

На завершення розглянемо планування робочого часу керівника (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Типовий план робочого часу керівника довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Часовий блок	Завдання	Пріоритет	Примітки
1	2	3	4
8:00 – 9:00	Перевірка електронної пошти та оперативних повідомлень	Низький	Включає відповіді на листи та розподіл задач
9:00 – 10:00	Щотижнева нарада з начальниками відділів	Високий	Узгодження стратегічних завдань і пріоритетів
10:00 – 10:30	Перегляд звітів про продуктивність персоналу	Високий	Аналіз ключових показників
10:30 – 11:30	Опрацювання поточних завдань	Середній	Виконання делегованих завдань і перевірка звітів
11:30 – 12:00	Перегляд проблемних запитів клієнтів	Середній	Робота з проблемними запитами або скаргами
12:00 – 13:00	Обідня перерва	Низький	Перерва на відновлення

13:00 – 15:00	Внутрішні зустрічі та вирішення кризових питань	Високий	Погодження з вищим керівництвом або клієнтами
---------------	---	---------	---

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
15:00 – 16:00	Підготовка презентацій та документів для керівництва	Середній	Підготовка матеріалів для звітності
16:00 – 17:00	Розгляд довгострокових проєктів та стратегій	Високий	Стратегічне планування та постановка задач
17:00 – 18:00	Організація наступного дня	Низький	Підготовка робочих матеріалів і графіків

*Джерело: розроблено автором

Робочий день керівника довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» структурований таким чином, щоб максимально охопити як стратегічні, так і оперативні завдання. День розпочинається з перевірки електронної пошти, що є завданням із низьким пріоритетом, однак може бути корисним для організації подальшої роботи. Водночас, занадто багато часу, виділеного на це завдання, може бути витрачене на малопродуктивну діяльність, таку як зайві листування або перегляд сторонніх матеріалів. Ключовим моментом дня є нарада з начальниками відділів, яка проводиться з високим пріоритетом. Цей часовий блок ефективно використовується для узгодження стратегічних завдань і вирішення ключових питань, що позитивно впливає на загальну продуктивність роботи довідкового центру. Перегляд звітів про продуктивність персоналу, запланований одразу після наради, дозволяє керівнику швидко виявляти недоліки та ефективно розподіляти ресурси.

Протягом робочого дня керівник поєднує виконання поточних завдань і розгляд складних запитів клієнтів. Хоча ці завдання мають середній пріоритет, вони є важливими для підтримки репутації банку та забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів. Стратегічні завдання, такі як підготовка презентацій і розгляд довгострокових проєктів, виділені на другу половину дня. Цей підхід дозволяє керівнику працювати з більш складними завданнями в період, коли оперативні справи вже частково вирішені. Закінчується робочий

день підготовкою до наступного, що сприяє структурованому плануванню і забезпечує ефективний старт нового робочого дня.

Загалом, типовий розподіл робочого часу керівника є збалансованим і відповідає потребам підрозділу. Такий підхід сприяє підтриманню стабільності, оперативному вирішенню нагальних питань і ефективному виконанню стратегічних завдань.

Управлінська діяльність керівника довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» значною мірою визначає ефективність роботи підрозділу, забезпечуючи баланс між стратегічними цілями, оперативним управлінням та організацією трудових ресурсів. Стиль керівництва, заснований на поєднанні делегування завдань із контролем за ключовими показниками, дозволяє створити структуру, здатну адаптуватися до зовнішніх викликів і підтримувати стабільність у роботі.

Застосування демократичного стилю керівництва А. Пашковою забезпечує відкритість у комунікації, сприяє мотивації працівників і підвищенню їхньої залученості до виконання завдань. Регулярні зустрічі з керівниками підрозділів, аналіз звітів і безпосереднє вирішення кризових питань дозволяють уникати тривалих простоїв у роботі та швидко реагувати на зміни. Такий підхід сприяє високій ефективності управління трудовими ресурсами, що підтверджується стабільним рівнем чисельності працівників і зростанням середньої заробітної плати на 2,44% у 2023 році.

Розподіл робочого часу керівника демонструє раціональний підхід до вирішення як стратегічних, так і оперативних завдань. Зосередженість на плануванні, аналізі ключових показників і організації робочих процесів створює передумови для стабільного функціонування підрозділу навіть у складних умовах. Водночас є можливості для оптимізації, наприклад, скорочення часу, витраченого на завдання з низьким пріоритетом, що може підвищити продуктивність управлінської діяльності.

Вікова структура персоналу підрозділу свідчить про високий рівень збалансованості, де домінують працівники вікових категорій 30-39 і 40-49 років,

які забезпечують стабільність та ефективність роботи. Завдяки такому складу колективу, управлінські рішення можуть спиратися на досвід старших працівників і динамічність молодшого покоління, що сприяє досягненню коротко- та довгострокових цілей. Водночас прогнозоване старіння частини персоналу вимагає розробки стратегії залучення молодих кадрів, що підвищить адаптивність підрозділу в майбутньому.

Фінансові показники довідкового центру також демонструють позитивний вплив управлінської діяльності на роботу підрозділу. Зростання фонду оплати праці на 4,82% і стабільний рівень середньої заробітної плати свідчать про те, що керівник сприяє забезпеченню соціального захисту працівників і зниженню плинності кадрів. Одночасно зростання фінансових показників підтверджує ефективність використання ресурсів і відповідність управлінської діяльності загальним цілям банку.

Однак, аналіз управлінської діяльності також виявив певні аспекти, які можуть потребувати вдосконалення. Зокрема, незважаючи на демократичний стиль керівництва, існує ризик перевантаженості керівника через значну кількість завдань, які потребують його прямого контролю. Це може сповільнювати процеси прийняття рішень у періоди високої активності або кризових ситуацій. Рекомендовано посилити механізми делегування відповідальності серед керівників середньої ланки, що дозволить розподілити навантаження більш рівномірно та підвищити оперативність реагування на виклики.

Загалом, управлінська діяльність керівника довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» має позитивний вплив на роботу підрозділу. Завдяки продуманому плануванню, ефективній організації трудових ресурсів і зосередженню на ключових показниках, підрозділ демонструє стабільність і здатність до адаптації в умовах мінливого ринкового середовища. Подальший розвиток управлінських підходів, спрямований на вдосконалення процесів делегування та залучення молодих кадрів, може сприяти ще більшій ефективності роботи довідкового центру.

Висновки до розділу 2

Аналіз діяльності АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» показав, що банк є одним із найстабільніших і найуспішніших фінансових інститутів в Україні, який об'єднує міжнародний досвід і локальну орієнтацію. Високий рівень організації корпоративного управління, широкий спектр фінансових послуг та інноваційний підхід забезпечують конкурентоспроможність банку в умовах сучасного ринку. Особливу увагу банк приділяє підтримці ключових секторів економіки, таких як аграрний і ІТ-сектор, завдяки участі в державних програмах та міжнародних ініціативах. Активна інвестиційна діяльність і впровадження сучасних технологій, зокрема дистанційного банкінгу, сприяють розширенню клієнтської бази та покращенню обслуговування. Все це підкреслює значущість банку для українського фінансового сектору, забезпечуючи його вагомую роль як у розвитку національної економіки, так і в підтримці суспільних ініціатив. Таким чином, діяльність банку демонструє зразковий рівень професіоналізму, спрямованість на довгостроковий успіх і вагомий внесок у зміцнення фінансової стабільності країни.

Аналіз основних показників ефективності управління АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» за 2021–2023 роки свідчить про суттєві позитивні зрушення в його діяльності, хоча й виявляє певні виклики. Загальні активи банку зросли на 40,18% у 2023 році, що вказує на ефективне управління ліквідністю та залучення значних ресурсів у міжбанківські операції. Водночас зниження обсягів кредитного портфеля на 24,53% потребує детального аналізу причин, що можуть бути пов'язані з макроекономічними факторами або переорієнтацією банку. Зобов'язання збільшилися на 42,28%, що свідчить про довіру клієнтів, зокрема за рахунок зростання депозитної бази на 41,82%. Власний капітал банку зріс на 62,62%, завдяки значному приросту нерозподіленого прибутку (+8 846,30%), що вказує на посилення фінансової

стійкості банку та його здатність реалізовувати довгострокові проекти. Фінансові результати банку демонструють зростання прибутковості: чистий процентний дохід збільшився на 49,07%, а загальний прибуток після оподаткування зріс на 8 846,30%. Однак скорочення торгового результату на 41,05% та зростання адміністративних витрат (+22,25%) вимагають уваги для уникнення негативного впливу на рентабельність у майбутньому. Загалом, динаміка ключових фінансових показників підтверджує ефективність управлінських рішень банку, спрямованих на зростання капіталу, адаптацію до ринкових умов та стабільність у фінансово нестабільному середовищі.

Оцінка впливу управлінської діяльності керівництва довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» свідчить про високу ефективність реалізації стратегічних і оперативних завдань, що забезпечують стабільність і розвиток підрозділу. Демократичний стиль керівництва А. Пашкової із застосуванням делегування та контрольованої автономії створює сприятливі умови для ефективної комунікації, мотивації працівників і досягнення цілей. Позитивний вплив управлінських рішень підтверджується стабільним зростанням фонду оплати праці (+4,82%), підвищенням середньомісячної заробітної плати (+2,44%) і зниженням плинності кадрів. Водночас збалансована вікова структура персоналу, де домінують працівники середнього віку, забезпечує надійну основу для виконання завдань і впровадження інновацій. Робочий час керівника ефективно структурований, що дозволяє зосередитися на стратегічному плануванні, оперативному управлінні та аналізі ключових показників продуктивності. Однак певні аспекти управлінської діяльності потребують вдосконалення: надмірна залученість керівника до контролю оперативних завдань може уповільнювати процеси прийняття рішень у періоди високої активності. Крім того, прогнозоване старіння частини персоналу вимагає впровадження довгострокової кадрової стратегії, спрямованої на залучення молодих фахівців і підвищення рівня їхньої залученості. Загалом, управлінська діяльність у довідковому центрі демонструє позитивний вплив на

результати роботи підрозділу, зберігаючи його стійкість у змінних умовах ринку та сприяючи досягненню стратегічних цілей банку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ДОВІДКОВОГО ЦЕНТРУ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

3.1 Проблеми та перспективи вдосконалення управлінської діяльності на підприємстві

Управлінська діяльність є наріжним каменем забезпечення ефективного функціонування підприємства, оскільки вона сприяє координації ресурсів, злагодженості процесів і досягненню стратегічних цілей. У другому розділі ми дійшли висновку, що управлінська діяльність довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» характеризується низкою викликів, зокрема, пов'язаних із недостатньою ефективністю організаційної структури, обмеженою мотивацією персоналу та неузгодженістю внутрішніх комунікацій. Водночас показники роботи підприємства засвідчують наявність значного потенціалу для вдосконалення, який можна реалізувати шляхом глибшого аналізу існуючих проблем і впровадження сучасних управлінських підходів. Саме тому необхідність системного підходу до визначення ключових проблем і перспектив їх подолання є критично важливою.

Однією з найбільш суттєвих проблем, що впливають на ефективність управлінської діяльності, є структурні недоліки організації. Вони проявляються у нечіткості розподілу обов'язків між працівниками, що призводить до дублювання функцій або, навпаки, до їх недовиконання. У випадку довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» спостерігається розмитість відповідальності серед працівників різних підрозділів, що негативно позначається на оперативності вирішення запитів клієнтів. Крім того, недостатня інтеграція між департаментами призводить до неефективності процесів ухвалення рішень, адже взаємодія між ними потребує зайвого часу і ресурсів. Це ускладнює реалізацію стратегічних завдань і знижує конкурентоспроможність підприємства в умовах швидких ринкових змін. Для

вирішення цієї проблеми необхідно не лише вдосконалити організаційну структуру, але й забезпечити прозорість і простоту процедур взаємодії, що дозволить значно підвищити продуктивність роботи центру.

Вагоме місце у переліку чинників, які ускладнюють ефективне управління, займають кадрові проблеми. Основним викликом є низький рівень мотивації персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність і якість обслуговування клієнтів. У довідковому центрі працівники часто стикаються з високим рівнем стресу через велику кількість запитів та невідповідність умов праці їхнім очікуванням. Відсутність чітких механізмів заохочення і системи оцінювання призводить до відчуття недооціненості серед співробітників, що знижує їхню залученість у робочі процеси. Крім того, недостатній рівень кваліфікації окремих працівників створює бар'єри для ефективного виконання завдань. Це пов'язано із недостатньою кількістю програм навчання та професійного розвитку, які могли б сприяти зростанню компетентності і мотивації персоналу. Зважаючи на це, вдосконалення кадрової політики, зокрема запровадження системи регулярного навчання, розробка програм розвитку кар'єри та запровадження справедливої системи винагород, мають стати пріоритетними напрямками діяльності.

Важливим аспектом, який ускладнює управління, є організаційні проблеми, що пов'язані із недостатньо розвиненою культурою комунікації. У довідковому центрі АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» спостерігається низький рівень ефективності внутрішньої комунікації, що зумовлено як технічними, так і психологічними факторами. Зокрема, відсутність інтегрованих платформ для обміну інформацією ускладнює доступ працівників до необхідних даних, а формальна бюрократизація процесів сповільнює передачу важливих повідомлень. Крім того, психологічні аспекти, такі як відсутність довіри між працівниками і керівництвом, створюють атмосферу напруженості, що негативно впливає на командну роботу. Недостатня відкритість і прозорість управлінських рішень спричиняє незадоволення серед персоналу та перешкоджає ефективному виконанню завдань. Для подолання цих проблем

необхідно створити сучасну систему комунікацій, яка б поєднувала зручність технологічних рішень із розвитком довірчих відносин між працівниками.

