

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити
Зав. кафедри
к.е.н., доцент

Горбашевська М.О. Горбашевська

« 29 » грудня 2023 р.

**ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА
НАПРЯМКИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої
освіти освітньо-професійної
програми «Менеджмент
організацій і адміністрування»
Ємельянової Лілії Олександрівни
Науковий керівник:
Мацука Вікторія Миколаївна,
к.е.н., доцент кафедри
менеджменту та фінансів
Рецензент:
Тараненко Ірина Всеволодівна,
д.е.н., професор кафедри
міжнародного маркетингу,
Університет імені Альфреда
Нобеля, професор (м. Дніпро)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою 90 А
Секретар ЕК АГ
« 17 » січня 2024 р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Магістр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри к.е.н., доцент,

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.

(ПІІ завідувача кафедри)

« _____ » _____ 2023 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Ємельянова Лілія Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Процес стратегічного планування на підприємстві та напрямки його удосконалення

керівник роботи Мацука В.М., к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «20» вересня 2023 року №129

2. Строк подання студентом роботи «29» грудня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: Розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного планування та зростання бізнесу АТ «ПУМБ»

Об'єкт дослідження: Процес стратегічного планування банку та напрямки його удосконалення умовах війни

Предмет дослідження: Механізм стратегічного планування АТ «ПУМБ» та напрямки його удосконалення

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1. Сутність, принципи та методи стратегічного планування у фінансових установах

1.2. Базові банківські стратегії

1.3. Формування стратегії розвитку банку

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ПУМБ»

2.1. Аналіз стратегічного розвитку АТ «ПУМБ» в умовах війни

2.2. Стратегічне планування клієнтоцентричної моделі бізнесу банку

2.3. Стратегічне планування та розробка програм мотивації та підтримки персоналу банку







РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ АТ «ПУМБ»...

3.1. Розробка стратегії сталого розвитку та зростання бізнесу АТ «ПУМБ»

3.2. Стратегічне планування розвитку бізнес-середовища АТ «ПУМБ»

3.3. Напрями вдосконалення політики управління ризиками банку

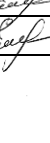
5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 20.09.23	 20.09.23
Розділ 2	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 20.09.23	 20.09.23
Розділ 3	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 20.09.23	 20.09.23

6. Дата видачі завдання «20» вересня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 01.09.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.09.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.09.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.09.2023-16.10.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 16.10.2023	
7.	Переддипломна практика	25.09.2023 - 13.10.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	16.10.2023-05.12.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 05.12.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.12.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 29.12.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	16.01.2024-17.01.2024	

Студент 
(підпис)

Ємельянова Л.О.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи 
(підпис)

Мацука В.М.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ.....	8
1.1. Сутність, принципи та методи стратегічного планування у фінансових установах.....	8
1.2. Базові банківські стратегії	16
1.3. Формування стратегії розвитку банку.....	23
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ПУМБ».....	33
2.1. Аналіз стратегічного розвитку АТ «ПУМБ» в умовах війни	33
2.2. Стратегічне планування клієнтоцентричної модель бізнесу банку.....	45
2.3. Стратегічне планування та розробка програм мотивації та підтримки персоналу банку.....	59
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ АТ «ПУМБ».....	69
3.1. Розробка стратегії сталого розвитку та зростання бізнесу АТ «ПУМБ».....	69
3.2. Стратегічне планування розвитку бізнес-середовища АТ «ПУМБ».....	72
3.3. Напрями вдосконалення політики управління ризиками банку	76
Висновки до розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93

ВСТУП

Актуальність теми. Банки, як підприємницька структура, зацікавлені в отриманні високих прибутків протягом поточного періоду діяльності та закладенні основи для їх подальшого зростання. Питання підвищення конкурентоспроможності є особливо актуальним для українських банків в умовах соціально-економічної кризи. Дані емпіричних досліджень показують, що здатність і конкурентоспроможність банку протистояти впливу негативних зовнішніх економічних і соціальних подій і явищ значною мірою залежать від стратегій, які він формує, якості його стратегій, політики та механізмів реалізації. Планування та оцінка конкурентної позиції банку є найважливішою складовою управління банком, під час якої формується стратегія банку та визначається подальша діяльність банку. Важливість планування залежить від реалізації необхідних конкурентних стратегій. Період, коли банки працювали стихійно і позапланово, закінчився.

Сутність стратегічного планування полягає у визначенні загальної операційної стратегії банку та процедур контролю за реалізацією на певний період часу (квартально, півріччя, рік) та формуванні стратегічного інформаційного забезпечення. Стратегічний аналіз – це оцінка ефективності певних видів банківської діяльності шляхом порівняння поточних даних із аналогічними планами, специфікаціями та результатами банків-конкурентів. Тому необхідність чіткого внесення коректив до теоретичних положень банківського менеджменту є постійною.

Вітчизняні та зарубіжні праці висвітлюють наукові дослідження стратегічного менеджменту, зокрема аналізу та планування. Фундаментальні положення питання банківської стратегії, її основних засад та планування (стратегічне, тактичне) викладені в працях наступних вчених Вовк В.Я. [44], Волошко І.В. [21], Вергуненко І.М. [29], Добровенко О.А. [10], Карчева Г.Т.

[18], Козьменко С.М. [21], Кузнєцова Л.В. [24], Мандзюк Г. [47], Маслов Ю.К. [24], Мещеряков А.А. [26], Мирончук В.М. [37], Парасій-Примостка Л.О. [34], Прокопенко Н.С. [37], Шевцова О. [47], Шепель І.В. [37], Шпиг Ф.І. [21], Чмутова І.М. [44], Чуб О.О. [45].

Незважаючи на постійний дослідницький інтерес протягом останніх десятиліть до проблем стратегічного планування банків та велику кількість робіт, присвячених аналізу складових банківських стратегій, існує потреба визначення сучасного стану планування.

Мета кваліфікаційної роботи – підтвердити доцільність розвитку банківської справи в умовах взаємодії з факторами зовнішнього середовища та запропонувати рекомендації щодо удосконалення процесу стратегічного планування та зростання бізнесу АТ «ПУМБ».

Реалізація даної мети зумовила необхідність вирішення наступних **завдань:**

розглянути сутність, принципи та методи стратегічного планування у фінансових установах;

визначити базові банківські стратегії;

зазначити етапи формування стратегії розвитку банку;

проаналізувати стратегічний розвиток АТ «ПУМБ» в умовах війни;

зазначити аспекти стратегічного планування клієнтоцентричної модель бізнесу банку;

розглянути стратегічне планування та програми мотивації та підтримки персоналу банку;

розробити стратегії сталого розвитку та зростання бізнесу АТ «ПУМБ»;

розробити стратегічний план розвитку бізнес-середовища АТ «ПУМБ»;

виявити напрями вдосконалення політики управління ризиками банку.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування банку та напрямки його удосконалення умовах війни.

Предметом дослідження є механізм стратегічного планування АТ «ПУМБ» та напрямки його удосконалення.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять положення економічної теорії, менеджменту, економічного аналізу, прогнозування; теорії прийняття рішень, методи загальнонаукового пізнання (аналіз і синтез; індукція і дедукція; аналогія і моделювання; абстрагування і конкретизація; системний аналіз); методи статистичного та математичного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є закони та нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, фінансова звітність АТ «ПУМБ»; монографії вчених; періодичні видання; матеріали конференцій; результати власних досліджень та спостережень автора.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в поглибленні положень теорії, а також вирішенні ряду практичних проблем щодо стратегічного планування АТ «ПУМБ».

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що їх застосування дозволяє розробити рекомендації щодо сталого розвитку та зростання бізнесу АТ «ПУМБ», напрямів вдосконалення політики управління ризиками банку.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 52 найменувань, додатків. Основний текст викладено на 79 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1. Сутність, принципи та методи стратегічного планування у фінансових установах

Фінансова система є відображенням економічних відносин, що формуються і розвиваються в рамках економічної системи.

Національна фінансова система є відображенням каналів, якими кошти перетікають між економічними суб'єктами: державами, підприємствами, родинами та фінансовими посередниками.

Найважливішою функцією управління фінансовою системою є планування діяльності її суб'єктів.

Відповідно до Закону України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» [15], фінансова установа – юридична особа, яка відповідно до закону надає одну чи декілька фінансових послуг, а також інші послуги (операції), пов'язані з наданням фінансових послуг, у випадках, прямо визначених законом, та внесена до відповідного реєстру в установленому законом порядку. До фінансових установ належать банки, кредитні спілки, ломбарди, лізингові компанії, довірчі товариства, страхові компанії, установи накопичувального пенсійного забезпечення, інвестиційні фонди і компанії та інші юридичні особи, виключним видом діяльності яких є надання фінансових послуг, а у випадках, прямо визначених законом, - інші послуги (операції), пов'язані з наданням фінансових послуг.

План об'єднує різні структурні підрозділи установи спільною метою, надає кожному процесу односпрямованість і злагодженість, дуже повно і ефективно використовує наявні ресурси, своєчасно і відмінно вирішує різні управлінські завдання.

Перехід до ринкової економіки привів фінансові установи до самостійного планування. На відміну від строго директивного планування командно-адміністративної економіки бізнес-планування носить консультативний характер і орієнтується на установи, що задовольняють попит споживачів на певні види послуг. Фінансові установи можуть самостійно визначати методи розвитку діяльності, запроваджувати системи стимулювання праці, складати фінансові плани тощо. Бізнес-плани розробляються на основі взаємозв'язків попиту і пропозиції, контрактів між суб'єктами господарювання та між компаніями і країнами на постачання конкретних послуг. У системі планових показників найважливішими є показники якості та підсумкові показники фінансової діяльності.

Планування – це процес визначення бізнес-цілей і вибору ефективних методів їх досягнення [40].

Метою планування є усунення негативного впливу змін у бізнес-середовищі на установу.

Фінансові установи мають широкі права та можливості та відповідають за результати своєї роботи в ринкових умовах і повинні постійно відслідковувати зміни ринкової кон'юнктури та враховувати ризики.

Стратегічне планування – особливий вид планової діяльності, що передбачає прийняття стратегічних рішень у формі прогнозів, проєктів, планів і програм [40]. Вони базуються на поведінкових цілях і стратегіях, які сприяють керованому об'єкту, а їх реалізація забезпечує ефективну довгострокову роботу керованого об'єкта та швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

Стратегічне планування має такі характеристики:

- Орієнтація на середньострокові перспективи;
- Зосередженість на вирішенні ключових бізнес-цілей, від реалізації

яких залежить виживання та прогрес компанії;

- Порівняйте ці цілі з ресурсами (доступними та привабливими для майбутнього) для їх досягнення;
- Розгляньте вплив багатьох зовнішніх факторів на цілі планування;
- Здатність адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища установи.

Окрім загальних принципів управління та планування (оскільки останнє вважається функцією першого), існують також окремі принципи планування (рис. 1.1), а саме:

- Цільова орієнтація;
- Системність;
- Безперервність;
- Збалансованість;
- Оптимальне використання ресурсів;
- Адекватність цілей планування [41, с.34].

Найголовніше – це правильний вибір і раціональність ділових (організаційних) цілей. Економічні, виробничо-технічні завдання пов'язані з чітким визначенням часу і кількості продукції (послуг) відповідної якості. Впроваджуючи досягнення науково-технічного прогресу, ми постійно вдосконалюємо банківські продукти (послуги), удосконалюємо технологічну базу та реально досягаємо науково-технічних цілей.

Соціальні цілі зводяться до задоволення матеріальних і духовних потреб працівників установи, тоді як екологічні цілі зводяться до того, щоб продукти (послуги) створювали безпечне (чисте) середовище.

Ефективність бізнес-плану багато в чому залежить від реалізації принципу послідовності. Його суть полягає в охопленні всіх сфер діяльності фінансової установи.

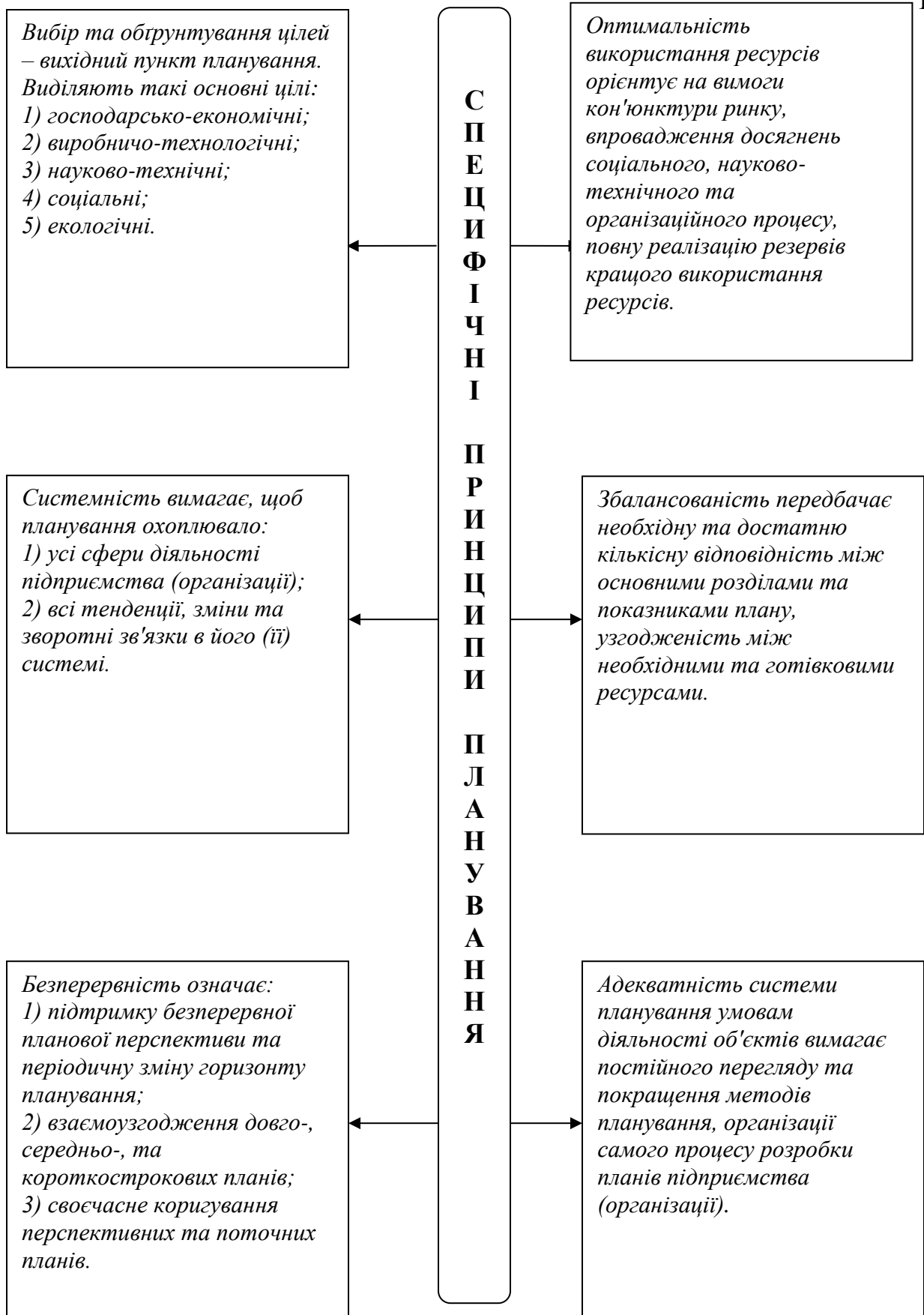


Рис. 1.1 Специфічні принципи планування

Вони використовують системний підхід для виявлення цільових залежностей, альтернативних способів і способів досягнення цілей, що відрізняються за складністю і термінами виконання.

Важливою передумовою реалістичного планування є його безперервність, яка ґрунтується на взаємній узгодженості багатьох перспективних планів і своєчасній зміні перспективних і поточних планів.

Однією з найважливіших вимог планових рішень є забезпечення оптимального використання ресурсів, що досягається врахуванням кон'юнктури і кон'юнктури ринку, інтенсифікацією виробництва та використанням технічних досягнень і аналітичних резервів (суто організаційних).

До важливих кількісних характеристик планування відноситься його збалансованість, тобто необхідна і достатня кількісна відповідність між різними частинами і показниками для уникнення явної диспропорційності і оперативного реагування на зміни умов функціонування.

Важливо забезпечити адаптацію планування до умов діяльності компанії, які залежать від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі та часто вимагають використання нових методів і процедур планування.

Залежно від тривалості циклу планування може бути перспективним або поточним.

Довгострокове планування фінансової установи поділяється на довгострокове (стратегія) і середньострокове. Рівень деталізації при розробці довгострокових планів різний залежно від горизонту планування.

Довгострокове планування в основному виражає стратегію розвитку установи. Це більш концептуальний характер, з необхідним цифровим матеріалом, який використовується лише для надихання на конкретні рішення.

Найважливішими компонентами середньострокового плану є детальний хід проєкту, повні пакети продуктів, конкретні інвестиції та фінансові показники.

Середньостроковий план, по суті, є детальним стратегічним планом на перші кілька років діяльності установи. Межі між довгостроковим і середньостроковим плануванням дуже умовні і розмиті. Тривалість циклу планування залежить від умов ведення бізнесу та галузі, загальної економічної ситуації в країні, достовірності ключової інформації та якості аналізу та обробки.

Поточне планування передбачає розробку планів на більш короткі періоди (роки, квартали, місяці) на всіх рівнях управління корпорацією та в усіх сферах її діяльності. Сучасним варіантом планування є оперативне диспетчеризування, тобто узгодження календаря виробничих процесів між структурними підрозділами з урахуванням їх послідовності та технічних параметрів.

Є багато способів спланувати корпоративні заходи. Вибір цих методів повинен ґрунтуватися на певних вимогах до них. Метод планування повинен: по-перше, адаптуватися до особливостей кожного етапу процесу розвитку, сформованого зовнішніми економічними умовами та ринковими відносинами; по-друге, він може більш повно враховувати профіль діяльності об'єкта планування та різні засоби досягнення головної мети бізнесу (збільшення прибутку).

З огляду на це, у таблиці 1.1 класифіковано найпопулярніші методи планування [7].

Метод планування ресурсів визначається на основі «початкової позиції планування» з урахуванням ринкових умов і наявних ресурсів і підходить для ситуацій, коли підприємство займає монопольне становище або конкуренція слабка.

Таблиця 1.1

Класифікація методів планування фінансової установи

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для розробки плану	Ресурсний (за здібностями) Цільовий (за потребами)
Принципи визначення планових показників	Екстраполяційний Інтерполяційний
Спосіб розрахунку планових показників	Дослідно-статистичний Факторний Нормативний
Узгодженість ресурсів та потреб	Балансовий Матричний
Варіантність розроблюваних планів	Одноваріантний Поліваріантний Економіко-математичної оптимізації
Спосіб виконання розрахункових операцій	Ручний Механізований Автоматизований
Форма представлення планових показників	Табличний Лінійно-графічний Логіко-структурний (мережевий)

Цілі конкретного плану формулюються виходячи з ресурсів, якими володіє фінансова установа (тобто виходячи з його можливостей). Із загостренням конкуренції попереднє позиціонування та попереднє планування стають попитом на ринку та попитом на продукт (послугу). Компанії самостійно визначають свої цілі та розробляють плани їх досягнення.

Залежно від позиції компанії на ринку використовуються різні принципи визначення кінцевих і проміжних значень показників програми.

Оскільки фінансова установа займає монопольне становище і не становить загрози з боку конкурентів, компанія може сподіватися, що майбутнє зростання продовжуватиметься за тією ж тенденцією. У цьому випадку можна використовувати екстраполяцію для визначення проміжних і кінцевих значень показника, тобто припускаючи, що темпи і пропорції,

досягнуті при складанні плану, збережуться і в майбутньому.

Метод інтерполяції прямо протилежний: відповідно до методу інтерполяції підприємство встановлює цілі, яких необхідно досягти в майбутньому, і на цій основі визначає тривалість планового періоду та середньострокові цілі. Тому в порівнянні з прямим рухом при екстраполяції інтерполяція передбачає зворотний рух: розрахунок від кінцевих значень, що відповідають заявленим цілям і програмним показникам, до їх проміжних значень.

Для визначення ступеня обґрунтованості показників важлива класифікація методів планування за методом, за яким розраховуються цілі планування. Експериментально-статистичний метод (усереднені показники) передбачає використання реальних даних і статистики за попередні роки, а також середніх величин для визначення цільових показників. Метод факторного планування є більш обґрунтованим і визначає планове значення показника шляхом розрахунку впливу найважливіших факторів, що викликають зміни показника. Факторний розрахунок в основному використовується для планування ефективності виробництва (визначення можливого темпу зростання продуктивності праці та зниження собівартості послуг).

Найбільш точним є нормативний підхід, суть якого полягає в розрахунку планових показників на основі прогресивних нормативів використання ресурсів з урахуванням змін, що виникають у результаті запланованого виконання організаційно-технічних заходів. Звісно, використання такого підходу всередині компанії потребує створення відповідної нормативної бази.

Використання збалансованого підходу може найкращим чином гарантувати, що потреби пов'язані з ресурсами, необхідними для їх задоволення. Його суть полягає в підготовці бюджету проєкту, одна частина

якого більш-менш деталізує всі сфери, на які будуть здійснюватися витрати за потреби, а інша частина пояснює, звідки такі кошти будуть надіслані. Встановлюючи баланс, необхідно досягти рівності між двома сторонами. Бюджет підприємства складається на різні види ресурсів (матеріальні, трудові, фінансові). Метод матричного планування є подальшим розвитком методу бюджетування і передбачає моделювання взаємозв'язків між виробничими підрозділами та показниками.

У сучасному бізнес-середовищі фінансові установи повинні мати не лише один план, а кілька його версій. Для оптимізації показників різних складових (найважливіших) необхідно використовувати методи економіко-математичного моделювання.