Розглядаючи зовнішні виклики, слід зазначити, що підприємство функціонує у надзвичайно динамічному середовищі, яке вимагає гнучкості та адаптивності. Одним із ключових викликів є ринкові зміни, які створюють додатковий тиск на управлінські процеси. У випадку довідкового центру ці зміни проявляються у зростанні очікувань клієнтів щодо якості та швидкості обслуговування. Інший зовнішній виклик – це конкурентний тиск, який зростає через активний розвиток фінансового сектору та появу нових технологічних рішень. Нездатність адекватно реагувати на ці зміни може призводити до втрати клієнтів та зниження рентабельності. Окрім того, глобалізація ставить перед підприємством додаткові вимоги щодо інтеграції у світові фінансові ринки та впровадження міжнародних стандартів обслуговування. Для того щоб залишатися конкурентоспроможним, довідковий центр має активно впроваджувати інноваційні рішення, які дозволять оптимізувати процеси та задовольнити очікування клієнтів.

Особливої уваги заслуговують специфічні проблеми, характерні для довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК». Однією з таких є низька ефективність комунікації, яка ускладнює взаємодію між підрозділами та з клієнтами. Відсутність єдиної інформаційної системи призводить до затримок у вирішенні запитів, а брак злагодженості у роботі команди спричиняє помилки та непорозуміння. Крім того, недостатня мотивація працівників ускладнює їхню зацікавленість у досягненні високих результатів. Співробітники часто не відчують зв'язку між своєю роботою та стратегічними цілями організації, що знижує їхню продуктивність. Нарешті, недосконалість механізмів прийняття рішень створює додаткові труднощі у реалізації стратегічних планів. Зокрема, брак прозорості та тривалий процес узгодження рішень між керівниками різних рівнів уповільнює процеси та знижує ефективність діяльності.

Діагностувавши проблеми, доцільно здійснити аналіз причин виникнення проблем у управлінській діяльності довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ

БАНК», який є необхідним для розробки ефективних шляхів їх подолання. Виявлення чинників, які зумовлюють виникнення проблем в діяльності структурного підрозділу, дозволяє не лише краще зрозуміти природу існуючих труднощів, але й створити основу для стратегічних змін. Основними причинами, що потребують детального розгляду, є недосконалість організаційної структури, слабкі сторони системи планування та контролю, а також труднощі з адаптацією до змін зовнішнього середовища (табл. 3.1). Кожна з цих причин відіграє важливу роль у формуванні системних проблем, які стримують потенціал підприємства і обмежують його здатність досягати довгострокових цілей. Аналіз цих факторів дозволить створити міцну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та впровадження дієвих змін.

Таблиця 3.1

Ключові проблеми управлінської діяльності та їх причини

Проблема	Прояви	Основні причини
Низька ефективність комунікації	Затримки у вирішенні запитів, дублювання інформації, помилки у роботі.	Відсутність інтегрованих платформ для обміну даними; бюрократизація внутрішніх процедур.
Недостатня мотивація працівників	Відсутність зацікавленості у досягненні результатів, висока плинність кадрів, низька залученість до робочих процесів.	Брак системи винагород, недостатня прозорість оцінювання роботи, обмежені можливості професійного розвитку.
Недосконалість механізмів прийняття рішень	Тривалий процес узгодження, неефективність стратегічного планування.	Відсутність прозорих процедур, нечіткий розподіл відповідальності, слабе використання даних для обґрунтування рішень.
Проблеми адаптації до змін	Затримки у впровадженні інновацій, втрата конкурентних позицій на ринку.	Брак інвестицій у технології, слабкий стратегічний підхід до інновацій, недостатня підготовка персоналу до роботи в нових умовах.

*Джерело: розроблено автором

Недоліки організаційної структури довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» є однією з ключових причин, які ускладнюють ефективне управління. Структура підприємства має забезпечувати чіткий розподіл завдань,

ефективну координацію між підрозділами та гнучкість у реалізації стратегічних цілей. У випадку довідкового центру спостерігається недостатня інтеграція між окремими департаментами, що створює бар'єри для швидкої передачі інформації та координації дій. Такий стан справ часто призводить до дублювання функцій, коли різні підрозділи виконують подібні завдання без належного узгодження. Водночас, відсутність чіткої ієрархії відповідальності ускладнює процес прийняття рішень, що затримує виконання ключових операцій і знижує якість обслуговування клієнтів. Для довідкового центру, де оперативність і точність є критично важливими, такі структурні недоліки стають особливо вагомими. Причиною цього є як історична недооцінка ролі організаційного проектування, так і недостатній аналіз потреб підприємства в умовах динамічного розвитку ринку. Усунення цих недоліків потребує перегляду існуючої організаційної структури з акцентом на створення гнучкої, інтегрованої системи, яка зможе ефективно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища.

Причиною зниження ефективності управління можна назвати і слабкість системи планування та контролю в довідковому центрі АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК». Планування має слугувати базою для реалізації стратегічних і тактичних завдань, водночас забезпечуючи підґрунтя для оцінювання досягнутих результатів. Однак у практиці довідкового центру спостерігається відсутність інтегрованого підходу до планування, що проявляється у невідповідності планів фактичним потребам ринку та ресурсним можливостям підприємства. Крім того, відсутність систематичного контролю за виконанням планів призводить до неузгодженості дій працівників і відхилень від стратегічного курсу. Основною причиною цього є брак сучасних інструментів моніторингу та аналізу, а також недостатня увага до зворотного зв'язку, який дозволяє своєчасно вносити корективи. Така ситуація створює ризики невиконання планових завдань, втрати клієнтів і зниження конкурентоспроможності. Подолання цієї проблеми вимагає впровадження сучасних технологій управління, таких як збалансована система показників

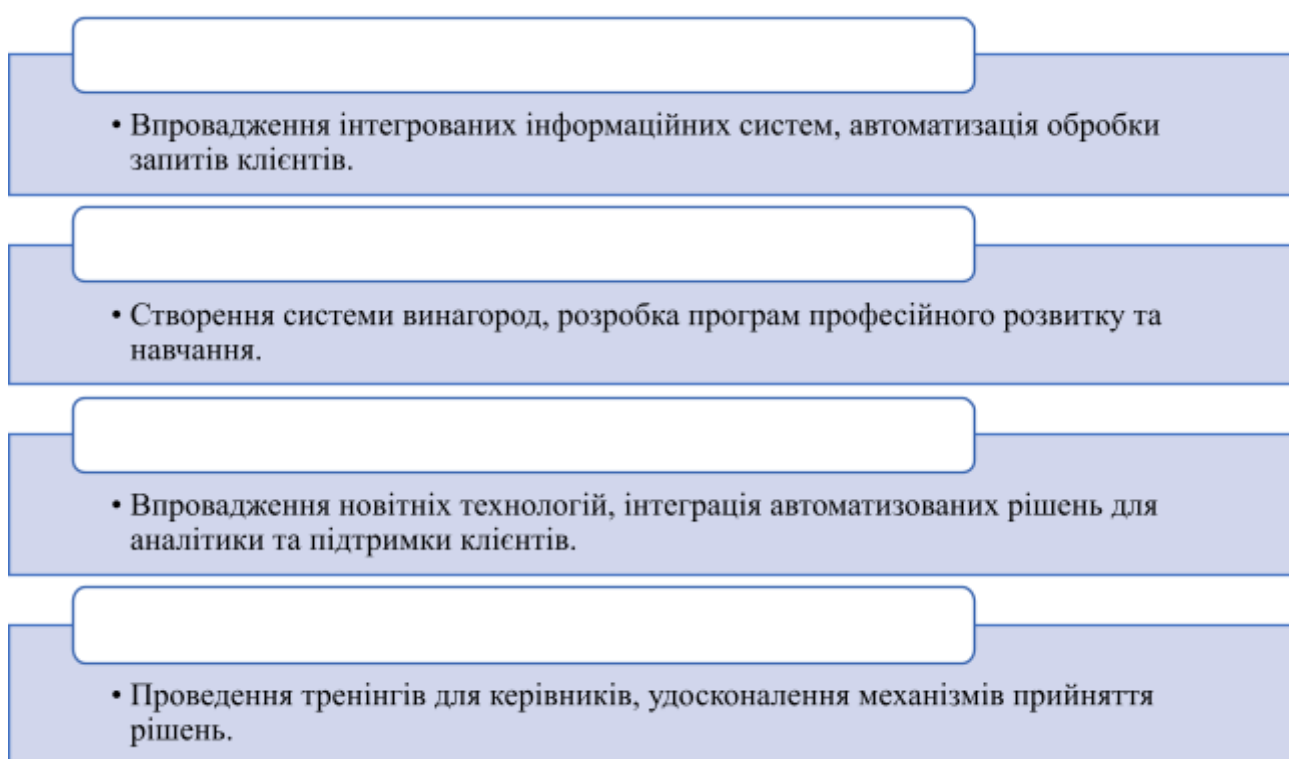
(BSC) чи ключові показники ефективності (KPI), які забезпечать комплексний підхід до планування і контролю діяльності.

Однією з головних причин труднощів у діяльності довідкового центру є його недостатня здатність до адаптації у змінному зовнішньому середовищі. Сучасний фінансовий ринок характеризується високою динамічністю, технологічними інноваціями та зростаючими вимогами клієнтів. Для довідкового центру, який відіграє важливу роль у забезпеченні клієнтоорієнтованого сервісу, ці виклики є критичними. Проте, підприємство виявляє недостатню гнучкість у відповіді на такі зміни. Наприклад, впровадження нових технологій часто гальмується через брак необхідних ресурсів і компетенцій серед персоналу. Водночас, ринкові зміни, такі як посилення конкурентного середовища чи запровадження нових стандартів обслуговування, вимагають активного перегляду бізнес-процесів, проте ці процеси реалізуються з затримками. Причиною цього є як брак стратегічного підходу до інновацій, так і недостатнє розуміння ролі адаптації в сучасних умовах. Для забезпечення стійкості довідкового центру в умовах змін необхідно активізувати процеси цифровізації, посилити інвестиції в розвиток людського капіталу та інтегрувати системи прогнозування змін ринку, що дозволить зберігати конкурентну перевагу навіть у турбулентних умовах.

Таким чином, аналіз виявлених проблем свідчить про необхідність системних змін у підходах до управління довідковим центром АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» – вдосконалення організаційної структури, підвищення рівня мотивації персоналу, розвиток комунікаційних механізмів і впровадження інноваційних підходів до вирішення стратегічних завдань (рис. 3.1).

Перспективи вдосконалення управлінської діяльності довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» тісно пов'язані з необхідністю впровадження сучасних методів управління, які враховують динаміку зовнішнього середовища, потреби клієнтів і внутрішні організаційні виклики. У сучасних умовах управління не може базуватися виключно на традиційних підходах, адже вони не здатні забезпечити належний рівень гнучкості та адаптивності. Одним

із ключових напрямів є автоматизація процесів, яка дозволить оптимізувати виконання рутинних завдань і зосередити зусилля на стратегічних аспектах діяльності. Наприклад, використання інтегрованих інформаційних систем дозволить зменшити час на обробку запитів клієнтів і покращити якість обслуговування. Крім того, автоматизація сприяє зниженню людських помилок, що особливо важливо у сфері, де точність і оперативність є вирішальними. Водночас, успішна реалізація цього напрямку залежить від здатності підприємства інвестувати в новітні технології та забезпечувати відповідний рівень цифрової компетентності працівників.



**Рис. 3.1 Напрями вдосконалення управління довідковим центром АТ
«КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»**

*Джерело: складено автором

Використання метрик оцінки ефективності, таких як КРІ (ключові показники ефективності) та BSC (збалансована система показників), є ще одним перспективним підходом до вдосконалення управлінської діяльності. КРІ дозволяють кількісно оцінювати виконання завдань, зокрема оперативність

реагування на запити клієнтів, рівень задоволеності клієнтів та фінансові результати. У свою чергу, BSC спрямована на поєднання фінансових і нефінансових показників, що дає змогу отримати комплексну оцінку діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє не лише контролювати ключові аспекти ефективності, але й формувати стратегічне бачення, спрямоване на довгостроковий розвиток. Для довідкового центру ці методи можуть бути корисними у побудові прозорої системи оцінки роботи працівників, підрозділів і загальної ефективності підприємства. Водночас важливо враховувати специфіку діяльності центру, щоб метрики максимально відповідали його цілям і завданням.