У результаті традиційні ручні методи планування з використанням простих обчислювальних інструментів тепер були замінені більш сучасними методами з використанням персональних комп'ютерів. Форма подання планових характеристик (таблиці, графіки, мережеві діаграми тощо) відображає культуру корпоративної планової діяльності та підвищує точність розрахунків і наочність планових документів.

1.2 Базові банківські стратегії

Банківська система України відіграє важливу роль у фінансовій системі країни. Банківські установи можуть надавати різноманітні фінансові послуги населенню та підприємствам, а стратегії розвитку є важливим фактором діяльності банківських установ у мінливих умовах зовнішнього середовища.

Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність», банк – це юридична особа, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги [7].

У практиці вітчизняних банків сформувалася певна система планування,

тобто складання та взаємного узгодження різних типів планів. Кожен план має свої особливості щодо налаштувань розрахункових показників, погодинних інтервалів планування, рівнів планування тощо. Зазвичай плани поділяють за часом розрахунку техніко-економічних показників. Зв'язок між ними показаний на рис. 1.2.

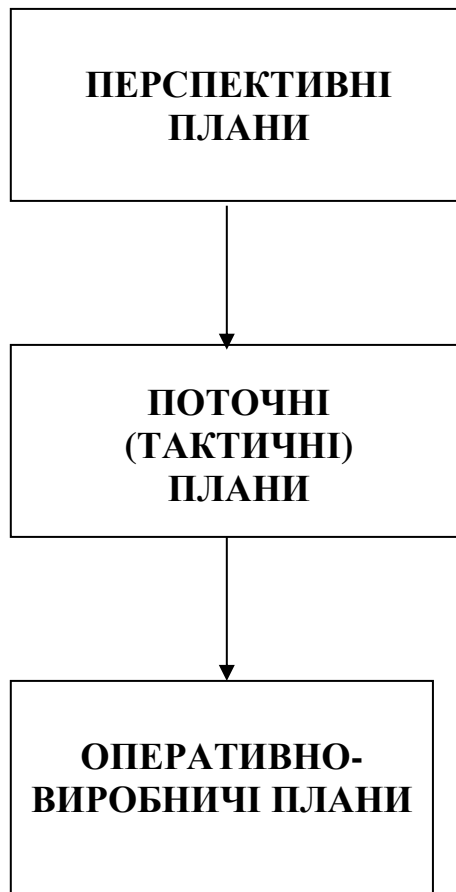


Рис. 1.2 Взаємозв'язки між планами протягом періоду часу

Найвіддаленішою перспективою в фінансовій діяльності є стратегічний план, який являє собою низку пов'язаних ресурсних заходів і дій, які відображають довгострокові цілі та основні напрями діяльності.

Фазами стратегічного планування є:

- 1) Сформулювати місію та стратегічні цілі банку;
- 2) Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища банку;

- 3) Вибір стратегії та аналіз основних стратегічних виборів;
- 4) Формулювати функціональні бізнес-стратегії;
- 5) Планування ризиків;
- 6) Реалізація стратегій, нагляд за виконанням стратегій та оцінка результатів.

Основними частинами стратегічного плану є:

- Маркетинговий план;
- План виробництва (надання) банківських продуктів (послуг);
- Планування персоналу;
- Фінансове планування;
- Планування ризиків;
- Створення та підтримка корпоративного іміджу.

Процес стратегічного планування починається з розробки стратегії.

Стратегія – це визначення, затвердження та реалізація розподілу ресурсів для довгострокового шляху розвитку банку [8].

Перш ніж сформулювати стратегію, ви повинні спочатку уточнити місію фінансової установи, тобто мету, з якою установа була створена, і що потрібно зробити протягом планового періоду. Ця місія є глобальною ціллю, яка включає директиви для зовнішньої діяльності (пов'язані з конкуренцією) та директиви для внутрішньої діяльності (підвищення продуктивності) [7, с. 39].

Стратегічні цілі (стратегії) призначені для досягнення місії. Цілі – це стан особистих якостей підприємства, результати, яких підприємство хоче досягти, і мета його діяльності [7, с.39]. Цілі можуть бути економічними і неекономічними.

У межах наведених вище основних стратегій (рис. 1.3) виділяють кілька типів, наприклад, типи стратегій зростання можуть бути: стратегія

концентрованого зростання, стратегія глобального зростання та стратегія диверсифікованого зростання.



Рис. 1.3 Основні бізнес-стратегії банку

Для реалізації базової стратегії були розроблені багатофункціональні стратегії (стратегії для кожного функціонального підрозділу банку).

Середньостроковий план деталізує стратегічний план, включаючи часові рамки для досягнення певних цілей, ресурси для підтримки цих цілей і осіб, відповідальних за їх реалізацію. Чіткої межі між стратегічними та середньостроковими планами немає.

План поточного напрямку (тактики) значно вужчий за стратегічний план, який вони детально пояснюють. Зазвичай вони розробляють річні плани та стандартизують діяльність установи в таких сферах, як виробництво, продажі, фінанси тощо. Цей вид планування дозволяє швидко реагувати на будь-які невідповідності у вашій господарській діяльності та приймати необхідні рішення. Кожен виробничий відділ під керівництвом керівника підприємства разом з головним економістом бере участь у складанні плану.

Основними частинами тактичного плану є:

- Маркетинговий план;
- План виробництва банківських продуктів;
- Науково-дослідна робота з підвищення рівня технології;

- Плани зарплати;
- Плани інвестицій;
- План соціального розвитку команди;
- Планування витрат, прибутку та рентабельності;
- План зовнішньоекономічної діяльності;
- Фінансове планування.

Етапи проектування та планування такі:

- 1) Аналіз результатів діяльності банку;
- 2) Сформулювати заходи щодо підвищення ефективності бізнесу та посилення конкурентоспроможності;
- 3) Дослідження ринку та формування портфеля замовлень продуктів банку;
- 4) Обґрунтування кожної частини плану;
- 5) З'їзд профспілок робітників розглядає і затверджує запропонований план;
- 6) Ввести техніко-економічні характеристики в організаційну структуру банку.

Поточний місячний план містить такі ж техніко-економічні характеристики, але рознесені по місяцях календарного року.

Оперативне планування виробництва включає планування виробництва та складання графіків. Планування виробництва передбачає розробку графіків виробництва.

Планування забезпечує оперативний контроль за виконанням поставлених завдань, виявляє відхилення у виробничому процесі, мобілізує ресурси для усунення відхилень, запобігає відхиленням.

Операційно-виробниче планування покликане забезпечити ритмічне функціонування установи, що особливо важливо для своєчасного виконання

договірних зобов'язань. Такі плани складають економісти планово-економічних відділів, відділів збуту, керівники та відділи планування фінансових установ.

Планування будь-якого рівня і масштабу часу неможливе без використання системи показників. Індикатори слід розуміти як заходи, які забезпечують кількісну або якісну визначеність цілей програми.

Системні вимоги до індикаторів: надати повний опис усіх аспектів бізнес-операцій; об'єктивність; зосередьтеся на підвищенні продуктивності та ефективності та ін.

Бізнес-план – комплексний плановий документ підприємницької діяльності, в якому запланована діяльність спрямована на реалізацію підприємницької ідеї та отримання прибутку.

- Метою розробки бізнес-плану є:
- Техніко-економічне обґрунтування створення та управління бізнесом;
- Залучення зовнішніх інвесторів, у тому числі іноземних;
- Продемонструйте доцільність пропозицій щодо приватизації бізнесу.

Бізнес-плани розробляються протягом тривалого періоду часу, як правило, 3-5 років, але бізнес-плани можуть мати більший часовий горизонт.

Вихідна інформація при розробці бізнес-плану:

- Інформація про попит на продукти (послуги) (виходячи з місткості ринку, географії ринку та демографічних характеристик потенційних споживачів);
- Інформація про виробництво (технологія виготовлення продукту, необхідні ресурси тощо);
- Фінансова інформація (кошти, необхідні для завершення проєкту, джерела та умови придбання).

Структура бізнес-плану може бути різною в залежності від мети, для якої він розробляється. Для внутрішнього використання розробляється бізнес-план, який містить важливі деталі, техніко-економічні показники, а для представлення інвесторам наводяться найважливіші характеристики ефективності проекту.

Таблиця 1.2

Можливий стратегічний вибір для фінансової установи, починаючи з її базової стратегії [14, с. 359]

Варіанти базової стратегії	Критерії визначення характеру стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Стратегія зростання	1. Обсяг продажу 2. Дохід 3. Частка ринку 4. Швидкість зростання	1. Інтенсифікація ринку: захоплення нових ринків, розширення своєї присутності, географічна експансія 2. Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна, попутна 3. Міжфірмове співробітництво та кооперація 4. Зовнішньоекономічна діяльність
2. Стратегія стабілізації (наступально-оборонна стратегія)	1. Дохід від обсягу продажу 2. Дохід від активів 3. Дохід від акцій 4. Швидкість пожвавлення діяльності	1. Економія: ревізія витрат, пожвавлення діяльності 2. Зрушення: зменшення витрат, відновлення доходу, активізація фінансової діяльності 3. Забезпечення стійкості: селективність, балансування на ринках, фінансова економія
3. Стратегія виживання (оборонна)	Критичний аналіз: продуктів та ринків, фінансового стану, управління	1. Перебудова маркетингової діяльності: вилучення банківських продуктів з продажу

Основні стратегії служать загальним напрямком і є ядром корпоративного стратегічного планування. Залежно від циклу розвитку банку можна вибрати одну з основних стратегій, розглянутих вище:

- Стратегія зростання: описує намір установи збільшити продажі, доходи, інвестиції тощо;
- Стратегія стабільності – серйозна нестабільність продажів і доходів від діяльності банку;
- Стратегія виживання: чиста оборонна стратегія, використовується в ситуаціях серйозної корпоративної кризи.

У правильній базовій стратегічній архітектурі можна вибирати між кількома можливими діями, які часто називають стратегічним вибором (табл. 1.2).

Кожна матриця зазвичай містить:

- Основні цілі, умови та напрями діяльності окремих напрямів для забезпечення кінцевих результатів реалізації ресурсної стратегії;
- Порядок і послідовність (у просторі та часі) вирішення якісних і кількісних завдань у довгостроковому плануванні;
- Низка заходів, достатніх для досягнення певної мети та забезпечення її досягнення.

Тому базова стратегія, як загальний напрямок, є ядром корпоративного стратегічного планування.

1.3 Формування стратегії розвитку банку

Зміна ринкових умов вимагає стратегічного підходу до систем управління бізнесом.

Стратегія – це цілісний комплексний план дій, який визначає пріоритети установи, місію, ключові цілі та розподіл ресурсів для досягнення цих цілей. По суті, стратегія є довгостроковим плановим документом і результатом стратегічного планування [21].

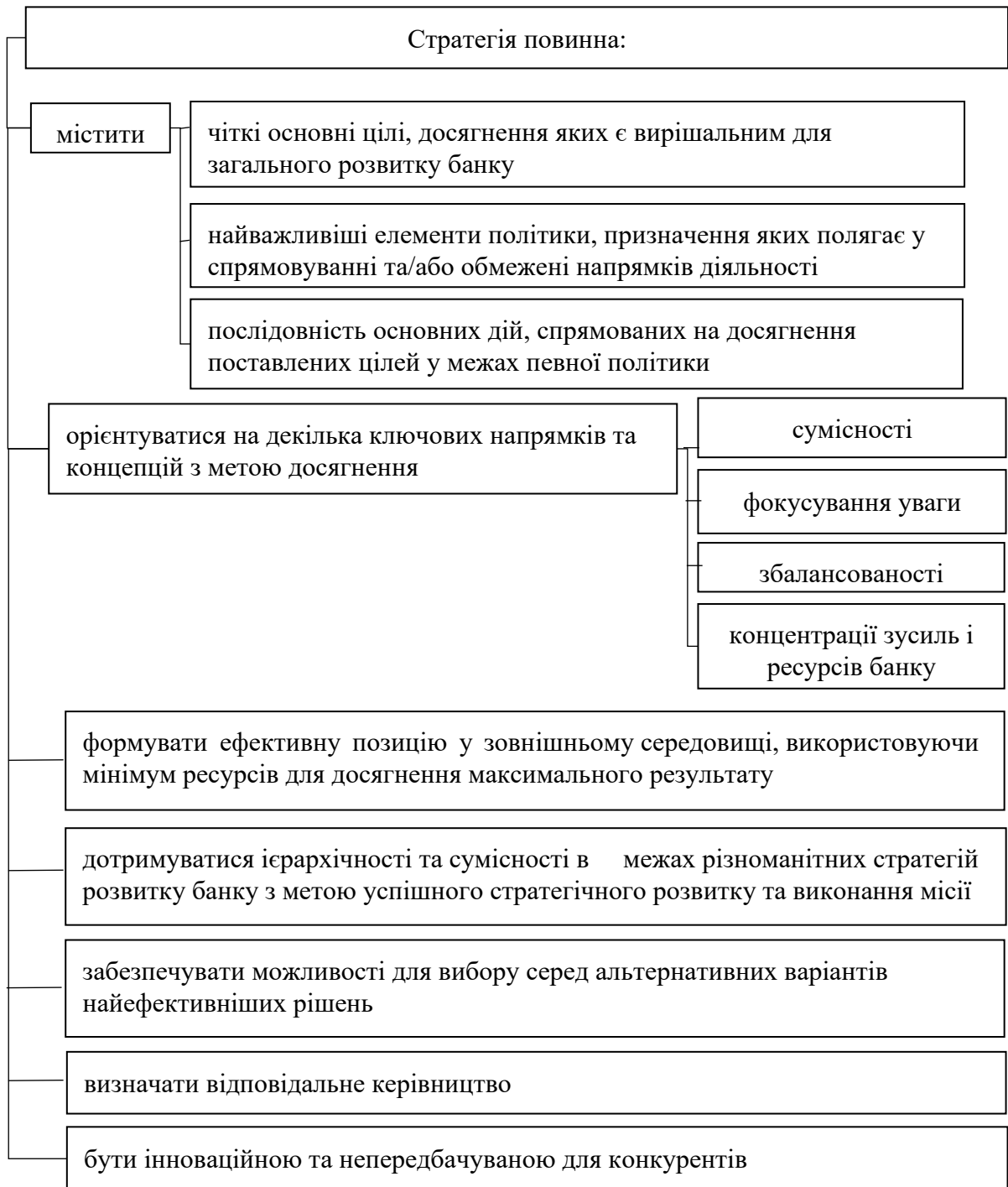


Рис. 1.4. Вимоги до формування стратегії банку

Стратегічне планування – це процес реалізації серії систематичних і взаємоузгоджених завдань для визначення довгострокових (протягом певного періоду часу) цілей і діяльності банку.

Ефективна стратегія повинна відповідати певним вимогам, як показано на рис. 1.4 [7].

На формулювання стратегії банку впливають внутрішні чинники, такі як, ціннісні орієнтації керівництва, накопичений економічний потенціал і історія банку, його внутрішня корпоративна культура, структура банківської організації, а також вимоги і обмеження, що диктуються зовнішніми обставинами: стан національної економіки, що проводиться державою економічної політикою, діючим банківським законодавством (рис. 1.5).

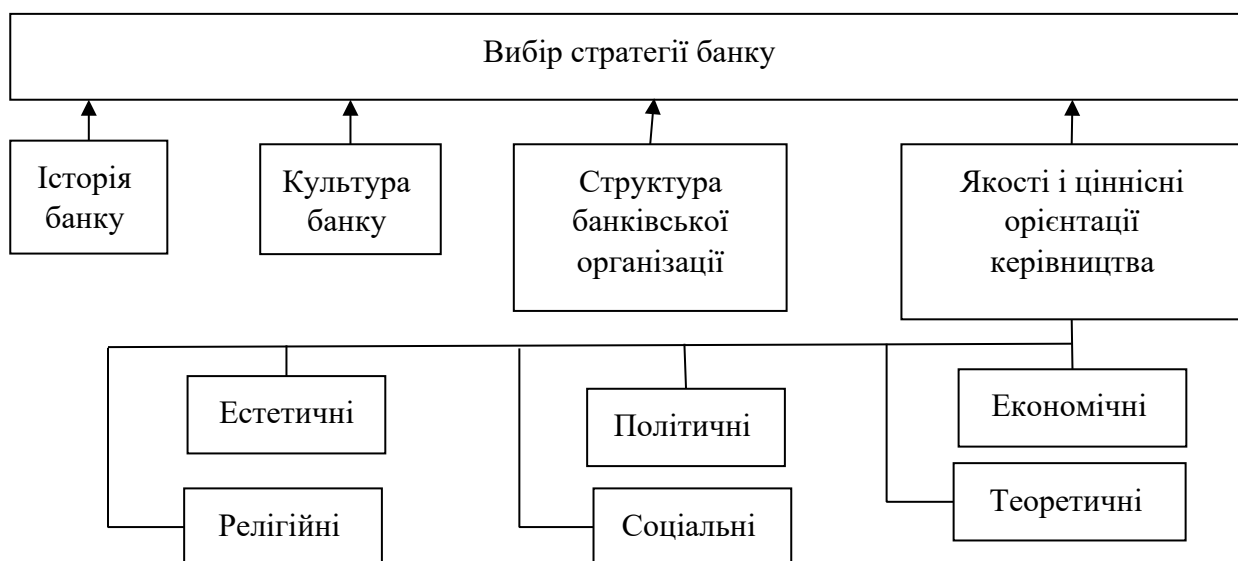


Рис. 1.5. Структура вибору стратегії банку

Основні етапи стратегічного планування показані на рис. 1.6.

У стратегічному плануванні першим, найважливішим і вирішальним є вибір цілей для того чи іншого суб'єкта господарювання. Основні цілі установи часто називають її місією. Вибір місії банку базується на ролі факторів середовища. Виходячи із загальної місії банку, формуються інші стратегічні цілі. Стратегічні цілі повинні бути:

- Конкретні і вимірні;

- Чітко позиціоновані у часі (які цілі мають бути досягнуті та коли);
- Досяжні та збалансовані;
- Односпрямовані і взаємоузгоджені.

ТАК

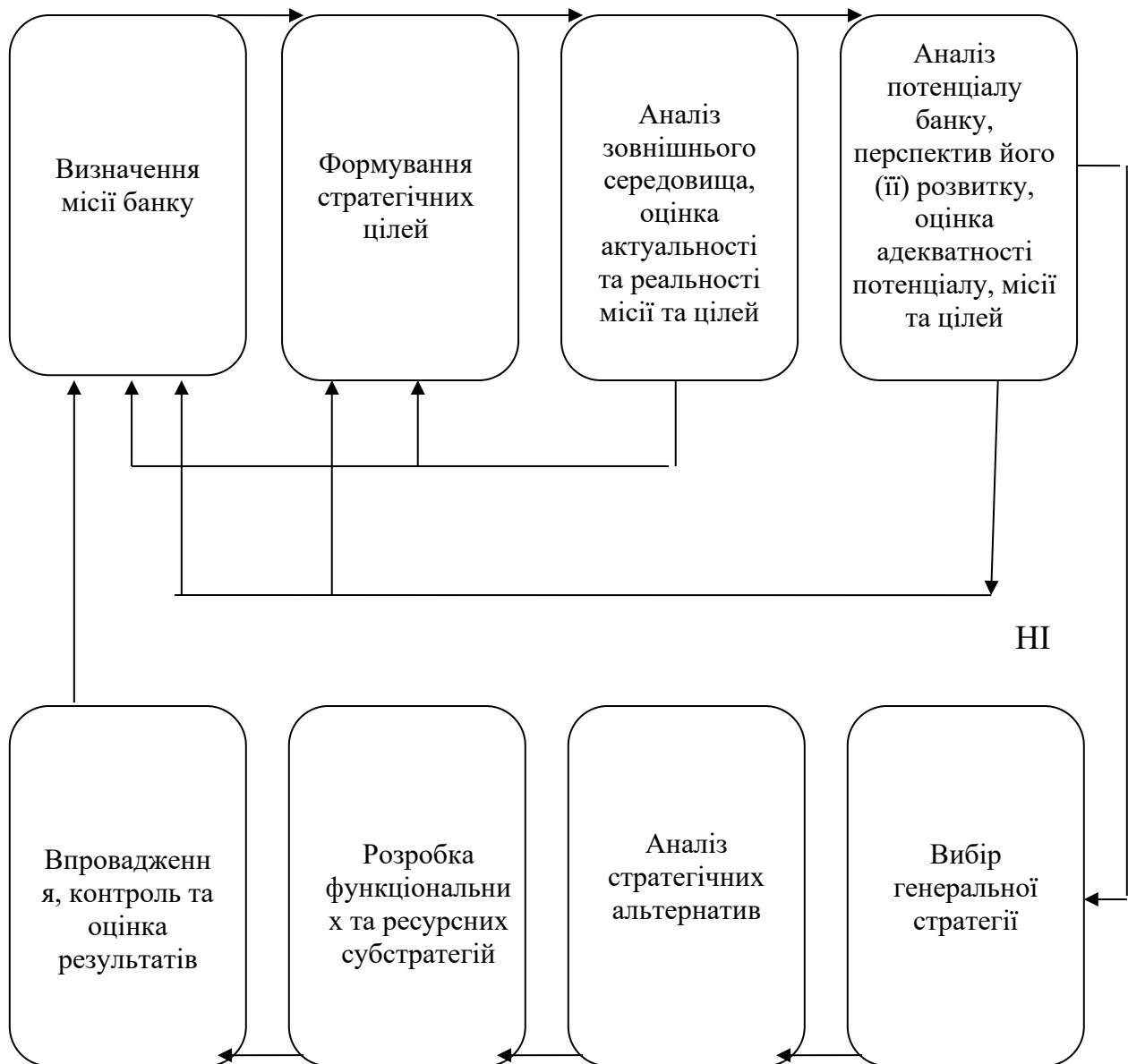


Рис. 1.6 Основні етапи стратегічного планування банку

Рекомендується визначити цілі для кожного напрямку діяльності банку.