Особливу увагу слід приділити зосередженню на лідерстві та розвитку комунікативних навичок керівників. Ефективні лідери є ключовими драйверами змін у будь-якій організації, оскільки саме вони визначають стратегію, сприяють її реалізації та створюють відповідну культуру в колективі. Для довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» розвиток лідерських якостей керівників може стати вирішальним фактором у підвищенні залученості персоналу та формуванні довірливих стосунків у команді. Зокрема, керівники повинні володіти вміннями мотивувати співробітників, формувати позитивний клімат у колективі та ефективно вирішувати конфлікти. Водночас, розвиток комунікативних навичок дозволить керівникам забезпечити чіткість і прозорість управлінських рішень, що сприятиме зростанню довіри між працівниками та керівництвом. Саме тому важливо впроваджувати програми навчання та коучингу для керівників, які зможуть підвищити їхню ефективність і сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

Підвищення ролі інновацій та технологій у процесах управління є ще одним перспективним напрямом вдосконалення діяльності довідкового центру. У сучасному бізнес-середовищі інновації стають основним інструментом забезпечення конкурентоспроможності, особливо у сфері фінансових послуг. Для довідкового центру це означає впровадження новітніх технологій обробки даних, автоматизованих рішень для аналізу клієнтських запитів і штучного

інтелекту для надання персоналізованих рекомендацій. До того ж, інновації можуть бути корисними для створення нових продуктів і послуг, які задовольняють зростаючі потреби клієнтів. Проте впровадження інновацій вимагає не лише фінансових ресурсів, але й гнучкого підходу до управління змінами. Це включає адаптацію організаційної структури, перегляд стратегічних пріоритетів та інвестування у підвищення кваліфікації персоналу, що дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним і ефективним навіть у мінливих умовах ринку.

Для вдосконалення управлінської діяльності довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» необхідно враховувати як специфіку його функціонування, так і актуальні виклики, що постають перед сучасними організаціями у фінансовому секторі. Одним із першочергових завдань є усунення виявлених недоліків та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Зокрема, потребують оптимізації комунікаційні процеси між підрозділами, що є ключовими для забезпечення оперативного обслуговування клієнтів. Для цього доцільним вважаємо впровадження інтегрованих інформаційних платформ, які уможливляють безперебійний обмін даними та синхронізацію зусиль працівників. Вдосконалення потребують процедури прийняття рішень, скорочення часу на їхнє прийняття та загальне підвищення прозорості на всіх рівнях управління структурним підрозділом.

Розробка стратегічних напрямів розвитку повинна базуватися на детальному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства. В умовах зростаючої конкуренції та технологічного прогресу підприємству важливо орієнтуватися на підвищення гнучкості організаційної структури. Це дозволить не лише швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, але й створить передумови для більш ефективного розподілу ресурсів. Крім того, стратегічні напрями мають враховувати інтеграцію інновацій, зокрема автоматизованих рішень для обслуговування клієнтів, що оптимізують операційні процеси та забезпечують покращення якості сервісу. Ще одним важливим аспектом є впровадження систем оцінки

ефективності, таких як збалансована система показників (BSC), яка дозволяє не лише моніторити досягнення цілей, але й сприяє узгодженню поточних дій із довгостроковими пріоритетами організації.

Окремої уваги потребує вдосконалення мотиваційних механізмів та впровадження програм професійного розвитку персоналу. Мотивація працівників є вирішальним чинником, який впливає на рівень їхньої продуктивності та загальну ефективність управління. В умовах високого навантаження працівникам необхідно пропонувати стимули, які не лише відповідатимуть їхнім очікуванням, але й сприятимуть зміцненню їхньої зацікавленості у досягненні цілей підприємства. Зокрема, доцільно розробити систему винагород, що враховує досягнення цілей та передбачає матеріальне і нематеріальне заохочення. Інший напрямок – впровадження регулярних навчальних програм і тренінгів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, створить умови для професійного зростання персоналу. На нашу думку, саме розвиток персоналу та ефективна система мотивації створять фундамент для досягнення стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності довідкового центру.

Підсумовуючи, проблеми управлінської діяльності довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» охоплюють недоліки організаційної структури, низьку мотивацію персоналу та слабку внутрішню комунікацію. Перспективи вдосконалення пов'язані з автоматизацією процесів, впровадженням сучасних управлінських підходів, таких як KPI і BSC, та покращенням кадрової політики. Розробка інтегрованих інформаційних платформ, підвищення кваліфікації працівників і вдосконалення мотиваційних механізмів забезпечать ефективність управління, покращать якість обслуговування клієнтів та посилять конкурентоспроможність центру.

3.2 Проект впровадження системи оцінки ефективності як основний напрямок підвищення ефективності управлінської діяльності

Вдосконалення управлінської діяльності довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК» є стратегічним завданням, від якого залежить здатність підприємства адаптуватися до сучасних викликів і забезпечувати високу якість послуг. Визначення пріоритетного напрямку з-поміж кількох перспективних варіантів дозволить сконцентрувати ресурси на реалізації найбільш ефективного рішення. До потенційних напрямків вдосконалення належать впровадження автоматизації процесів, розвиток систем оцінки ефективності, підвищення кадрового потенціалу, інтеграція інноваційних рішень та оптимізація внутрішніх комунікацій. Для об'єктивного вибору найважливішого напрямку застосовано метод експертної бальної оцінки, який враховує чотири основні критерії: ефективність, складність реалізації, фінансова доступність та довгострокова стійкість. Вага критеріїв розподілена таким чином: ефективність – 0,4, реалізація – 0,2, фінансова доступність – 0,2, стійкість – 0,2. Оцінювання проводилося за шкалою від 1 до 10 балів.

Таблиця 3.2

Бальна оцінка потенційних напрямків вдосконалення управлінської діяльності

Напрямок	Ефективність (0,4)	Реалізація (0,2)	Фінансова доступність (0,2)	Стійкість (0,2)	Загальна оцінка
Впровадження автоматизації	9 (3,6)	7 (1,4)	6 (1,2)	8 (1,6)	7,8
Розвиток систем оцінки ефективності	8 (3,2)	9 (1,8)	7 (1,4)	7 (1,4)	7,8
Підвищення кадрового потенціалу	7 (2,8)	8 (1,6)	8 (1,6)	8 (1,6)	7,6
Інтеграція інновацій	8 (3,2)	6 (1,2)	5 (1,0)	9 (1,8)	7,2
Оптимізація комунікацій	7 (2,8)	7 (1,4)	6 (1,2)	8 (1,6)	7,0

*Джерело: складено автором

Результати експертної оцінки показують, що найбільш перспективними напрямами є впровадження автоматизації процесів та розвиток систем оцінки ефективності, які отримали найвищі загальні бали – 7,8. Автоматизація має високий потенціал підвищення продуктивності та зменшення людського фактора, але цей напрямок пов'язаний із суттєвими фінансовими затратами та тривалим часом реалізації. Натомість розвиток системи оцінки ефективності демонструє збалансованість показників за всіма критеріями. Особливо важливо, що цей напрямок є менш складним і витратним у реалізації, що дозволяє досягти результатів у короткостроковій перспективі.

Підвищення кадрового потенціалу отримало оцінку 7,6, що свідчить про його вагомий вплив на стабільність і довгостроковий розвиток підприємства. Однак впровадження заходів у цьому напрямку вимагає значних ресурсів, особливо для створення програм мотивації та навчання. Інтеграція інновацій також є перспективним варіантом (7,2), проте фінансова доступність і складність реалізації значно обмежують цей напрямок. Оптимізація комунікацій отримала найнижчу оцінку (7,0), адже її вплив є важливим, але вторинним стосовно інших напрямків.

На основі результатів оцінки найбільш пріоритетним напрямком удосконалення управлінської діяльності вважаємо розвиток системи оцінки ефективності. Це дозволить створити прозору систему моніторингу ключових показників ефективності, яка стане основою для прийняття обґрунтованих рішень. Успішна реалізація цього напрямку сприятиме підвищенню якості управління, залученості персоналу та стратегічної стабільності підприємства, водночас створюючи базу для подальших змін, таких як автоматизація та інновації.

Отже, впровадження системи оцінки ефективності в довідковому центрі АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» є найбільш перспективним напрямом вдосконалення управлінської діяльності через її здатність створювати комплексний підхід до аналізу результатів роботи та ухвалення управлінських

рішень. Застосування таких інструментів, як ключові показники ефективності (KPI) та збалансована система показників (BSC), дозволяє не лише підвищити якість управління, але й оптимізувати діяльність усіх підрозділів банку. Особливе значення впровадження таких систем має для підвищення прозорості управлінських процесів, поліпшення внутрішньої координації, мотивації персоналу та виявлення слабких місць у функціонуванні організації.

У банку, де щодня опрацьовуються сотні запитів клієнтів, прозорість процесів дозволяє керівникам оперативно отримувати об'єктивну інформацію про роботу підрозділів. Впровадження системи показників забезпечить можливість відстежувати реальні показники виконання завдань у режимі реального часу, що мінімізує ризик прийняття рішень на основі неповної або неточної інформації. Так, такі показники, як час обробки запитів клієнтів або частка виконаних завдань у встановлений термін, стануть індикаторами, що дозволяють виявити найбільш ефективні підрозділи та ті, що потребують додаткових ресурсів. Прозорість управлінської діяльності також сприятиме підвищенню довіри з боку працівників, адже результати їхньої роботи будуть оцінюватися об'єктивно та без суб'єктивного впливу.

У довідковому центрі АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» відсутність чітких механізмів обміну інформацією між різними відділами часто призводить до затримок у роботі та дублювання функцій. Впровадження системи оцінки сприятиме створенню єдиної системи показників, яка узгоджуватиме завдання всіх департаментів із загальною стратегією банку. Так, показники роботи фронт-офісу (час обробки клієнтських запитів) будуть тісно пов'язані з ефективністю бек-офісу (швидкість виконання внутрішніх операцій), що дозволить уникнути конфліктів інтересів та створити синергію між підрозділами. Такий підхід сприятиме не лише злагодженій роботі, але й швидшому досягненню стратегічних цілей.

Зростання залученості персоналу є одним із найбільш вагомих результатів впровадження системи оцінки ефективності. Працівники, які мають чітко визначені цілі й розуміють критерії оцінки їхньої роботи, більш мотивовані та

зацікавлені у досягненні високих результатів. У випадку довідкового центру, де співробітники часто стикаються зі стресовими ситуаціями, система чітких показників дозволить їм зосередитися на конкретних завданнях і досягати відчутних результатів. До того ж, регулярний моніторинг показників надасть змогу працівникам бачити прогрес у їхній роботі, що додатково стимулює їх до професійного розвитку. Залученість персоналу також зросте завдяки впровадженню програм заохочення, пов'язаних із досягненням KPI, що створить додаткові стимули для високопродуктивної праці.

Варто відзначити і здатність систем оцінки ефективності виявляти слабкі місця у поточній діяльності банку. Так, аналіз показників своєчасності обробки запитів клієнтів може виявити, які відділи найчастіше не дотримуються встановлених термінів, що стане основою для реорганізації процесів або перерозподілу ресурсів. Понад те, використання системи показників дозволить оцінювати не лише поточні результати, але й перспективи розвитку банку, адже цей підхід поєднує фінансові та нефінансові показники. Це дасть змогу керівникам оцінювати, як окремі ініціативи впливають на довгострокову стійкість організації.

Отже, впровадження систем оцінки ефективності в довідковому центрі АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» є ключовим кроком до підвищення ефективності управління. Воно дозволить покращити прозорість, координацію та мотивацію, а також виявити слабкі місця, що є передумовою для подальшого вдосконалення діяльності банку. Можливість оцінки ефективності пропонуємо забезпечувати за допомогою комплексу ключових показників ефективності (KPI). Розробка ключових показників ефективності є важливим етапом вдосконалення управлінської діяльності, оскільки вони слугують інструментом оцінки результатів роботи персоналу та забезпечують прозорість процесів прийняття рішень. Для довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» розробка KPI має враховувати специфіку обов'язків працівників різних рівнів, зокрема керівників і спеціалістів відділів.

Визначальними факторами для спеціалістів є ступінь оперативності, точності виконання завдань, досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також задоволеність клієнтів і залученість працівників (табл. 3.3). Впровадження КРІ дозволить не лише забезпечити об'єктивну оцінку роботи, але й підвищити мотивацію персоналу до досягнення високих результатів.

Таблиця 3.3

Ключові показники ефективності для спеціаліста відділу

Показник	Опис	Цільове значення
Точність виконання завдань (%)	Частка виконаних без помилок завдань за місяць.	95%+
Своєчасність обробки запитів (%)	Частка клієнтських запитів, виконаних у встановлений термін.	90%+
Рівень задоволеності клієнтів (%)	Результати опитувань клієнтів щодо якості обслуговування.	85%+
Продуктивність (кількість запитів)	Середня кількість оброблених запитів за зміну.	20+
Підвищення кваліфікації (%)	Частка пройдених навчальних заходів від запланованих.	100%

*Джерело: складено автором

Точність виконання завдань є критичним показником ефективності для спеціалістів довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК». У сфері фінансових послуг, де кожна операція має високий ступінь відповідальності, навіть незначні помилки можуть призводити до серйозних наслідків, таких як втрати клієнтів або репутаційні ризики. Цільове значення в 95%+ гарантує, що більшість виконаних завдань буде відповідати встановленим стандартам якості. Для спеціаліста це означає високий рівень уважності, точності введення даних, коректність розрахунків та дотримання процедур. Водночас для банку це сприяє забезпеченню стабільності обслуговування клієнтів і зниженню витрат на виправлення помилок. Показник дозволяє не лише оцінити якість виконаної роботи, але й слугує індикатором для виявлення слабких місць у процесах чи потреби в додатковому навчанні персоналу.

Час є ключовим ресурсом у роботі довідкового центру, а своєчасність обробки запитів клієнтів є одним із головних критеріїв їхньої задоволеності.

Показник своєчасності відображає, наскільки оперативно спеціалісти реагують на запити клієнтів у межах встановлених часових рамок. Цільове значення у 90%+ свідчить про прагнення довідкового центру відповідати найкращим практикам у сфері клієнтоорієнтованості. Цей показник особливо важливий у періоди пікових навантажень, коли кількість запитів значно зростає. Для працівників своєчасна обробка запитів є свідченням їхньої здатності ефективно управляти часом і працювати у стресових умовах. Для банку цей показник дозволяє визначити, чи вистачає ресурсів на обробку поточного обсягу запитів, та вчасно прийняти рішення щодо оптимізації процесів або збільшення чисельності персоналу.