Після визначення місії та цілей починається діагностичний етап стратегічного планування. Першим важливим кроком є вивчення зовнішнього середовища. Зовнішній аналіз навколишнього середовища – це процес, за допомогою якого установа постійно відстежує, вивчає і контролює зовнішні фактори, що свідчать про можливі позитивні явища чи загрози суб'єктам господарювання, або визначають позитивні та негативні зовнішні фактори – політичні, економічні, технологічні, соціальні, міжнародні та ін.

Для розробки та впровадження стратегій дуже важливо аналізувати ринкові фактори, які завдяки своїй стабільності та високій мінливості можуть безпосередньо впливати на успіх чи кризу фінансової установи. В основному це мікроекономічний аналіз попиту, пропозиції та ступеня конкуренції на основі певної системи показників:

1) Попит:

- Еволюція попиту (стабільність, вплив різноманітних факторів, перспективи нового використання банківських продуктів);
- Розмір сегмента ринку та потенціал розширення сегмента ринку;
- Характеристики попиту (кількість попиту, мотивація покупки, цінова еластичність, концентрація покупців, надійність каналу);

2) Пропозиція:

- Обсяги діяльності банку;
- Структура витрат (за видами ресурсів; галузеві характеристики);
- Організаційні, економічні, технічні та соціальні проблеми банку (перешкоди для входу та виходу з фінансової системи, форми організації діяльності, матеріально-технічні умови, рівень технології, конкурентоспроможність, соціальні та політичні зміни);
- Шляхи збуту (технічні характеристики, масштаб, динаміка);

- Фінансова система (характеристика обігу капіталу, попит на капітал, методи та джерела фінансування);

3) Конкуренція:

- Конкуренти (позиція на ринку, частка постійних витрат, види продуктів та послуг, можливості стратегічного розвитку, структура інвестицій);

- Конкурентний опір (бар'єри для входу в систему, ризик санкцій з боку конкурентів);

- Замінники (якість, використання);

- Замовники (концентрація, частка закупівель у загальних витратах; вартість заміни одного постачальника іншим; загроза вертикальної інтеграції зверху);

- Постачальники (концентрація, диференціація продуктів та послуг, загрози вертикальної інтеграції знизу вгору).

Методи вибору загальної стратегії можна розділити на дві категорії: перша – це метод аналізу окремого продукту; другий – метод аналізу окремого продукту. Друга група стосується методів портфельного аналізу продукту. Другий – «комбінований» (матричний) метод аналізу. Кожна група об'єднує кілька конкретних методів (рис. 1.7)

Серед методів аналізу окремого продукту найбільш ефективним з наукової точки зору є метод PIMS, який вперше був реалізований General Electric на початку 1970-х років за участю Гарвардської школи бізнесу. Підхід PIMS базується на моделюванні впливу стратегічних факторів на показники діяльності установи, зокрема на рентабельність інвестицій і валовий прибуток.

Якщо метод PIMS та його модель враховують вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, то закон кривої засвоєння, заснований на зв'язку між витратами виробництва та випуском, відображає вплив внутрішніх факторів.

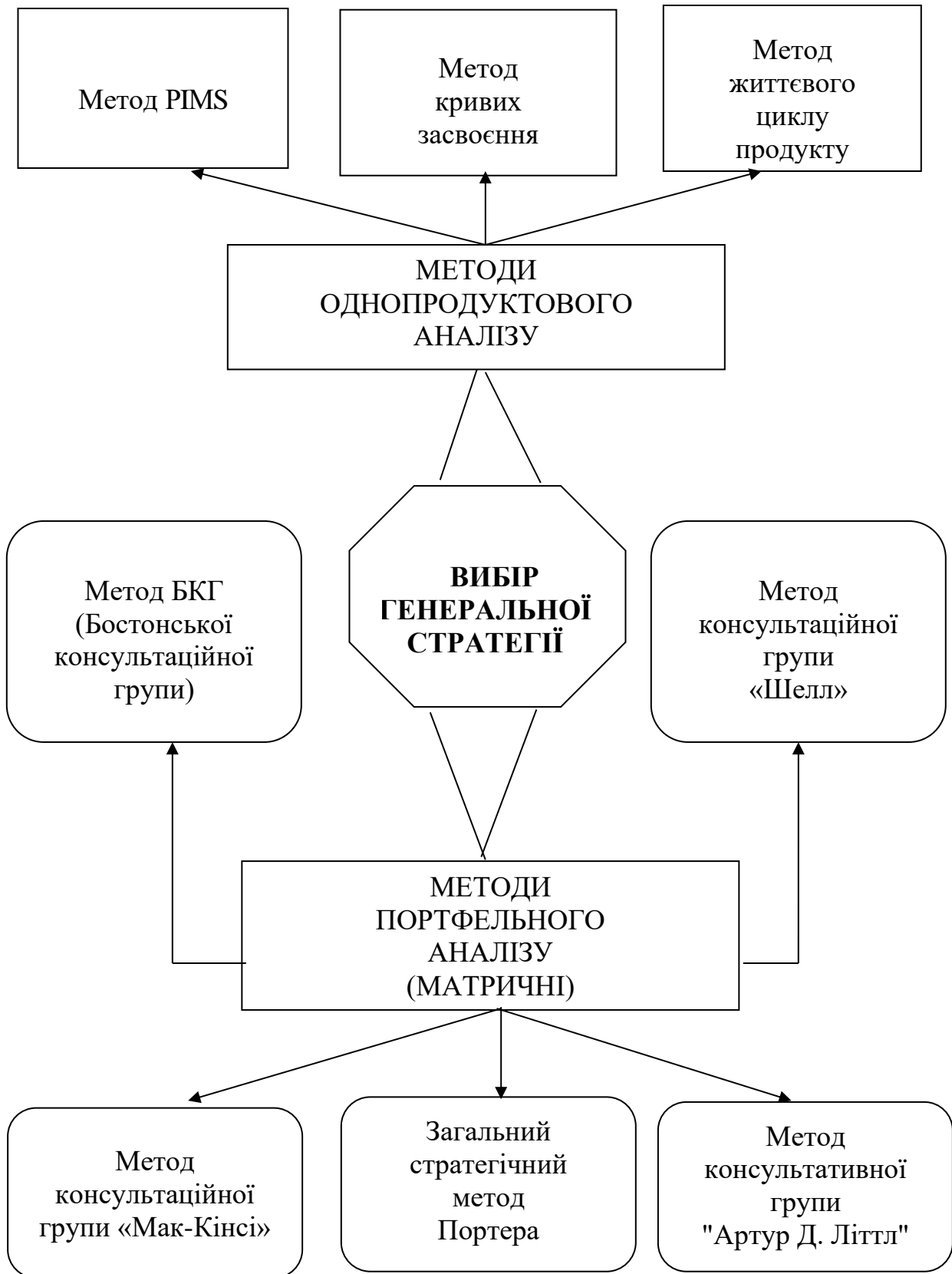


Рис. 1.7 Можливі методи вибору загальної бізнес-стратегії банку

Цей підхід базується на відомій моделі: збільшення масштабу виробництва гарантує певну економію витрат, розмір якої не залежить або дуже мало залежить від зміни кількості вироблених одиниць. Крім того, під час виробничого процесу відбувається динамічне моделювання, що також призводить до зниження витрат на робочу силу.

З підходом кривої засвоєння логічно пов'язаний інший підхід до бізнес-стратегії: підхід життєвого циклу продукту (послуги). Продукт зазвичай проходить через чотири фази свого життєвого циклу: впровадження (освоєння), зростання, зрілість і занепад.

Вибір бізнес-стратегії в диверсифікованих умовах виробництва відбувається з використанням матричного методу. Використання цих методів базується на схемі: зазвичай створюється матриця, в якій оцінка перспектив розвитку ринку та оцінка конкурентоспроможності так званих стратегічних центрів господарювання розміщується на відповідних осях.

Визначено місію та цілі кожного центру, загальну стратегію та її основи. Стратегічне планування кожного центру оцінюється центральним керівним органом для визначення основних показників загальної стратегії банку.

Основна відмінність між різними матричними підходами полягає в показниках, які використовуються для оцінки ринкової привабливості та конкурентної позиції центру. Найпростіший (і найпоширеніший) метод запропонований Бостонською консалтинговою групою (BCG). Показники, що складають матрицю оцінки даного методу – темпи зростання і частка ринку, яку контролює установа.

У відомому McKinsey Consulting Group матричному методі показниками оцінки є конкурентна позиція (слабка, середня, сильна) і ринкова привабливість (три однакові рейтинги). Використовуючи цей підхід, можна вивчити та проаналізувати конкретну роль конкретного набору факторів на

кожному ринку. До них належать: обсяг і темпи зростання ринку; динаміка рівня цін; контрольовані фінансовою установою сегменти ринку; циклічність попиту; тенденції зміни кількості конкурентів; конкуренція та переваги лідерів галузі; темпи зростання прибутку лідерів; умови праці.

Серед інших матричних методів визначення загальних стратегій відомі наступні [40]:

- Загальний стратегічний метод Портера (стратегічні переваги/стратегічні цілі);
- Метод консультативної групи Артур Д. Літл (стадія життєвого циклу/конкурентна позиція);
- Метод консультативної групи Shell (ринковий потенціал/ділові можливості).

Продуманий підхід дозволяє розробляти стратегії розвитку бізнесу в сучасних умовах.

Висновки до розділу 1

Отже, проведені дослідження приводять нас до наступних висновків:

1. Стратегічне планування – це особливий вид планування, що передбачає прийняття стратегічних рішень у формі прогнозів, проєктів, програм і планів. Метою планування є усунення негативного впливу змін у бізнес-середовищі на фінансову установу.

2. Стратегічне планування має такі характеристики: середньо- та довгострокова орієнтація; зосередженість на вирішенні ключових питань для виживання та прогресу банку; узгодженість цілей реалізації та ресурсів (доступних і привабливих у майбутньому); врахування впливу багатьох зовнішніх факторів на намічені цілі; здатність адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища банку.

3. Специфічні принципи планування, а саме: цільова спрямованість; безперервність; системність; збалансованість; рівновагу; оптимальне використання ресурсів; адекватність цілей планування.

4. Фази стратегічного планування включають: формування місії та стратегічних цілей банку; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища установи; аналіз стратегічних варіантів і основних стратегічних виборів; формулювання функціональних бізнес-стратегій; планування ризиків; реалізація стратегії; контроль стратегії та оцінка результатів.

5. Базова стратегія, як загальний напрямок, є ядром корпоративного стратегічного планування. Залежно від циклу розвитку бізнесу можна вибрати одну з основних стратегій, розглянутих вище: стратегія зростання; стратегія стабільності (у разі значної нестабільності продажів і доходів фінансової діяльності); стратегія виживання.

6. Методи вибору комплексної стратегії можна розділити на дві групи: перша група – однопродуктові методи аналізу, друга група – «портфельні» (матричні) метод аналізу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ПУМБ»

2.1 Аналіз стратегічного розвитку АТ «ПУМБ» в умовах війни

SCM є найбільшою в Україні інвестиційною групою, яка працює по всьому світу [28].