У сфері фінансових послуг довіра клієнтів до установи формується не лише на основі її продуктів, але й завдяки якості обслуговування. Показник рівня задоволеності клієнтів оцінює, наскільки добре спеціалісти взаємодіють із клієнтами, включаючи їхню комунікацію, професіоналізм і оперативність. Цільове значення у 85%+ дозволяє банку підтримувати високі стандарти сервісу, які сприяють лояльності клієнтів і знижують ризик їхнього переходу до конкурентів. Для працівників цей показник є стимулом до вдосконалення навичок спілкування та швидкої адаптації до потреб клієнтів. Зворотний зв'язок, отриманий через оцінювання задоволеності, також дозволяє виявляти сильні й слабкі сторони в обслуговуванні, що сприяє подальшому покращенню.

Продуктивність спеціаліста визначається кількістю оброблених запитів за зміну і є важливим індикатором ефективності використання робочого часу. Цільове значення в 20+ запитів на зміну вказує на оптимальний рівень навантаження, який враховує як оперативність, так і якість виконання завдань. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки раціонально працівник організовує свою роботу. У поєднанні з іншими показниками, такими як точність і своєчасність, продуктивність дає повну картину результативності праці кожного спеціаліста. Для банку цей показник є основою для планування робочого графіка, оцінки потреб у персоналі та управління робочим навантаженням.

Рівень кваліфікації працівників є одним із ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність банку. Показник підвищення кваліфікації оцінює, наскільки повно працівники виконують програму навчання та розвитку, яка запланована організацією. Цільове значення у 100% вказує на обов'язковість проходження всіх навчальних заходів, що забезпечують адаптацію персоналу до змін у банківській сфері, нових технологій і продуктів. Для працівників це сприяє підвищенню професійної компетентності, кар'єрному зростанню та зниженню стресу під час виконання завдань. Для банку цей показник є важливим для підтримки високої якості обслуговування клієнтів і впровадження інноваційних рішень.

Запропоновані показники формують цілісну систему оцінювання спеціалістів, яка дозволяє забезпечити баланс між якістю, швидкістю та ефективністю виконання завдань. Вони також сприяють розвитку професійних компетенцій персоналу, підвищуючи його внесок у загальну ефективність роботи довідкового центру.

Для діяльності керівника ми теж пропонуємо запровадити показники ефективності, які наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Ключові показники ефективності для керівника

Показник	Опис	Цільове значення
Досягнення стратегічних цілей (%)	Частка виконаних завдань, що відповідають затвердженій стратегії.	85%+
Своєчасність прийняття рішень (%)	Частка управлінських рішень, ухвалених у межах встановлених термінів.	90%+
Рівень задоволеності персоналу (%)	Результати опитувань серед працівників щодо стилю управління.	80%+
Ефективність використання ресурсів	Співвідношення результатів до використаних ресурсів у межах проєктів.	75%+
Ініціативність (кількість проєктів)	Кількість нових проєктів чи ідей, запропонованих керівником.	3+

*Джерело: складено автором

Досягнення стратегічних цілей є ключовим показником ефективності роботи керівника, адже він відповідає за реалізацію довгострокової стратегії

підприємства. У контексті довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» цей показник відображає успішність впровадження змін, таких як оптимізація процесів, підвищення якості обслуговування або впровадження нових стандартів роботи. Цільове значення 85%+ свідчить про необхідність забезпечення високої результативності, де більшість запланованих заходів повинні бути виконані у визначені терміни. Для банку цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно керівник розподіляє ресурси, координує підлеглих і адаптується до зовнішніх змін. Він також вказує на здатність керівника забезпечувати інтеграцію стратегічних завдань з операційною діяльністю, що є важливим для досягнення конкурентних переваг.

Своєчасність прийняття рішень відображає здатність керівника оперативно реагувати на ситуації, які виникають у процесі роботи довідкового центру. У банківському секторі, де кожна затримка може впливати на якість обслуговування клієнтів або виконання фінансових операцій, швидкість прийняття рішень є критично важливою. Цільове значення 90%+ свідчить про необхідність дотримання жорстких часових рамок у вирішенні ключових питань, таких як перерозподіл ресурсів, ухвалення управлінських змін чи реагування на форс-мажорні обставини. Для банку цей показник дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з затримками, і забезпечує безперервність операційної діяльності. Окрім того, своєчасність прийняття рішень є показником лідерських якостей керівника та його здатності працювати в умовах стресу.

Рівень задоволеності персоналу є важливим показником, що відображає якість взаємодії керівника з командою. У довідковому центрі, де працівники щодня стикаються з високими навантаженнями та стресом, стиль управління керівника безпосередньо впливає на їхню мотивацію та продуктивність. Цільове значення 80%+ вказує на те, що більшість працівників мають бути задоволені роботою керівника, включаючи його комунікаційні навички, здатність надавати підтримку та створювати сприятливу робочу атмосферу. Для банку це показник ефективності управління персоналом, адже задоволені працівники більш

схильні до виконання своїх обов'язків із високою віддачею та готовністю до змін. Крім того, цей показник дозволяє вчасно виявляти проблеми в корпоративній культурі та адаптувати підходи до керівництва.

Ефективність використання ресурсів оцінює, наскільки раціонально керівник управляє фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами для досягнення визначених цілей. Цільове значення 75%+ свідчить про необхідність забезпечення позитивного співвідношення між витраченими ресурсами та отриманими результатами. У довідковому центрі це включає оптимізацію робочих процесів, зменшення непродуктивних витрат і підвищення результативності команди. Цей показник також є індикатором здатності керівника реалізовувати проєкти з максимальною вигодою для банку. Для організації це створює передумови для зростання рентабельності та підвищення конкурентоспроможності.

Ініціативність керівника демонструє його здатність розробляти та впроваджувати нові ідеї, спрямовані на вдосконалення роботи довідкового центру. Цільове значення у 3+ проєкти за рік вказує на те, що керівник повинен регулярно ініціювати зміни, які сприяють оптимізації процесів, підвищенню ефективності або розширенню спектра послуг. Для банку цей показник дозволяє оцінити рівень інноваційності керівника та його внесок у стратегічний розвиток організації. Окрім того, ініціативність сприяє формуванню культури постійного вдосконалення, що є важливим у сучасному динамічному середовищі.

Розроблені показники ефективності для керівника охоплюють стратегічні, операційні та лідерські аспекти його діяльності. Вони забезпечують комплексну оцінку роботи, що дозволяє визначити сильні сторони управління та сфери для вдосконалення. Такий підхід сприяє не лише підвищенню результативності керівника, але й створює умови для досягнення довгострокових цілей банку.

Контроль досягнення ключових показників ефективності керівником довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» має здійснюватися на основі комплексного підходу, що охоплює як вертикальні, так і горизонтальні рівні

відповідальності. Основним суб'єктом контролю є безпосереднє керівництво – вищий менеджмент, відповідальний за функціонування довідкового центру, зокрема керівники департаментів клієнтського сервісу чи операційної діяльності, які аналізують виконання стратегічних цілей, ефективність управління ресурсами та дотримання встановлених термінів рішень. Важливу роль у процесі відіграє HR-департамент, що здійснює оцінку рівня задоволеності персоналу, організовує регулярні опитування та моніторить ефективність програм мотивації й розвитку, реалізованих керівником. Водночас внутрішній аудит і служба контролю банку забезпечують оцінку ефективності використання ресурсів і відповідності діяльності встановленим стандартам. Результати аудиту формують основу для звітів, які розглядаються на рівні ради директорів або стратегічного комітету, де оцінюється відповідність дій керівника загальній стратегії банку. Окрім зовнішнього моніторингу, самооцінка керівника також є важливим елементом процесу, дозволяючи йому аналізувати власні результати та виявляти зони для вдосконалення. Такий інтегрований підхід забезпечує прозорість, об'єктивність і своєчасність контролю, сприяючи підвищенню якості управлінських рішень і досягненню стратегічних цілей банку.

Підсумовуючи, впровадження системи оцінки ефективності в довідковому центрі АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» є стратегічним рішенням, спрямованим на підвищення якості управління, прозорості процесів і залученості персоналу. На основі проведеного аналізу було визначено, що розвиток системи оцінки ефективності є найпріоритетнішим напрямком вдосконалення, оскільки цей підхід дозволяє не лише забезпечити об'єктивну оцінку результатів діяльності, але й створює умови для оптимізації процесів, інтеграції інновацій та підвищення продуктивності. Застосування ключових показників ефективності сприятиме побудові комплексної системи моніторингу, яка дозволить ідентифікувати слабкі місця, покращити внутрішню координацію та забезпечити своєчасність прийняття управлінських рішень. Водночас цей підхід дозволить підвищити мотивацію персоналу, адже прозорість і об'єктивність

оцінювання сприяють формуванню довіри серед працівників. Особлива увага приділяється показникам як для спеціалістів, так і для керівників, що дозволяє охопити всі рівні управлінської діяльності. У сукупності ці заходи забезпечать довгострокову стійкість банку, його конкурентоспроможність і здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, створюючи основу для подальшого вдосконалення управління.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для визначення результатів впровадження системи оцінки ефективності у довідковому центрі АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» важливо врахувати як короткострокові, так і довгострокові впливи на організацію. Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить досягти значних змін у внутрішніх процесах, включаючи підвищення продуктивності, зростання рівня задоволеності клієнтів та працівників, а також оптимізацію використання ресурсів. Крім того, система оцінки ефективності сприятиме створенню прозорості та об'єктивної моделі управління, яка забезпечить основу для ухвалення стратегічних рішень.

Для визначення економічної ефективності пропонуваного до впровадження проєкту складемо кошторис. Розроблений в таблиці 3.5 кошторис реалізації проєкту впровадження системи оцінки ефективності враховує всі основні етапи, необхідні для досягнення його цілей. Основну частину витрат становить впровадження програмного забезпечення, що є основою для моніторингу ключових показників ефективності та створення інтегрованої звітності. Сучасні ІТ-рішення дозволять забезпечити автоматизацію процесів збору, аналізу та візуалізації даних, що значно зменшить обсяг ручної роботи й підвищить точність аналітики. Наступним важливим компонентом є навчання персоналу. Інвестиції в тренінги для керівників і спеціалістів забезпечать їхню

готовність працювати з новою системою, розуміння значення KPI та використання отриманих даних для підвищення продуктивності.

Особливу увагу приділено розробці методології KPI та збалансованої системи показників. Це включає адаптацію стандартних моделей до специфіки діяльності довідкового центру, визначення релевантних метрик і підготовку інструментів для їх оцінки. Консультаційні послуги спрямовані на залучення зовнішніх експертів, які допоможуть провести аудит існуючих процесів і розробити детальні рекомендації з їхнього вдосконалення. Витрати на технічну підтримку враховують забезпечення безперебійної роботи програмного забезпечення в перший рік після впровадження, що є критично важливим для успішного запуску системи. Таким чином, запропонований кошторис є реалістичним і враховує всі ключові аспекти реалізації проєкту.

Таблиця 3.5

Кошторис реалізації проєкту впровадження системи оцінки ефективності

Стаття витрат	Сума, грн	Опис
Впровадження програмного забезпечення	500,000	Ліцензування, інтеграція та налаштування програм для моніторингу KPI та створення звітів.
Навчання персоналу	200,000	Організація тренінгів для керівників і співробітників щодо роботи із системою оцінки ефективності.
Розробка методології KPI та BSC	150,000	Створення показників ефективності, адаптованих до специфіки діяльності довідкового центру.
Консультаційні послуги	100,000	Залучення зовнішніх експертів для аудиту існуючих процесів і підготовки рекомендацій.
Технічна підтримка та оновлення системи	80,000	Забезпечення безперебійної роботи програмного забезпечення протягом першого року після впровадження.
Адміністративні витрати	70,000	Логістика, організація робочих зустрічей і додаткові матеріали для реалізації проєкту.
Разом	1,100,000	

*Джерело: складено автором

Запропонований кошторис реалізації проєкту впровадження системи оцінки ефективності в довідковому центрі АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» демонструє зважений підхід до планування витрат, спрямованих на досягнення високих результатів. Основні інвестиції зосереджені на впровадженні

програмного забезпечення, що є базовим елементом для автоматизації моніторингу KPI та BSC. Це дозволить значно знизити навантаження на адміністративний персонал і підвищити точність даних, що використовуються для ухвалення управлінських рішень. Інвестиції у навчання персоналу є стратегічним кроком, який забезпечує плавну інтеграцію нової системи в існуючі процеси, підвищуючи рівень професійної компетентності працівників.

Витрати на розробку методології та консультаційні послуги створюють основу для створення системи, що враховує специфіку діяльності довідкового центру та відповідає стратегічним цілям банку. Технічна підтримка забезпечить безперебійність функціонування системи, мінімізуючи ризики на початковому етапі впровадження. Загальний обсяг кошторису в 1,100,000 грн є інвестицією в ефективність і стабільність діяльності банку, яка окупиться завдяки оптимізації процесів, підвищенню продуктивності персоналу та зміцненню довіри клієнтів. Таким чином, реалізація проєкту сприятиме довгостроковому розвитку банку та його конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

Ефективна реалізація проєкту впровадження системи оцінки ефективності у довідковому центрі АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» потребує чітко визначеної послідовності дій, що враховує всі етапи впровадження, терміни їх виконання та відповідальних осіб. Календарний графік забезпечує контроль над виконанням завдань і дозволяє уникнути затримок у реалізації проєкту. До кожного етапу залучаються відповідальні особи, які мають необхідні компетенції для виконання конкретних завдань. Такий підхід дозволить ефективно координувати діяльність команди, забезпечуючи досягнення цілей у встановлені строки.

Таблиця 3.6

Календарний графік реалізації проєкту впровадження системи оцінки ефективності

Етап	Термін виконання	Відповідальні особи	Опис завдань
1	2	3	4

Аналіз поточних процесів	1 місяць	Керівник довідкового центру, зовнішні експерти	Проведення аудиту існуючих процесів та виявлення недоліків.
Розробка методології KPI та BSC	2 місяці	Консультанти, аналітики HR-департаменту	Створення показників ефективності, адаптованих до специфіки діяльності.
Вибір та впровадження програмного забезпечення	3 місяці	ІТ-департамент	Ліцензування, налаштування та інтеграція програмного забезпечення.
Навчання персоналу	2 місяці	HR-департамент, тренери	Проведення тренінгів для керівників і співробітників щодо роботи із системою.
Пілотне тестування системи	1 місяць	Керівник довідкового центру, ІТ-фахівці	Тестування на обраній групі співробітників, усунення недоліків.

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
Повноцінне впровадження	1 місяць	Керівник довідкового центру, ІТ-департамент	Запуск системи на рівні всього довідкового центру.
Моніторинг і оцінка результатів	6 місяців	Керівник довідкового центру, HR-департамент	Збір зворотного зв'язку, аналіз результатів, підготовка рекомендацій.

*Джерело: складено автором

Календарний графік реалізації проєкту демонструє чіткий розподіл завдань між етапами та відповідальними особами, що забезпечує системний підхід до впровадження системи оцінки ефективності. Ключовими етапами є аналіз поточних процесів і розробка методології KPI та BSC, які формують основу для подальших дій. Особливу увагу приділено навчанню персоналу, оскільки розуміння працівниками значення показників ефективності та їхньої ролі в управлінні є критично важливим для успіху проєкту.

Етап пілотного тестування дає змогу перевірити працездатність системи в реальних умовах і внести необхідні корективи перед її повноцінним впровадженням. Завершальний етап – моніторинг і оцінка результатів – дозволяє визначити ефективність нової системи, виявити її сильні та слабкі сторони, а також розробити рекомендації для подальшого вдосконалення. Узгоджена робота всіх учасників проєкту та дотримання календарного графіка

забезпечить успішне впровадження системи оцінки ефективності, сприятиме підвищенню продуктивності персоналу та досягненню стратегічних цілей банку.

Впровадження системи оцінки ефективності у довідковому центрі АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» спрямоване на досягнення як економічних, так і соціальних результатів, які матимуть суттєвий вплив на діяльність банку. Економічні результати передбачають підвищення продуктивності персоналу, оптимізацію витрат та зростання рентабельності, тоді як соціальні аспекти зосереджуються на покращенні якості робочого середовища, мотивації працівників та задоволеності клієнтів. Визначення цих результатів дозволяє оцінити перспективи проєкту в контексті досягнення стратегічних цілей банку та його конкурентоспроможності.

Таблиця 3.7

Очікувані економічні та соціальні результати впровадження системи оцінки ефективності

Категорія результатів		Опис результатів	Очікуваний вплив
Економічні результати	Зростання продуктивності	Підвищення кількості оброблених запитів на одного спеціаліста за зміну завдяки автоматизації процесів.	Збільшення операційної ефективності на 15–20%.
	Оптимізація витрат	Скорочення витрат на ручну обробку даних та зниження витрат від помилок.	Зниження витрат на операційну діяльність на 10–15%.
	Підвищення прибутковості	Внаслідок зростання якості обслуговування та збільшення лояльності клієнтів.	Зростання рентабельності банку на 5–10%.
Соціальні результати	Зростання задоволеності клієнтів	Покращення якості обслуговування завдяки підвищенню швидкості та точності виконання запитів.	Підвищення рівня задоволеності клієнтів до 90%+.
	Мотивація персоналу	Зростання залученості працівників через прозору систему оцінки та можливості для кар'єрного розвитку.	Підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів на 20%.
	Покращення корпоративної культури	Формування довірливих відносин між керівництвом і працівниками.	Зміцнення командної роботи та підвищення

			ефективності взаємодії між підрозділами.
--	--	--	--

*Джерело: складено автором

Очікувані результати впровадження системи оцінки ефективності в довідковому центрі охоплюють як економічні, так і соціальні аспекти, які взаємопов'язані та спрямовані на досягнення стратегічних цілей банку. Економічні результати демонструють, що автоматизація процесів та покращення точності виконання завдань сприятимуть підвищенню операційної ефективності та зниженню витрат. Зростання продуктивності спеціалістів, яке передбачається в межах 15–20%, позитивно вплине на фінансові показники банку, зокрема на прибутковість та рентабельність. Крім того, оптимізація витрат дозволить спрямувати зекономлені ресурси на розвиток нових послуг та інновацій.

Соціальні результати підкреслюють важливість людського фактору в реалізації проєкту. Прозорість системи оцінки ефективності сприятиме зростанню мотивації персоналу, підвищенню залученості до процесів та зниженню плинності кадрів. Покращення якості обслуговування позитивно вплине на задоволеність клієнтів, що стане основою для зміцнення довгострокових відносин із ними. Водночас формування позитивної корпоративної культури сприятиме злагодженій роботі колективу, що підвищить загальну ефективність діяльності банку.

Очікувані результати впровадження системи оцінки ефективності свідчать про значний потенціал цього проєкту у вдосконаленні діяльності довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК». Економічні ефекти включають підвищення продуктивності, зниження операційних витрат та зростання прибутковості, що підкреслює фінансову вигідність запропонованих заходів. Соціальні результати демонструють вплив на якість робочого середовища, мотивацію працівників та задоволеність клієнтів, що є основою для створення стійкої корпоративної культури. Комплексний характер впливу проєкту забезпечує досягнення не лише короткострокових, але й довгострокових цілей

банку, підвищуючи його конкурентоспроможність та стійкість у сучасному динамічному середовищі. Таким чином, запропоновані заходи є вагомим внеском у розвиток ефективної моделі управління, що відповідатиме потребам як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів банку.

Висновки до розділу 3

Аналіз проблем і перспектив вдосконалення управлінської діяльності довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» свідчить про наявність численних викликів, які обмежують ефективність функціонування організації. Основними з них є недоліки організаційної структури, низький рівень мотивації персоналу, слабка внутрішня комунікація та недостатня адаптація до змін зовнішнього середовища. Ці проблеми вимагають системного підходу до їх вирішення, що включає вдосконалення організаційної структури для забезпечення чіткого розподілу обов'язків і підвищення прозорості процесів, запровадження сучасних механізмів оцінки ефективності, таких як KPI та BSC, а також автоматизацію операційних процесів. Особлива увага має приділятися кадровим аспектам, адже мотивація та професійний розвиток працівників є ключовими чинниками, які впливають на загальну продуктивність і рівень клієнтоорієнтованості. Запровадження інтегрованих інформаційних платформ сприятиме злагодженій взаємодії між підрозділами, а інноваційні рішення в управлінні забезпечать адаптивність до умов динамічного ринку. Перспективи вдосконалення управлінської діяльності довідкового центру безпосередньо залежать від реалізації стратегічних змін, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію ресурсів і забезпечення довгострокової стабільності банку.

Проект впровадження системи оцінки ефективності в довідковому центрі АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» є ключовим напрямом підвищення ефективності управлінської діяльності, адже він охоплює стратегічні, операційні та кадрові

аспекти функціонування організації. Аналіз показав, що розвиток такої системи має суттєві переваги, зокрема забезпечення прозорості процесів, підвищення мотивації працівників і створення надійної бази для прийняття рішень. Впровадження ключових показників ефективності та збалансованої системи показників дозволить оптимізувати діяльність підрозділів, усунути дублювання функцій та швидко ідентифікувати слабкі місця. Це сприятиме поліпшенню внутрішньої координації, підвищенню довіри серед персоналу та досягненню стратегічних цілей підприємства. Особливого значення набуває розвиток комунікаційних механізмів, які забезпечать оперативний обмін інформацією між підрозділами. Крім того, завдяки програмам моніторингу та заохочення працівники отримають чітке розуміння критеріїв оцінювання, що стимулює їхню продуктивність і залученість. Таким чином, впровадження системи оцінки ефективності стане основою для довгострокового успіху, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності банку та забезпечить адаптивність до умов сучасного ринку.

Оцінка ефективності впровадження системи оцінки ефективності у довідковому центрі АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» підтверджує значний потенціал запропонованих заходів як з економічної, так і соціальної точки зору. Основні економічні вигоди включають підвищення операційної ефективності на 15–20%, зниження витрат на 10–15% та зростання прибутковості на 5–10%, що забезпечує фінансову доцільність проєкту. Соціальні аспекти сприяють зростанню мотивації персоналу, зниженню плинності кадрів на 20% та підвищенню рівня задоволеності клієнтів до 90%+, що створює сприятливе робоче середовище та підвищує довіру клієнтів до банку. Важливо, що запропонована система базується на сучасних інструментах, таких як KPI та BSC, що дозволяють створити прозору й об'єктивну модель управління. Ефективна організація етапів впровадження, включаючи навчання персоналу, розробку методології та технічну підтримку, забезпечує системний підхід до реалізації проєкту. Очікувані результати демонструють синергію між економічними та соціальними вигодами, підвищуючи конкурентоспроможність

банку, зміцнюючи корпоративну культуру та забезпечуючи адаптивність до змін ринкового середовища. У сукупності, впровадження запропонованої системи створює умови для сталого розвитку банку та підвищення його ролі на фінансовому ринку.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню методів оцінки та вдосконалення управлінської діяльності на прикладі довідкового центру АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК». У результаті виконання поставлених завдань отримано наступні висновки.

Управлінська діяльність керівника охоплює ключові елементи: організацію, планування, мотивацію, координацію та контроль. Підходи до управління від А. Файоля до Г. Саймона демонструють різноманітність поглядів: від функціонального аналізу до акценту на впливі людського фактора. Лідерство як компонент управління підкреслює неформальний вплив, тоді як керівництво зосереджене на ієрархії та формальних правилах. Сучасні концепції наголошують на синергії лідерських і керівних якостей для адаптивності. Управління поєднує наукові підходи та практичні методи, спрямовані на досягнення стратегічних цілей і створення умов для інноваційного розвитку в мінливому середовищі.

Теорії менеджменту пройшли шлях від організації виробничих процесів до врахування соціальних, економічних і технологічних змін. Ідеї А. Сміта про спеціалізацію праці та новації Е. Уїтні стали основою технологічного управління. У XIX–XX століттях класичні теорії, представлені Ф. Тейлором і А. Файолем, фокусувались на раціоналізації. Модель бюрократії М. Вебера заклала основи формальних правил та ієрархії. З другої половини XX століття акцент змістився на поведінкові підходи, враховуючи контекст і особистісні характеристики. Сучасні моделі, як трансформаційне лідерство, підкреслюють мотивацію та етику, інтегруючи класичні принципи з новітніми підходами.

Ефективність управління визначається як співвідношення результатів до витрат. Вона охоплює як кількісні показники продуктивності, так і інтегративний аналіз соціально-економічних процесів. Системи KPI, BSC та PM дозволяють збалансувати короткострокові та довгострокові цілі, адаптуючи процеси до змін. Відсутність універсального підходу до оцінки вимагає

врахування специфіки підприємства. В умовах глобалізації ефективність управління стає ключем до конкурентоспроможності, інновацій і розвитку людського капіталу. Зростання організації забезпечується інтеграцією економічних і соціальних показників у систему управління.

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» підтверджує статус одного з провідних фінансових інститутів України, демонструючи стабільність і високу конкурентоспроможність. Завдяки ефективному корпоративному управлінню, широкому спектру фінансових послуг і підтримці стратегічно важливих галузей, таких як аграрний сектор і ІТ, банк забезпечує значний внесок у розвиток економіки. Інвестиційна діяльність і розвиток дистанційного банкінгу сприяють залученню нових клієнтів і підвищенню рівня обслуговування. Участь у державних програмах та міжнародних ініціативах підкреслює важливість банку для національної економіки, а довгострокові стратегічні рішення забезпечують стабільність у мінливих ринкових умовах.

Динаміка фінансових показників банку за 2021–2023 роки свідчить про зростання загальних активів на 40,18% і депозитної бази на 41,82%, що демонструє довіру клієнтів та ефективне управління ресурсами. Збільшення власного капіталу на 62,62% та прибутку після оподаткування підтверджують фінансову стійкість. Водночас скорочення кредитного портфеля на 24,53% вказує на необхідність аналізу причин і подальшої оптимізації. Зростання адміністративних витрат на 22,25% і зниження торгового результату (-41,05%) потребують уваги для запобігання ризикам. Загалом, позитивна динаміка ключових показників свідчить про результативність управлінських рішень і здатність адаптуватися до ринкових викликів.