ПУМБ (Перший Міжнародний Банк України) – один із провідних банків України (1,5 млн клієнтів станом на лютий 2023 року). Входить до промислово-фінансової групи SCM, кінцевим бенефіціаром якої є Рінат Ахметов.

Заснований у 1991 році. З 2009 року організаційно-правова форма ПУМБ – акціонерне товариство. Центральний офіс в Києві. Всеукраїнська мережа відділень банку включає 211 відділень у всіх регіонах України.

Станом на 1 січня 2018 року банк обслуговував 1,2 млн фізичних осіб і понад 40 тис. корпоративних клієнтів.

Банківська діяльність розпочалася у квітні 1992 року.

У 1992 році ПУМБ першим в Україні почав складати фінансову звітність за міжнародними стандартами бухгалтерського обліку та підтверджувати її провідними аудиторськими фірмами. Одна з перших компаній, яка випустила власні платіжні картки (1993 рік). У 1995 році ПУМБ отримав кредит у 13 мільйонів доларів від Європейського банку реконструкції та розвитку. У 1998 році банк створив власний процесинговий центр. З 1998 року ПУМБ співпрацює з міжнародними рейтинговими агентствами. У 2002 році було відкрито Депозитарій ПУМБ, а в 2004 році розпочав роботу Центр банківського резерву.

У 2005 році СКМ Фінанс об'єднала 99% акцій банку в Групу СКМ. У 2007 році банк випустив свої перші єврооблігації на загальну суму 275 мільйонів доларів із трирічним терміном обігу.

18 вересня 2006 року ПУМБ і кооперативні банки створили єдину мережу банкоматів під єдиним брендом «Радіус», обслуговуванням якої займається процесинговий центр ПУМБ. Станом на липень 2018 року мережа Radius об'єднала понад 2300 банкоматів у 23 банках.

У 2011 році ПУМБ і Донгорбанк об'єднали свою діяльність. У березні 2015 року ПУМБ завершив процес приєднання до банку «Ренесанс Капітал».

У листопаді 2021 року було досягнуто домовленості про його придбання у польської фінансової групи Getin Holding S.A. Креативний банк. Банк був проданий за премію 5-55 мільйонів доларів, що рідко зустрічається в українському банківському секторі [28].

Основним акціонером банку є ТОВ «СКМ Фінанс» (92,24% статутного капіталу).

ПУМБ має ефективну систему корпоративного управління, яка відповідає всім вимогам законодавства України, а також кращим міжнародним стандартам і практикам.

Діюча модель корпоративного управління гарантує високий організаційний рівень, що підтверджується бездоганною репутацією банку на ринку. Діяльність ПУМБ базується на ефективних функціях контролю та управління ризиками та своєчасному реагуванні на зміни законодавства.

Розглянемо структуру корпоративного управління банку (рис. 2.1)

Загальні збори акціонерів є вищим органом управління Банком і приймають рішення з основних питань діяльності Банку.

До виключної компетенції зборів акціонерів належить вирішення таких питань: визначення напрямів банківської діяльності; внесення змін до статуту банку; випуск, поділ, злиття або анулювання акцій; збільшення або зменшення статутного капіталу банку; розгляд інших питань, що належать до виключної компетенції зборів акціонерів відповідно до законодавства та/або статуту.



Рис. 2.1 Організаційна структура управління АТ «ПУМБ»

Наглядова рада контролює діяльність Правління та захищає права вкладників, інших кредиторів та акціонерів банку.

Компетенції Наглядової ради: затвердження та контроль виконання банківських стратегій, бізнес-планів, планів відновлення банківської діяльності, фінансування банків у кризових ситуаціях та забезпечення продовження діяльності банку; забезпечення ефективного корпоративного управління організацією; контроль за діяльністю Правління Банку, Департаменту управління ризиками, комплаєнс контролю та внутрішнього аудиту; залучення аудиторської фірми для проведення зовнішнього аудиту; затвердження та контроль реалізації стратегії та бізнес-планів управління проблемними активами банку; забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю Банку (включаючи системи управління ризиками та внутрішній аудит) [32].

Рада директорів є постійно діючим органом банку і відповідає за поточне управління. Правління в межах своїх повноважень: діє від імені Банку; звітує про роботу перед зборами акціонерів та наглядовою радою; реалізує стратегію розвитку та промислові плани Банку; несе персональну відповідальність за виконання покладених на кожного з них завдань [33].

Створено Департамент внутрішнього аудиту, завданням якого є оцінка та вдосконалення системи внутрішнього контролю банку. Він надає незалежну та об'єктивну гарантію керівництву банку та надає поради щодо оцінки та підвищення ефективності процесів управління ризиками, систем контролю та корпоративного управління.

З метою розподілу сфер відповідальності і максимізації ефективності роботи банку в усіх напрямках в ПУМБ функціонує 7 комітетів:

- Комітет з управління активами і пасивами;
- Тарифно-комерційний комітет;

- Кредитний комітет;
- Комітет з управління операційними ризиками;
- Технологічний комітет;
- Комітет з етики та ділової поведінки;
- Комітет з питань фінансового моніторингу;
- Проектний комітет

ПУМБ є найбільшим приватним банком в Україні, який надає різноманітні банківські послуги. Його діяльність зосереджена на комерційних, роздрібних та інвестиційно-банківських послугах.

Розглянемо результати роботи АТ «ПУМБ» за 2020-2022 рр..

Проаналізуємо динаміку і структури активів АТ «ПУМБ» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Аналіз динаміки і структури активів АТ «ПУМБ» за 2020-2022 рр..

[2;3;28]

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна, тис. грн. (2022- 2020 рр.)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Грошові кошти та їх еквіваленти	14534838	19,31	21326313	20,38	45455869	40,60	30921031
Кредити та аванси банкам	1486374	1,97	2802502	2,68	3490916	3,42	2004542
Кредити та аванси клієнтам	37573208	49,92	53086793	50,73	43770237	39,10	6197029
Інвестиційні цінні папери	18454704	24,52	23142132	22,11	12586771	11,74	-5867933
Поточні податкові активи	-	-	-	-	32962	0,03	32962
Похідні фінансові активи	9492	0,01	10814	0,01	-	-	-9492
Відстрочені податкові активи	2218	-	13200	0,01	203325	0,18	201107
Інвестиційна нерухомість	71330	0,09	62099	0,06	59168	0,05	-12162

Нематеріальні активи за винятком гудвілу	264333	0,35	255846	0,24	654811	0,58	390478
Активи з права користування	294432	0,39	344117	0,33	259282	0,23	-35150
Основні засоби	1647151	2,19	1698168	1,62	1710376	1,53	63225
Інші фінансові активи	576523	0,78	1625567	1,55	2419697	2,20	1843174
Інші нефінансові активи	349351	0,47	281383	0,28	330806	0,34	-18545
Загальна сума активів	75263954	100	104648824	100	111974220	100	36710266

На основі аналізу структури і динаміки активів АТ «ПУМБ» за 2020-2022 рр. можна зробити висновок, що у 2022 році найбільшу питому вагу в активах займали грошові кошти та їх еквіваленти – 40,60%, кредити та аванси клієнтам – 39,10%, Питома вага грошових коштів та їх еквівалентів збільшилася в порівнянні з 2020 роком на 21,29%, сума збільшилась на 30921031 тис. грн. Питома вага кредитів та авансів клієнтам зменшилася в порівнянні з 2020 роком на 10,82%, сума збільшилась на 6197029 тис. грн. Найменшу питому вагу в активах у 2022 р. займали поточні податкові активи – 0,03% та інвестиційна нерухомість – 0,05%. При цьому загальна сума активів АТ «ПУМБ» за 2022 р. у порівнянні з 2020 р. збільшилась на 36710266 тис. грн. за рахунок підвищення рівня ефективності здійснення грошових операцій.

Також, проаналізуємо динаміку пасивів АТ «ПУМБ» за 2020-2022 рр.. (табл.2.2.).

Судячи з аналізу динаміки пасивів АТ «ПУМБ» за 2022-2020 рр., можна зробити висновки, що загальна сума власного капіталу та зобов'язань збільшилися на 36710266 тис. грн. або 48,78% (табл. 2.2).

Зростання кредитних ризиків і складні макроекономічні умови вплинули на результати діяльності ПУМБ у звітному періоді. Чистий збиток банку за 2022 рік склав 3005816 тис. грн., збиток на акцію склав 27,77 грн. (табл. 2.3).

Таблиця 2.2.

**Аналіз динаміки власного капіталу та зобов'язань АТ «ПУМБ» за
2020-2022 рр., тис. грн. [2;3;28]**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна, (2022-2020 рр.)	
				тис. грн.	%
Зобов'язання перед Центральним банком	4200554	5693029	4188304	-12250	99,71
Кошти банків	1356654	1445197	2324222	967568	171,32
Кошти клієнтів	57515262	80871781	90299888	32784626	157,00
Похідні фінансові зобов'язання	26291	8204	93807	67516	356,80
Орендні зобов'язання	328639	379968	274383	-54256	83,49
Поточні податкові зобов'язання	132528	257844	-	-132528	-
Інші фінансові зобов'язання	1341892	2508955	2546201	1204309	189,75
Інші нефінансові зобов'язання	678123	922553	551034	-127089	81,26
Власний капітал	9648011	12561293	11696381	2048370	121,23
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань	75263954	104648824	111974220	36710266	148,78

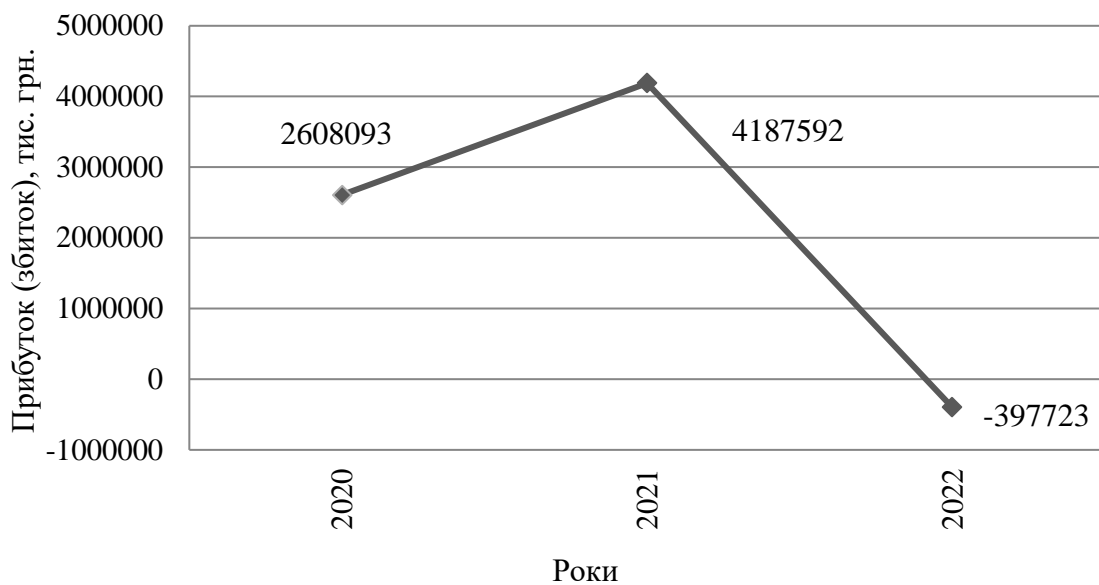


Рис. 2.2 Динаміка прибутку (збитку) АТ «ПУМБ» за 2022-2020 рр., тис. грн.