Управлінська діяльність у довідковому центрі банку характеризується демократичним стилем керівництва, що заснований на делегуванні повноважень і сприяє підвищенню мотивації працівників. Зростання фонду оплати праці на 4,82% і середньої заробітної плати на 2,44% свідчать про ефективність ухвалених рішень. Низька плинність кадрів забезпечує стабільність роботи підрозділу, а переважання працівників середнього віку

створює основу для впровадження інновацій. Однак надмірна залученість керівника до оперативних завдань може сповільнювати прийняття стратегічних рішень. Для підтримання стабільності необхідно розробити кадрову стратегію, спрямовану на залучення молодих фахівців і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Аналіз управлінської діяльності довідкового центру виявив низку викликів, таких як слабка внутрішня комунікація, недостатній рівень мотивації персоналу та низька адаптація до змін. Для підвищення ефективності доцільно оптимізувати організаційну структуру, впровадити інструменти оцінки ефективності, зокрема KPI та BSC, а також автоматизувати операційні процеси. Пріоритетом є розвиток професійного потенціалу працівників, що підвищить їхню продуктивність і клієнтоорієнтованість. Інтеграція інформаційних платформ сприятиме покращенню взаємодії між підрозділами, а інноваційні підходи до управління забезпечать гнучкість організації в умовах динамічного ринку.

Проект впровадження системи оцінки ефективності охоплює стратегічні, операційні та кадрові аспекти, створюючи умови для прозорого управління й підвищення продуктивності. Впровадження ключових показників ефективності (KPI) та збалансованої системи показників (BSC) дозволяє виявляти слабкі місця та покращувати координацію між підрозділами. Автоматизація процесів і навчання персоналу сприяють підвищенню мотивації працівників і результативності. Це забезпечує як економічні вигоди, такі як зростання прибутковості на 5–10%, так і соціальні, зокрема підвищення задоволеності клієнтів до понад 90%. Таким чином, система оцінки ефективності створює основу для сталого розвитку банку та зміцнення його конкурентних позицій.

Результати впровадження системи оцінки ефективності демонструють значні переваги. Підвищення операційної ефективності на 15–20% і зниження витрат на 10–15% забезпечують фінансову доцільність. Соціальні вигоди включають зниження плинності кадрів на 20% і підвищення мотивації працівників. Інтеграція сучасних інструментів, таких як KPI і BSC, сприяє

об'єктивному моніторингу й оптимізації діяльності. Впровадження програм моніторингу та заохочення стимулює працівників до досягнення високих результатів. У підсумку, запропоновані заходи сприяють довгостроковій стабільності банку, зростанню його конкурентоспроможності та покращенню адаптивності до умов сучасного ринку.

Таким чином, всі поставлені у вступі завдання виконані, а мета роботи досягнута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Smith I., Boyns T. British management theory and practice: the impact of Fayol. *Management Decision*. 2005. Vol. 43, no. 10. P. 1317–1334. URL: <https://doi.org/10.1108/00251740510634895> (date of access: 20.11.2024).
2. Drucker P. *Management*. Routledge, 2012. URL: <https://doi.org/10.4324/9780080939063> (date of access: 20.11.2024).
3. Simon H. A. Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Perspectives*. 1987. Vol. 1, no. 1. P. 57–64. URL: <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275905> (date of access: 20.11.2024).
4. Kotler P., Berger R., Bickhoff N. *The Quintessence of Strategic Management*. Berlin, Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg, 2016. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-48490-6> (date of access: 20.11.2024).
5. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 130–136.
6. Мартиненко М. М. *Основи менеджменту : підруч. для студентів ВНЗ*. Київ : Каравела, 2008. 496 с.
7. Дрогомирецька М. Становлення і розвиток принципів менеджменту та їхня роль у діяльності сучасних організацій. *Збірник наукових праць Луцький національний технічний університет*. 2012. Т. 34, № 9. С. 95–103.
8. Смачило І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку*. 2013. № 3. С. 79–82.
9. Ferreira A., Otley D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*. 2009. Vol. 20, no. 4. P. 263–282. URL: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003> (date of access: 20.11.2024).

10. Лікарчук Н. В. Сутність стратегії планування як функції управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2014. № 1. С. 37–40.
11. Кінащук Л. Організація та правове забезпечення контролю як функції управління. *Підприємництво, господарство і право*. 2004. № 5. С. 57–60.
12. Бондар В. Д. Еволюція мотивації як функції управління. *Наукові записки [Національного університету Острозька академія]. Сер.: Культура і соціальні комунікації*. 2010. № 2. С. 175–185.
13. Мармаза О. І. Контроль як функція управління: сутність, вимоги сучасності, тенденції оновлення. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2014. № 35. С. 262–269.
14. Біда О. А., Орос І. І., Чичук А. П. Зміст та сутність поняття «лідерство». *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2021. № 197. С. 17–20.
15. Гармаш С. А. Лідерські якості особистості керівника як запорука успіху. *Управління інноваційними проєктами та об'єктами інтелектуальної власності*. 2009. С. 37–44.
16. Гріфін Р. Основи менеджменту; пер. з англ. О. Дадацької. Львів : БаК, 2001. 432 с.
17. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88–91.
18. Швець Г. О. Лідерство як невід'ємна складова ефективного менеджменту. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2017. № 1. С. 123–125.
19. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3 (19). С. 24–28.
20. Словіцька Т. В. Сутність феноменів керівництва та лідерства. *Університетські наукові записки*. 2009. № 3. С. 306–312.
21. Ольшанський О. В. Теоретичні аспекти розвитку системи процесного управління підприємством. *Сучасні наукові погляди на економічні*

механізми стимулювання соціально-економічного розвитку. 2019. № 1. С. 104–108.

22. Крупський О. П. Промисловий менеджмент: конспект лекцій. Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2014. 208 с.

23. Семендяк В. Сучасне сприйняття «принципів наукового менеджменту» Ф.Ф. Тейлора. *Economy and Society*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-40> (дата звернення: 09.04.2023).

24. Kovalenko E. Y. Культура наукової організації праці та управління як основа індустріального життєстрою суспільства. *Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури*. 2018. № 41. С. 12–23.

25. Fayol H. General and industrial management. New York : Institute of Electrical and Electronics Engineers, 1984. 112 p.

26. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту : навч.-метод. посіб. Харків : Планета-принт,, 2015. 139 с.

27. Васюткіна Н. Еволюція теорії управління підприємством. *Вісник Тернопільського національного економічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 2 квіт.-черв. С. 103–112.

28. Чемерис М. І. Сучасний аналіз класичних теорій менеджменту. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку* : Тези доп. VI Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 69-й річниці від дня народж. д.е.н., проф. Петра Степанов. Берез. Л, м. Львів, 4 берез. 2020 р.

29. Якушко Н. О. Теорії лідерства: генеза та сучасна інтерпретація. *Право та державне управління*. 2016. № 4. С. 130–135.

30. Сопівник Р. В. Ретроспективний аналіз основних теорій лідерства. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. № 4. С. 104–109.

31. Слюсаренко О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2016. № 2 (39). С. 244–246.

32. Остафійчук Т., Штанько Н. Сучасні підходи у дослідженні лідерства. *Юридична психологія та педагогіка*. 2010. № 1(7). С. 116–126.
33. Leader–member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review / R. Martin et al. *Journal of Organizational Behavior*. 2017. Vol. 39, no. 2. P. 151–168. URL: <https://doi.org/10.1002/job.2202> (date of access: 09.10.2024).
34. Кочубей Т., Семенов А. Сучасні теорії лідерства: теоретичний аспект. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. 2012. № 40. С. 176–184.
35. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
36. Drucker P. Practice of Management. Taylor & Francis Group, 2022. 368 p.
37. Eilon S., Gold B., Soesan J. A productivity study in a chemical plant. *Omega*. 2021. Vol. 3, no. 3. P. 329–343.
38. Кравченко О. А., Ільницький В. В., Ульяновський О. І. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 3. С. 29–35.
39. Якимчук Т. В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2011. Т. 2, № 2 (56). С. 184–189.
40. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, практика, аналіз: : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 292 с.
41. Савенко Н. В. Економічна сутність ефективності виробництва підприємства і аналіз підходів до її визначення. *Інноваційна економіка*. 2019. № 2. С. 153–162.
42. Мікловда В., Брітченко І. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2023. 218 с.

43. Лук`янихіна О., Лук`янихін В., Кіясова І. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2018. № 1. С. 26–33.
44. Ефективність управління підприємством в галузі зв'язку : навч. посіб. / В. Орлов та ін. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Поп., 2023. 292 с.
45. Погорєлова Т. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. *Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*. 2020. № 1. С. 79–83.
46. Managing Diversity for Organizational Efficiency / H. Inegbedion et al. *SAGE Open*. 2020. Vol. 10, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1177/2158244019900173> (date of access: 08.10.2024).
47. Drucker P. F. *Effective Executive*. Taylor & Francis Group, 2018.
48. Drucker P. F. The discipline of innovation. *Leader to Leader*. 1998. Vol. 1998, no. 9. P. 13–15. URL: <https://doi.org/10.1002/ltl.40619980906> (date of access: 08.10.2024).
49. Sung W., Kim C. A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members' Innovative Behavior. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, no. 4. P. 2079. URL: <https://doi.org/10.3390/su13042079> (date of access: 08.10.2024).
50. Herkenrath C., Conrad R., Stich V. Becoming an Agile Organization: Development of a Morphology for Strategic Agile Management Systems. *Collaborative Networks in Digitalization and Society 5.0*. Cham, 2022. P. 423–433. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-14844-6_34 (date of access: 08.10.2024).
51. Про CREDIT AGRICOLE Ukraine. *Креді Аґріколь Банк - ТОП-3 найнадійніших в Україні*. URL: <https://credit-agricole.ua/o-banke/pro-credit-agricole-ukraine/pro-credit-agricole-ukraine-2008> (дата звернення: 20.11.2024).

52. АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК". *YouControl* – сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14361575/ (дата звернення: 20.11.2024).
53. Банк АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК". *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/14361575> (дата звернення: 20.11.2024).
54. 14361575 – АТ КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/14361575> (дата звернення: 20.11.2024).
55. Юркевич Г. ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА. *ГРААЛЬ НАУКИ*. 2021. № 2-3. С. 537–538. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.04.2021.109> (дата звернення: 21.11.2024).
56. Трофімов А. Ю. Соціально-психологічні чинники ефективності діяльності менеджера. : автореф. дис. ... канд. психол. наук. К., 1995. 20 с.
57. Пахота Н. В., Пацурова Л. О. Концепція професійної діяльності менеджера на підприємстві в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.55> (дата звернення: 21.11.2024).
58. Болотіна І. Методи самомотивації та їх значення для підвищення ефективності діяльності менеджера. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-36> (дата звернення: 21.11.2024).
59. Sazonova T., Boghdanova V., Proskura O. The role of self-motivation in a manager's professional activity. *State and regions. series: economics and business*. 2022. No. 1(124). URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-15> (date of access: 21.11.2024).
60. Шоробура І. М. Розвиток особистості менеджера: виклики сучасності. *Педагогічний альманах*. 2022. № 52. URL: <https://doi.org/10.37915/pa.vi52.400> (дата звернення: 21.11.2024).
61. Чайка Г. Л. Праця менеджера в системі управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 471 с.

62. Sapiro A. Managerial Activities System. *Classroom Companion: Business*. Cham, 2024. P. 339–372. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-55669-2_12 (date of access: 21.11.2024).
63. O'Driscoll M. P., Humphries M., Larsen H. H. Managerial activities, competence and effectiveness: manager and subordinate perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*. 1991. Vol. 2, no. 3. P. 313–326. URL: <https://doi.org/10.1080/09585199100000070> (date of access: 21.11.2024).
64. Hutsulyak N. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3. С. 111–118. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11> (дата звернення: 21.11.2024).
65. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4 (26). С. 77–81.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звітність АТ КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК за 2021 рік

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Річна фінансова звітність за 2021 рік

Звіт про фінансовий стан
на 31 грудня 2021 року

на 31 грудня 2021 року				(тис.грн.)
Найменування статті	Примітки	на 31 грудня 2021 року	на 31 грудня 2020 року (як рекласифіковано)	на 31 грудня 2019 року (як рекласифіковано)
АКТИВИ				
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	10 317 866	13 096 793	6 873 541
Кредити та аванси банкам	7	3 977 742	4 561 726	2 485 102
Кредити та аванси клієнтам	8	33 796 740	27 779 293	23 223 940
Інвестиції в цінні папери	9	5 370 487	3 593 129	1 457 831
Похідні фінансові активи	35	6 833	7 008	49 078
Інвестиційна нерухомість	10	2 745	3 109	6 161
Відстрочені податкові активи	29	18 268	27 095	-
Основні засоби	11,12	845 408	845 042	803 527
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	12	360 516	297 268	219 141
Інші фінансові активи	13	47 119	49 934	88 088
Інші нефінансові активи	14	95 904	92 130	94 450
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	15	889	7 518	955
Усього активів		54 840 517	50 360 045	35 301 814
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Кошти банків		13 969	2 212	7 006
Кошти клієнтів	16	46 078 279	42 766 641	28 812 862
Похідні фінансові зобов'язання	35	5 024	14 270	-
Інші залучені кошти	17	484 707	-	-
Поточні податкові зобов'язання		106 540	66 724	57 093
Відстрочені податкові зобов'язання		-	-	2 973
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	18	122 094	124 238	47 843
Інше забезпечення	18	45 288	37 641	34 266
Інші фінансові зобов'язання	19	284 830	273 892	312 122
Інші нефінансові зобов'язання	20	221 211	165 118	193 245
Субординований борг	21	780 074	808 567	678 538
Усього зобов'язань		48 142 016	44 259 303	30 145 948
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Статутний капітал	22	1 222 929	1 222 929	1 222 929
Нерозподілений прибуток		2 433 644	2 570 725	1 729 931
Резервні та інші фонди Банку		2 929 787	2 226 047	2 139 547
Інші резерви		112 141	81 041	63 459
Усього власного капіталу		6 698 501	6 100 742	5 155 866
Усього зобов'язань та власного капіталу		54 840 517	50 360 045	35 301 814