[2;3;28]

У 2020-2021 рр. діяльність банку була прибутковою (рис. 2.2), так прибуток на акцію у 2020 році склав 182,08 грн., а в 2021 – 292,35 грн. (рис. 2.3).

Таблиця 2.3

Доходи, витрати та чистий прибуток АТ «ПУМБ» за 2022-2020 рр.

[2;3;28]

Найменування статей	Роки			Зміна, 2022-2020 рр.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	тис. грн.	%
Процентні доходи	189905	191009	382603	192698	201,47
Процентні витрати	-2389067	-2603206	-4740903	-7129970	198,44
Чистий процентний дохід	6846697	9230891	10154478	3307781	148,31
Комісійні доходи	2418276	3166429	3205014	786738	132,53
Комісійні витрати	-742224	-1183751	-1119867	-1862091	150,88
Чистий комісійний дохід	1676052	2046562	2021263	345211	120,60
Прибуток від операційної діяльності	7820225	10892561	4792964	-3027261	61,29
Операційні витрати	-4654941	-5781289	-5278302	-9933243	113,39
Прибуток (збиток) до оподаткування	3165284	5111272	-485338	-3650622	15,33
Прибуток (збиток) за звітний період	2608093	4187592	-397723	-3005816	15,25
Прибуток (збиток) на акцію (грн. на акцію)	182,08	292,35	-27,77	-209,85	15,25

ПУМБ входить до ТОП-5 найбільших банків України за версією «50 Leading Banks in Ukraine» за 2023 рік.

З 2010 року банк надає послуги онлайн-банкінгу, надаючи клієнтам можливість використовувати онлайн-версію мобільного додатку онлайн-банкінгу «ПУМБ online» для управління своїми фінансами 24 години на добу, 7 днів на тиждень за допомогою комп'ютера чи мобільного телефону, а з травня

2018 року – Più i Viber, Messenger.

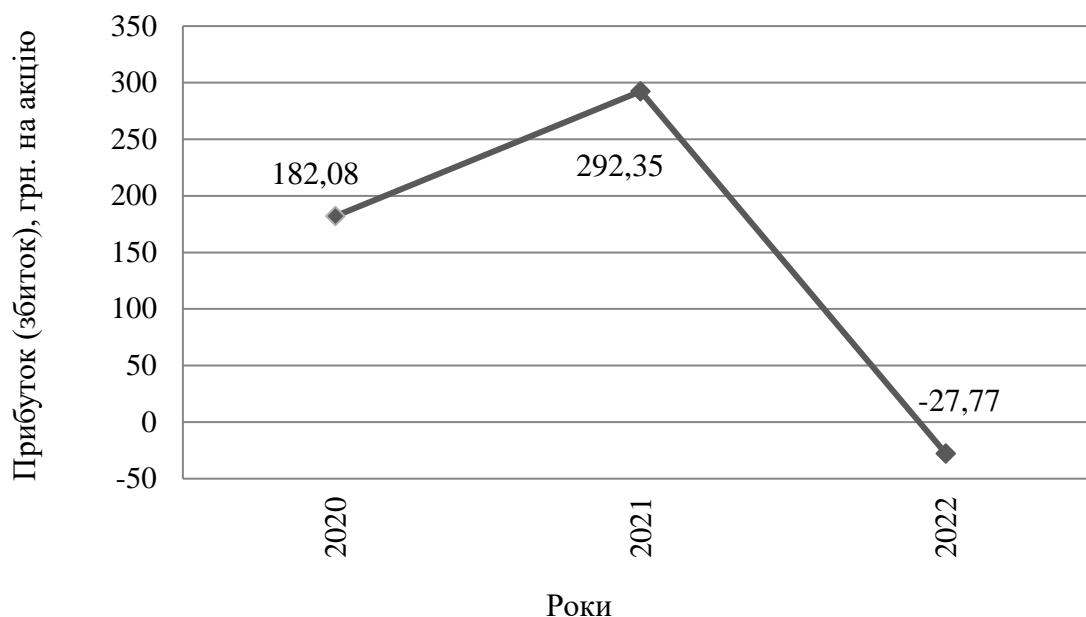


Рис. 2.3 Динаміка прибутку (збитку) на акцію АТ «ПУМБ» за 2022-2020 рр., грн. на акцію [2;3;28]

У 2011 році вийшов мобільний додаток ПУМБ, за допомогою якого можна здійснювати більшість операцій онлайн-банкінгового сервісу «ПУМБ Онлайн».

З 2015 року ПУМБ є банком-агентом Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. З 2015 по 2017 рік банк виплатив 5,5 млрд грн вкладникам збанкрутілих банків.

ПУМБ завжди зберігав статус одного з найбільших банків України та неодноразово входив до першої десятки щорічних рейтингів Financial Club, Ukraine Bankers Awards, Forbes Україна та журналу Business.

Сьогодні головними пріоритетами Банку ПУМБ є захист компанії, клієнтів і колективів, допомога українським захисникам і пораненим, розвиток бізнесу і покращення клієнтського досвіду.

З початку війни банк інвестував понад 171 мільйон гривень на підтримку своїх працівників. Деякі колеги працюють у небезпечних зонах, і їм також

зросла зарплата. Банк надаватиме фінансову допомогу сім'ям, які залишають окуповану територію внаслідок військових дій, що призвели до втрати чи пошкодження їхніх будинків, поранення працівників та смерті членів родини. Переведені колеги продовжують отримувати повну зарплату. 140 працівників відділень у тимчасово окупованих районах активних бойових дій прийняті на роботу в інші підрозділи банку. За роки війни понад 100 працівників пройшли перепідготовку і працювали в інших підрозділах банку.

Банк створив Фонд допомоги працівникам ПУМБ, де співробітники збирають кошти на необхідні потреби наших захисників. Надано 2,4 мільйона гривень допомоги 155 мобілізованим працівникам, серед яких і чоловіки, і діти працівників банку [28].

З початком війни стало фізично важко вести бізнес. Життя співробітників і клієнтів залишаються під загрозою. Щодня відбуваються вибухи та кібератаки. У перший місяць війни торгівля майже припинилася, а економіка завмерла. Були зруйновані добре функціонуючі матеріально-технічні засоби. Українці тікають від війни. Зменшення комерційної активності та зниження попиту на банківські послуги негативно вплинули на прибутковість.

Частина банківської інфраструктури була зруйнована: вона перебувала в зоні бойових дій або була окупована. Ми були змушені закрити відділення. Проблеми виникли з транспортуванням готівки в точки доступу та поповненням коштів у банкоматах.

Однак ПУМБ не втрачав безперервності роботи під час війни. Як зазвичай, платежі обробляються 24/7.

Станом на 31 грудня 2022 року банк призупинив роботу або закрит 48 відділень, у тому числі 1 регіональний центр. Станом на кінець 2022 року

працює 206 відділень, у тому числі 88 офісів. Всього 184 відділення ПУМБ підключені до джерела безперебійного живлення та стабільних каналів зв'язку.

Незважаючи на всі труднощі, команда ПУМБ гідно долає найскладніші моменти.

ПУМБ входить до переліку системно важливих українських банків. Це означає, що його діяльність впливає на стабільність усієї банківської системи. ПУМБ відповідає зростаючим вимогам Національного банку України та забезпечує належний запас міцності.

Банк добре капіталізований та має достатню ліквідність. Станом на 1 липня 2023 року власний капітал ПУМБ становив 14,8 млрд гривень. Активи банку становлять 125 млрд грн. Показники ліквідності та достатності капіталу Fii Bank значно вищі за національні банківські стандарти: коефіцієнт покриття ліквідності в іноземній валюті перевищує норматив у 5,4 рази, усі валюти перевищують норматив у 2,4 рази, а коефіцієнт стабільного фінансування перевищує норматив у 1,8 рази. З 1 липня 2023 року норматив достатності капіталу ПУМБ становить 24,5% при нормативному значенні не менше 10%.

Щоб підтримати своїх клієнтів на початку Total War, ПУМБ запровадив кредитні канікули та знизив вартість користування послугами.

ПУМБ продовжує виконувати всі свої зобов'язання. Включно з функціями банку-агента Фонду захисту вкладів фізичних осіб. Так, за 12 місяців 2022 року ПУМБ виплатив українцям (вкладникам інших збанкрутілих банків) \$715 млн. Клієнти довіряють банкам завдяки виваженій політиці. На кінець травня 2023 року 86% приватних клієнтів банку продовжували оформляти депозити. Крім того, за підсумками перших 5 місяців 2023 року ПУМБ входить до рейтингу найкращих українських банків за темпами зростання строкових депозитів фізичних осіб.

У липні 2023 року ПУМБ оновив умови кредитування та зробив для

українців доступними нові кредитні програми. Тепер, незалежно від того, що вибере клієнт (кредит готівкою чи кредитну картку) – кредитні продукти ПУМБ ще доступніші. Щомісячна комісія за позики готівкою становить лише 2,99%, а відсоткова ставка поза пільговим періодом кредитної картки також становить лише 2,99% на місяць.

Банк продовжував кредитувати підприємства під час війни. Минулого року банк профінансував підприємства на 19 мільярдів гривень.

Також банк розробив новий тарифний пакет для вимушено переселеного бізнесу – «Все буде Україна», положення якого враховують усі нагальні потреби вимушеного бізнесу та допомагають малому та середньому бізнесу швидко відновити свою діяльність.

ПУМБ запустив продукт під назвою «SMART Оп!лата», який дозволяє оплачувати за допомогою сканування QR-коду навіть під час відключення електроенергії.

Незважаючи на збиток, ПУМБ вчасно сплатив усі податки. З 24 лютого 2022 року банк перерахував до державного бюджету понад 2,3 млрд гривень.

Банку довіряють понад 108 тис. корпоративних клієнтів та 1,7 млн. фізичних осіб.

ПУМБ підтримує захисників і захисниць України. ПУМБ надав понад 94 млн. грн фінансової підтримки Збройним Силам України, ДСНС, Нацполіції, Нацгвардії, ГУР та СБУ.

ПУМБ виділив 7 мільйонів гривень на допомогу херсонцям, які постраждали від аварії на Каховській ГЕС.

Школа менеджменту ПУМБ продовжила роботу та провела 20 тренінгів на теми: базові управлінські навички, лідерство, командна робота, мотивація.

2.2 Стратегічне планування клієнтоцентричної модель бізнесу банку

Одним із стратегічних пріоритетів ПУМБ є планування та розвиток клієнтоорієнтованої банківської бізнес-моделі. Основні банківські послуги клієнтам наведено на рис. 2.4.

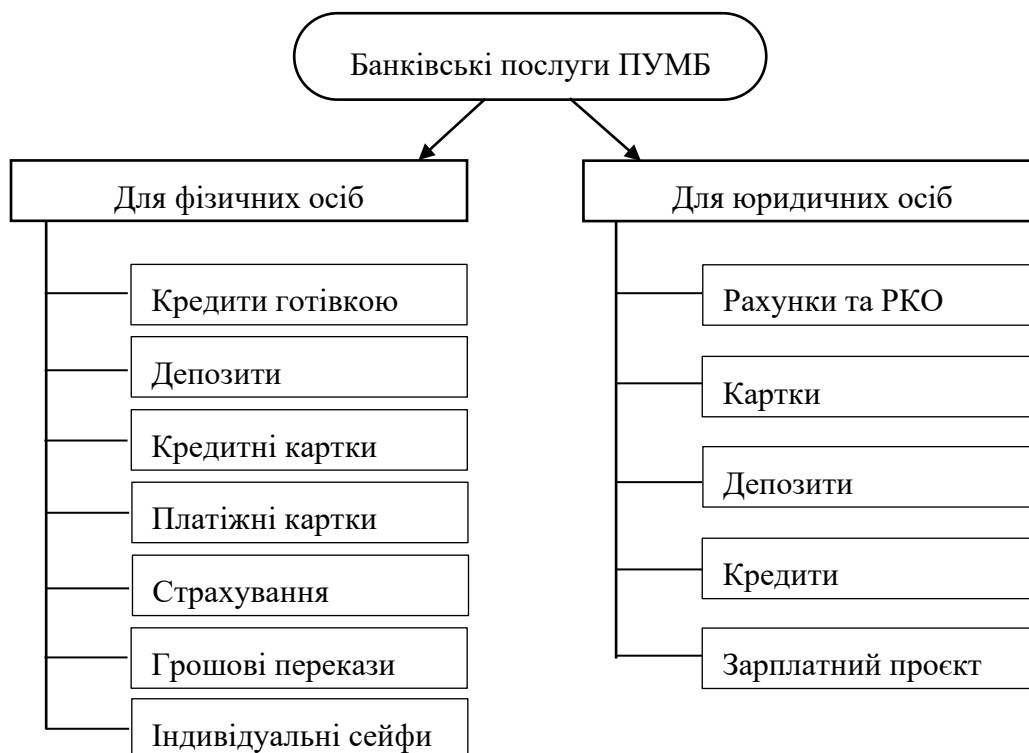


Рис. 2.4 Основні банківські послуги АТ «ПУМБ»

В таблиці 2.4. проведено аналіз структури кредитного портфелю.

Таблиця 2.4

Структура кредитного портфелю АТ «ПУМБ» за 2020-2022 рр., тис. грн. [2;3;28]

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Структура, % (2020 р.)	Структура, % (2022 р.)
Кредити та аванси банкам	1486374	2802502	3490916	3,81	7,38
Кредити та аванси клієнтам	37573208	53086793	43770237	96,19	92,62
Всього	39059582	55889295	47261153	100,00	100,00

Адже, джерелом доходів, що є основним для банку являються кредити.

Результати аналізу структури кредитного портфеля показали, що в 2020 році вагому частину кредитного портфеля АТ «ПУМБ» склали кредити фізичних осіб 96,19 % (рис. 2.5), до кінця 2022 року положення не значно змінилося – 92,62 % (рис. 2.6).

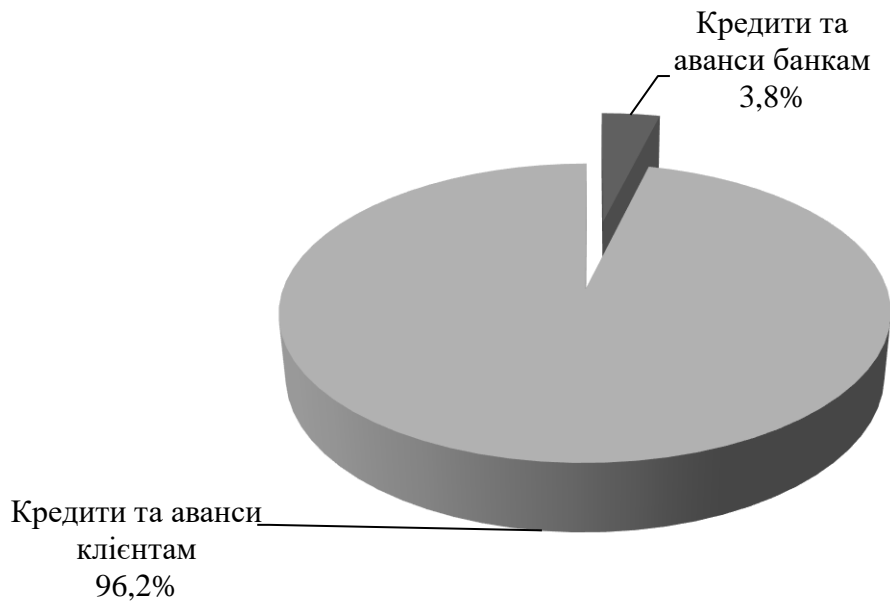


Рис. 2.5 Структура кредитного портфеля АТ «ПУМБ» за 2020 рр., % [2;3;28]

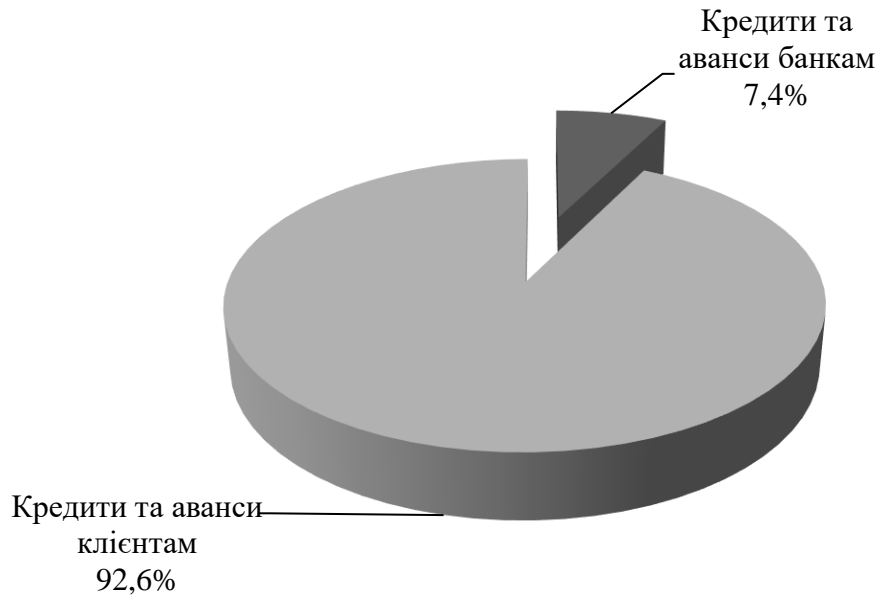


Рис. 2.6 Структура кредитного портфеля АТ «ПУМБ» за 2022 рр., % [2;3;28]

Також, за 2020-2022 рр.. збільшилось кредитування юридичних осіб АТ «ПУМБ» (рис. 2.7).

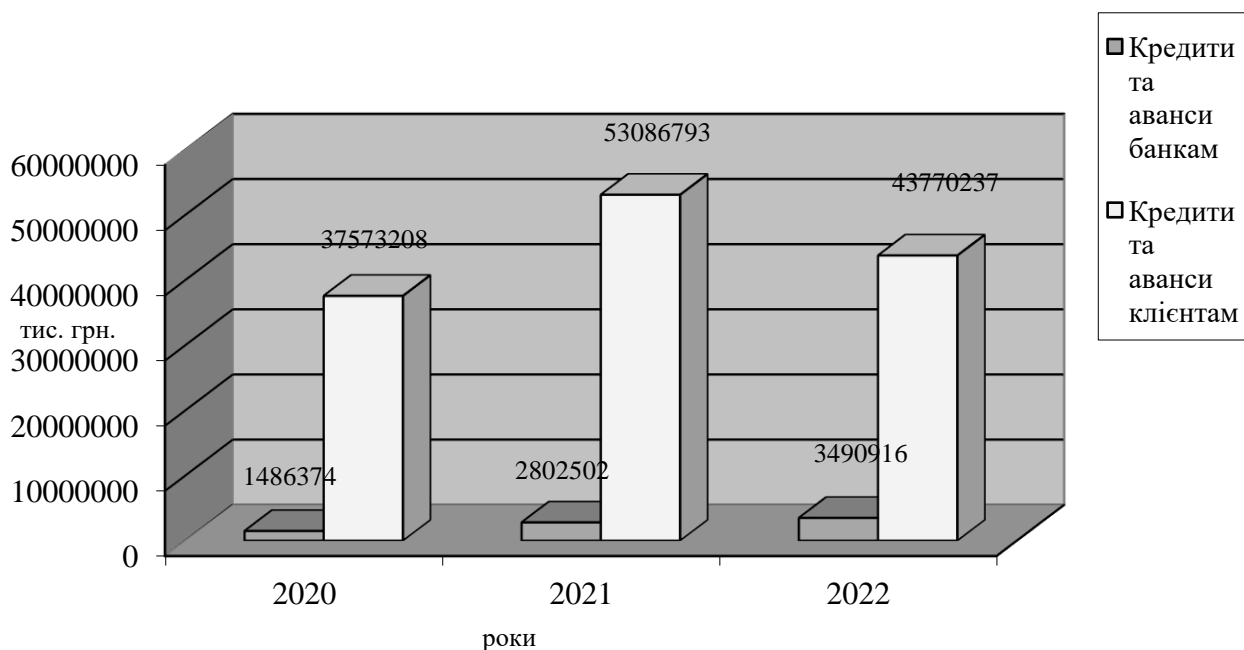


Рис. 2.7 Динаміка обсягів кредитування АТ «ПУМБ» за 2020-2022 рр., тис. грн. [2;3;28]

Також, необхідно провести аналіз структури кредитів та авансів клієнтам ПУМБ в розрізі галузей економіки, ризик яких впливає на якість кредитів (табл. 2.5).

Аналіз структури кредитів та авансів клієнтам АТ КБ «ПУМБ» в розрізі галузей економіки за 2020-2022 рр.. свідчить, що найбільшу питому вагу займають кредити фізичним особам (38,48%-30,90%) (рис. 2.8).

В структурі домінують наступні галузі економіки: торгівля та агентські послуги (19,28%-22,31%), харчова промисловість та сільське господарство (13,77%-21,59%), машинобудування (6,34%-5,26%), гірничо-видобувна галузь та енергетика (6,19%-4,65%) (рис. 2.9).

Таблиця 2.5

**Аналіз структури кредитів та авансів клієнтам АТ КБ «ПУМБ» в
розрізі галузей економіки за 2020-2022 рр., тис. грн. [2;3;28]**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Структура, % (2020 р.)	Структура, % (2022 р.)
Фізичні особи	16 558 693	21 