Затверджено до випуску та підписано

22 червня 2022 року

Голова Правління

Фінансовий директор

Головний бухгалтер

Карлос де Корду

Джорджіо Сопранзі

Вадим Кононенко

Примітки, подані на сторінках 50-124 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

Звіт про прибуток або збиток
за 2021 рік

Найменування статті	Примітки	(тис.грн.)	
		2021 рік	2020 рік (як рекласифіковано)
Процентні доходи, що обчислено із застосуванням методу ефективної ставки відсотка	24	3 838 723	3 525 872
Процентні витрати	24	(919 774)	(1 148 759)
Чистий процентний дохід		2 918 949	2 377 113
Комісійні доходи	25	1 096 686	958 274
Комісійні витрати	25	(275 278)	(250 106)
Чистий прибуток / (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		9 072	(56 340)
Чистий прибуток / (збиток) від операцій з іноземною валютою		450 601	138 185
Чистий прибуток / (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(78 493)	331 364
Витрати, які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		-	(8 169)
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		10 116	4 603
Збиток від зменшення корисності, визначений згідно з МСФЗ 9	26	(216 228)	(509 502)
Збиток від зменшення корисності / (прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності) для нефінансових активів		(14)	14 743
Інші доходи	27	35 416	26 586
Витрати на виплати працівникам	28	(1 118 967)	(1 039 110)
Амортизаційні витрати	28	(377 986)	(324 826)
Інші адміністративні та операційні витрати	28	(559 538)	(544 665)
Прибуток до оподаткування		1 894 336	1 118 150
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	29	(341 616)	(190 856)
Прибуток за рік		1 552 720	927 294
Прибуток на акцію від діяльності, що триває:	30		
чистий прибуток / (збиток) на одну просту акцію за рік, грн.		1.27	0.76
скоригований чистий прибуток / (збиток) на одну просту акцію		1.27	0.76

Затверджено до випуску та підписано

22 червня 2022 року

Голова Правління

Карлос де Корду

Фінансовий директор

Джорджіо Сопранзі

Головний бухгалтер

Вадим Кононенко

Примітки, подані на сторінках 50-124 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

Звіт про сукупний дохід
за 2021 рік

Найменування статті	(тис. грн.)	
	2021 рік	2020 рік
Прибуток за звітний період	1 552 720	927 294
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД:		
<i>Статті, які згодом можуть бути перекласифіковані у прибуток або збиток:</i>		
Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	49 748	56 193
Коригування перекласифікації фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(10 116)	(4 130)
Зміна в очікуваних кредитних збитках за фінансовими активами, оціненими за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(1 705)	(30 622)
Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	(6 827)	(3 859)
Інший сукупний дохід за звітний період	31 100	17 582
Усього сукупного доходу за звітний період	1 583 820	944 876

Затверджено до випуску та підписано

22 червня 2022 року

Голова Правління  Карлос де Корду
 Фінансовий директор  Джорджіо Сопранзі
 Головний бухгалтер  Вадим Кононенко

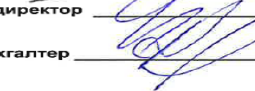
Примітки, подані на сторінках 50-124 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

Звіт про зміни у власному капіталі
за 2021 рік

Найменування статті	Примітки	(тис. грн.)				
		Статутний капітал	Резервні та інші фонди	Інші резерви	Нерозподілений прибуток	Усього власного капіталу
Залишок на 31 грудня 2019 року		1 222 929	2 139 547	63 459	1 729 931	5 155 866
Прибуток за рік		-	-	-	927 294	927 294
Інший сукупний дохід за рік		-	-	17 582	-	17 582
Усього сукупного доходу за рік		-	-	17 582	927 294	944 876
Розподіл прибутку минулих років	22	-	86 500	-	(86 500)	-
Залишок на 31 грудня 2020 року		1 222 929	2 226 047	81 041	2 570 725	6 100 742
Прибуток за рік		-	-	-	1 552 720	1 552 720
Інший сукупний дохід за рік		-	-	31 100	-	31 100
Усього сукупного доходу за рік		-	-	31 100	1 552 720	1 583 820
Дивіденди	22	-	-	-	(986 061)	(986 061)
Розподіл прибутку минулих років	22	-	703 740	-	(703 740)	-
Залишок на 31 грудня 2021 року		1 222 929	2 929 787	112 141	2 433 644	6 698 501

Затверджено до випуску та підписано

22 червня 2022 року

Голова Правління  Карлос де Корду
 Фінансовий директор  Джорджіо Сопранзі
 Головний бухгалтер  Вадим Кононенко

Примітки, подані на сторінках 50-124 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

**Звіт про рух грошових коштів
за 2021 рік
(прямий метод)**

Найменування статті	Примітки	(тис. грн.)	
		2021 рік	2020 рік (як рекласифіковано)
ГРОШОВІ КОШТИ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ			
Проценти отримані		3 666 679	2 916 242
Проценти сплачені, включаючи процентні витрати за активами із від'ємною ставкою		(909 486)	(1 101 816)
Комісійні доходи, що отримані		1 096 025	955,402
Комісійні витрати, що сплачені		(270 682)	(233 448)
Чистий прибуток/ (збиток) від операцій з іноземною валютою		450 601	138 185
Інші надходження грошових коштів від операційної діяльності, у т.ч.		49 136	46 086
- Інші доходи		42 409	24,137
- Надходження за раніше списаними кредитами	8	6 727	21 949
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені		(551 898)	(459 624)
Витрати на виплати працівникам, що сплачені		(1 101 789)	(913 487)
Повернення податків на прибуток (сплата)		(299 800)	(190 153)
Грошові кошти, отримані від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях		2 128 786	1 157 387
Зміни в операційних активах та зобов'язаннях			
Чисте збільшення / (зменшення) кредитів та аванси банкам		603 521	(2 093 726)
Чисте збільшення / (зменшення) кредитів та аванси клієнтам		(6 476 451)	(3 064 992)
Чисте збільшення / (зменшення) фінансових активів		4 742	42 859
Чисте збільшення / (зменшення) нефінансових активів		(4 075)	(11 415)
Чисте (зменшення)/збільшення коштів банків		12 317	(5 835)
Чисте збільшення / (зменшення) коштів клієнтів		4 195 011	11 227 387
Чисте збільшення/(зменшення) інших фінансових зобов'язань		43 009	(127 651)
Чисте збільшення / (зменшення) інших нефінансових зобов'язань		34 347	(114 974)
Чисті грошові кошти, що отримано від операційної діяльності		541 207	7 009 040
ГРОШОВІ КОШТИ ВІД ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ			
Надходження від реалізації інвестиційної нерухомості		-	2 597
Придбання основних засобів		(239 897)	(144 255)
Придбання нематеріальних активів		(222 543)	(235 713)
Надходження від реалізації основних засобів		20 840	1 326
Придбання цінних паперів		(4 053 370)	(2 454 469)
Погашення цінних паперів		2 248 322	393 253
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності		(2 246 648)	(2 437 261)
ГРОШОВІ КОШТИ ВІД ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ			
Отримання інших залучених коштів	39	474 588	-
Дивіденди сплачені	22	(986 061)	-
Чисті грошові кошти, використані у фінансовій діяльності		(511 473)	-
Вплив змін курсу обміну на грошові кошти та їх еквіваленти		(572 061)	1 642 436
Вплив зміни очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти	6	10 048	9 037
Чисте збільшення/(зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		(2 778 927)	6 223 252
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року		13 096 793	6 873 541
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	6	10 317 866	13 096 793

Затверджено до випуску та підписано

22 червня 2022 року

Голова Правління		Карлос де Корду
Фінансовий директор		Джорджіо Сопранзі
Головний бухгалтер		Вадим Кононенко

Примітки, подані на сторінках 50-124 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

Додаток Б

Звітність АТ КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК за 2022 рік

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

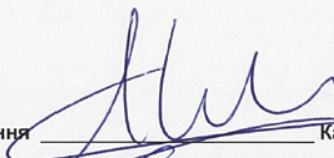
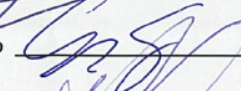
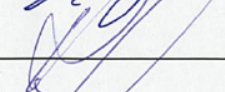
Річна фінансова звітність за 2022 рік

Звіт про фінансовий стан
на 31 грудня 2022 року

на 31 грудня 2022 року			(тис. грн.)
Найменування статті	Примітки	на 31 грудня 2022 року	на 31 грудня 2021 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	15 592 133	10 317 866
Кредити та аванси банкам	7	22 709 896	3 977 742
Кредити та аванси клієнтам	8	27 458 170	33 796 740
Інвестиції в цінні папери	9	5 278 503	5 370 487
Похідні фінансові активи	35	-	6 833
Інвестиційна нерухомість	10	3 515	2 745
Поточні податкові активи	29	104 320	-
Відстрочені податкові активи	29	32 794	18 268
Основні засоби	11,12	750 129	845 408
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	12	433 569	360 516
Інші фінансові активи	13	114 205	47 119
Інші нефінансові активи	14	89 908	95 004
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	15	584	889
Усього активів		72 567 726	54 840 517
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		4 743	13 960
Кошти клієнтів	16	64 003 382	46 078 279
Похідні фінансові зобов'язання	35	-	5 024
Інші залучені кошти	17	729 319	484 707
Поточні податкові зобов'язання	29	-	106 540
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	18	86 205	122 094
Інше забезпечення	18	30 578	45 288
Інші фінансові зобов'язання	19	297 690	284 830
Інші нефінансові зобов'язання	20	284 183	221 211
Субординований борг	21	1 049 167	780 074
Усього зобов'язань		66 485 267	48 142 016
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	22	1 222 929	1 222 929
Нерозподілений прибуток		31 220	2 433 644
Резервні та інші фонди Банку		4 834 869	2 929 787
Інші резерви		(6 559)	112 141
Усього власного капіталу		6 082 459	6 698 501
Усього зобов'язань та власного капіталу		72 567 726	54 840 517

Затверджено до випуску та підписано

03 липня 2023 року

Голова Правління  Карлос де КордуФінансовий директор  Джорджіо СопранзіГоловний бухгалтер  Вадим Кононенко

Примітки, подані на сторінках 53 - 121 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

Звіт про прибуток або збиток
за 2022 рік

		(тис. грн.)	
Найменування статті	Примітки	2022 рік	2021 рік
Процентні доходи, що обчислено із застосуванням методу ефективної ставки відсотка	24	6 953 290	3 811 943
Інші процентні доходи	24	59 488	26 780
Процентні витрати	24	(1 762 532)	(919 774)
Чистий процентний дохід		5 250 246	2 918 949
Комісійні доходи	25	940 567	1 096 686
Комісійні витрати	25	(259 419)	(275 278)
Чистий прибуток / (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(1 809)	9 072
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою		480 388	450 601
Чистий прибуток / (збиток) від переоцінки іноземної валюти		122 219	(78 493)
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		-	10 116
Збиток від зменшення корисності, визначений згідно з МСФЗ 9	26	(4 441 130)	(216 228)
Збиток від зменшення корисності для нефінансових активів		(2 393)	(14)
Інші доходи	27	26 710	35 416
Витрати на виплати працівникам	28	(1 158 056)	(1 118 967)
Амортизаційні витрати	28	(407 396)	(377 986)
Інші адміністративні та операційні витрати	28	(511 498)	(559 538)
Прибуток до оподаткування		38 429	1 894 336
Витрати на сплату податку	29	(7 209)	(341 616)
Прибуток за рік		31 220	1 552 720
Прибуток на акцію від діяльності, що триває:			
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію за рік, грн.	30	0,03	1,27
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію		0,03	1,27

Затверджено до випуску та підписано

03 липня 2023 року

Голова Правління

Карлос де Корду

Фінансовий директор

Джорджіо Сопранзі

Головний бухгалтер

Вадим Кононенко

Примітки, подані на сторінках 53 -121 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Річна фінансова звітність за 2022 рік

Звіт про сукупний дохід
за 2022 рік

Найменування статті	(тис. грн.)	
	2022 рік	2021 рік
Прибуток за рік	31 220	1 552 720
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД:		
Статті, які згодом можуть бути перекласифіковані у прибуток або збиток:		
Прибутки/(збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(145 148)	49 748
Коригування перекласифікації фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	-	(10 116)
Зміна в очікуваних кредитних збитках за фінансовими активами, оціненими за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	392	(1 705)
Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	26 056	(6 827)
Інший сукупний дохід за рік	(118 700)	31 100
Усього сукупного доходу за рік	(87 480)	1 583 820

Затверджено до випуску та підписано

03 липня 2023 року

Голова Правління

Карлос де Корду

Фінансовий директор

Джорджіо Сопранзі

Головний бухгалтер

Вадим Кононенко

Примітки, подані на сторінках 53 - 121 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Річна фінансова звітність за 2022 рік

Звіт про зміни у власному капіталі
за 2022 рік

Найменування статті	Примітки	(тис. грн.)				
		Статутний капітал	Резервні та інші фонди	Інші резерви	Нерозподілений прибуток	Усього власного капіталу
Залишок на 31 грудня 2020 року		1 222 929	2 226 047	81 041	2 570 725	6 100 742
Прибуток за рік		-	-	-	1 552 720	1 552 720
Інший сукупний дохід за рік		-	-	31 100	-	31 100
Усього сукупного доходу за рік		-	-	31 100	1 552 720	1 583 820
Дивіденди	22	-	-	-	(986 061)	(986 061)
Розподіл прибутку минулих років	22	-	703 740	-	(703 740)	-
Залишок на 31 грудня 2021 року		1 222 929	2 929 787	112 141	2 433 644	6 698 501
Прибуток за рік		-	-	-	31 220	31 220
Інший сукупний дохід за рік		-	-	(118 700)	-	(118 700)
Усього сукупного доходу за рік		-	-	(118 700)	31 220	(87 480)
Дивіденди	22	-	-	-	(528 562)	(528 562)
Розподіл прибутку минулих років	22	-	1 905 082	-	(1 905 082)	-
Залишок на 31 грудня 2022 року		1 222 929	4 834 869	(6 559)	31 220	6 082 459

Затверджено до випуску та підписано

03 липня 2023 року

Голова Правління

Карлос де Корду

Фінансовий директор

Джорджіо Сопранзі

Головний бухгалтер

Вадим Кононенко

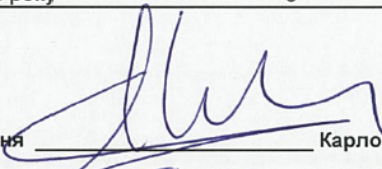
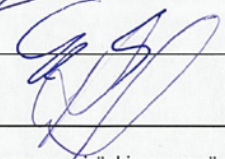
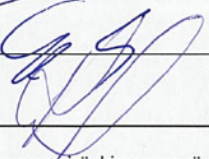
Примітки, подані на сторінках 53 - 121 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

Звіт про рух грошових коштів
за 2022 рік
(прямий метод)

		(тис. грн.)	
Найменування статті	Примітки	2022 рік	2021 рік
ГРОШОВІ КОШТИ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ			
Проценти отримані		7 380 983	3 666 679
Проценти сплачені, включаючи процентні витрати за активами із від'ємною ставкою		(1 762 274)	(909 486)
Комісійні доходи, що отримані		940 667	1 096 025
Комісійні витрати, що сплачені		(259 419)	(270 682)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою		480 388	450 601
Інші надходження грошових коштів від операційної діяльності, у т.ч.		15 709	49 136
- Інші доходи		12 515	42 409
- Надходження за раніше списаними кредитами	8	3 194	6 727
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені		(518 706)	(551 898)
Витрати на виплати працівникам, що сплачені		(1 130 587)	(1 101 789)
Повернення податків на прибуток (сплата)		(206 540)	(299 800)
Грошові кошти, отримані від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях		4 940 221	2 128 786
<i>Зміни в операційних активах та зобов'язаннях</i>			
Чисте (збільшення) / зменшення кредитів та авансів банкам		(19 046 929)	603 521
Чисте зменшення / (збільшення) кредитів та авансів клієнтам		4 088 801	(6 476 461)
Чисте (збільшення) / зменшення фінансових активів		(38 203)	4 742
Чисте зменшення / (збільшення) нефінансових активів		4 279	(4 075)
Чисте (зменшення) / збільшення коштів банків		(10 101)	12 317
Чисте збільшення коштів клієнтів		12 121 347	4 195 011
Чисте (зменшення) / збільшення інших фінансових зобов'язань		(118 762)	43 009
Чисте збільшення інших нефінансових зобов'язань		35 499	34 347
Чисті грошові кошти, що отримано від операційної діяльності		2 876 152	541 207
ГРОШОВІ КОШТИ ВІД ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ			
Придбання основних засобів		(117 902)	(239 897)
Придбання нематеріальних активів		(267 294)	(222 543)
Надходження від реалізації основних засобів		26	20 840
Придбання цінних паперів		(3 299 980)	(4 053 370)
Погашення цінних паперів		3 761 899	2 248 322
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності		76 749	(2 246 648)
ГРОШОВІ КОШТИ ВІД ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ			
Отримання інших залучених коштів	39	320 900	474 588
Погашення інших залучених коштів та зобов'язань з оренди	11, 39	(153 802)	-
Дивіденди сплачені	22	(528 562)	(986 061)
Чисті грошові кошти, використані у фінансовій діяльності		(361 464)	(511 473)
Вплив змін курсу обміну на грошові кошти та їх еквіваленти		2 699 814	(572 061)
Вплив зміни очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти	6	(16 984)	10 048
Чисте збільшення/(зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		5 274 267	(2 778 927)
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року		10 317 866	13 096 793
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	6	15 592 133	10 317 866

Затверджено до випуску та підписано

03 липня 2023 року

Голова Правління  Карлос де КордуФінансовий директор  Джорджіо СопранзіГоловний бухгалтер  Вадим Кононенко

Примітки, подані на сторінках 53 -121 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

Додаток В

Звітність АТ КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК за 2023 рік

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Річна фінансова звітність за 2023 рік

Звіт про прибуток або збиток
за 2023 рік

		(тис. грн.)	
Найменування статті	Примітки	2023 рік	2022 рік
Процентні доходи, що обчислено із застосуванням методу ефективної ставки відсотка	23	10 750 552	6 953 290
Інші процентні доходи	23	39 191	59 488
Процентні витрати	23	(2 925 006)	(1 762 532)
Чистий процентний дохід		7 864 737	5 250 246
Комісійні доходи	24	1 085 813	940 567
Комісійні витрати	24	(338 133)	(259 419)
Чистий прибуток / (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		-	(1 809)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою		394 427	480 388
Чистий прибуток / (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(61 980)	122 219
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		12 925	-
Збиток від зменшення корисності, визначений згідно з МСФЗ 9	25	(999 113)	(4 441 130)
Чистий дохід від відновлення/(збиток) від зменшення корисності для нефінансових активів		27	(2 393)
Інші доходи	26	31 344	26 710
Витрати на виплати працівникам	27	(1 393 998)	(1 158 056)
Амортизаційні витрати	27	(475 918)	(407 396)
Інші адміністративні та операційні витрати	27	(702 016)	(511 498)
Прибуток до оподаткування		5 418 115	38 429
Витрати на сплату податку	28	(2 625 081)	(7 209)
Прибуток за рік		2 793 034	31 220
Прибуток на акцію від діяльності, що триває:	29		
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію за рік, грн		2,28	0,03
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію		2,28	0,03

Затверджено до випуску та підписано

Електронний підпис
29 травня 2024 року
де Корду
Карлос
ЄДРПОУ/ІПН
14361575

Голова Правління _____ Карлос де Корду

Член Правління _____ Віталій Кучер

Головний бухгалтер _____ Вадим Кононенко

Електронний підпис
Кучер Віталій
Басильович
ЄДРПОУ/ІПН
14361575

Примітки, подані на сторінках 46-113 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

Електронний підпис
Кононенко
Вадим
Леонідович
ЄДРПОУ/ІПН
14361575

Звіт про сукупний дохід
за 2023 рік

Найменування статті	(тис. грн.)	
	2023 рік	2022 рік
Прибуток за рік	2 793 034	31 220
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД:		
<i>Статті, які згодом можуть бути перекласифіковані у прибуток або збиток:</i>		
Прибутки/(збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	183 525	(145 148)
Коригування перекласифікації фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	21 733	-
Зміна в очікуваних кредитних збитках за фінансових активами, оціненими за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(64 958)	392
Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	(34 515)	26 056
Інший сукупний дохід за рік	105 785	(118 700)
Усього сукупного доходу за рік	2 898 819	(87 480)

Затверджено до випуску та підписано

29 травня 2024 року

Голова Правління _____ Карлос де Корду

Член Правління _____ Віталій Кучер

Головний бухгалтер _____ Вадим Кононенко

Прийматки, подані на сторінках 46-113 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

Електронний підпис
Де Корду
Карлос
ЄДРПОУ/ІПН
14361575
Підписано у Вчасно

Електронний підпис
Кучер Віталій
Васильович
ЄДРПОУ/ІПН
14361575
Підписано у Вчасно

Електронний підпис
Кононенко
Вадим
Леонідович
ЄДРПОУ/ІПН
14361575
Підписано у Вчасно

Звіт про зміни у власному капіталі
за 2023 рік

Найменування статті	Примітки	(тис. грн.)				
		Статутний капітал	Резервні та інші фонди	Інші резерви	Нерозподілений прибуток	Усього власного капіталу
Залишок на 1 січня 2022 року		1 222 929	2 929 787	112 141	2 433 644	6 698 501
Прибуток за рік		-	-	-	31 220	31 220
Інший сукупний дохід за рік		-	-	(118 700)	-	(118 700)
Усього сукупного доходу за рік		-	-	(118 700)	31 220	(87 480)
Дивіденди	21	-	-	-	(528 562)	(528 562)
Розподіл прибутку минулих років	21	-	1 905 082	-	(1 905 082)	-
Залишок на 31 грудня 2022 року		1 222 929	4 834 869	(6 559)	31 220	6 082 459
Прибуток за рік		-	-	-	2 793 034	2 793 034
Інший сукупний дохід за рік		-	-	105 785	-	105 785
Усього сукупного доходу за рік		-	-	105 785	2 793 034	2 898 819
Розподіл прибутку минулих років	21	-	31 220	-	(31 220)	-
Залишок на 31 грудня 2023 року		1 222 929	4 866 089	99 226	2 793 034	8 981 278

Затверджено до випуску та підписано

Електронний підпис
29 травня 2024 року
Де Корду
Карлос
ЄДРПОУ/ІПН
14361575
Підписано у Вчасно

Голова Правління _____ Карлос де Корду

Член Правління _____ Віталій Кучер

Головний бухгалтер _____ Вадим Кононенко

Примітки, подані на сторінках 46-113 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

Електронний підпис
Кучер Віталій
Васильович
ЄДРПОУ/ІПН
14361575
Підписано у Вчасно

Електронний підпис
Кононенко
Вадим
Леонідович
ЄДРПОУ/ІПН
14361575
Підписано у Вчасно

Звіт про рух грошових коштів
за 2023 рік
(прямий метод)

(тис. грн.)			
Найменування статті	Примітки	2023 рік	2022 рік
ГРОШОВІ КОШТИ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ			
Проценти отримані		10 738 907	7 380 983
Проценти сплачені, включаючи процентні витрати за активами із від'ємною ставкою		(2 948 066)	(1 762 274)
Комісійні доходи, що отримані		1 079 953	940 667
Комісійні витрати, що сплачені		(327 852)	(259 419)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою		394 427	480 388
Інші надходження грошових коштів від операційної діяльності, у т.ч.		29 890	15 709
- Інші доходи		23 656	12 515
- Надходження за раніше списаними кредитами	8	6 234	3 194
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені		(713 504)	(518 706)
Витрати на виплати працівникам, що сплачені		(1 393 189)	(1 130 587)
Повернення податків на прибуток (сплата)		(416 532)	(206 540)
Грошові кошти, отримані від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях		6 444 034	4 940 221
<i>Зміни в операційних активах та зобов'язаннях</i>			
Чисте (збільшення) кредитів та авансів банкам		(15 954 220)	(19 046 929)
Чисте зменшення кредитів та авансів клієнтам		5 843 073	4 988 801
Чисте (збільшення) фінансових активів		(9 505)	(38 203)
Чисте (збільшення) / зменшення нефінансових активів		(6 394)	4 279
Чисте (зменшення) коштів банків		(200)	(10 101)
Чисте збільшення коштів клієнтів		24 627 278	12 121 347
Чисте збільшення / (зменшення) інших фінансових зобов'язань		176 600	(118 762)
Чисте (зменшення) / збільшення інших нефінансових зобов'язань		(45 967)	35 499
Чисті грошові кошти, що отримано від операційної діяльності		21 074 699	2 876 152
ГРОШОВІ КОШТИ ВІД ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ			
Придбання основних засобів		(3 023 634)	(117 902)
Придбання нематеріальних активів		(244 282)	(267 294)
Надходження від реалізації основних засобів		2 861 894	26
Придбання цінних паперів		(11 265 800)	(3 299 980)
Погашення цінних паперів		5 517 441	3 761 899
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності		(6 154 381)	76 749
ГРОШОВІ КОШТИ ВІД ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ			
Повернення субординованого боргу	20	(325 448)	-
Отримання інших залучених коштів	37	-	320 900
Погашення інших залучених коштів та зобов'язань з оренди	11, 37	(216 597)	(153 802)
Дивіденди сплачені	21	-	(528 562)
Чисті грошові кошти, використані у фінансовій діяльності		(542 045)	(361 464)
Вплив зміни курсу обміну на грошові кошти та їх еквіваленти		1 079 357	2 699 814
Вплив зміни очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти	6	25 743	(16 984)
Чисте збільшення/(зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		15 483 372	5 274 267
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року		15 592 133	10 317 866
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	6	31 075 505	15 592 133

Затверджено до випуску та підписано

Васильович
 29 травня 2024 року
 14361575

Голова Правління _____ Карлос де Корду

Член Правління _____ Віталій Кучер

Головний бухгалтер _____ Вадим Кононенко

Електронний підпис
 Кононенко
 Вадим
 Леонідович
 ЕДРПОУ/ІПН
 14361575

Примітки, подані на сторінках 46-113 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності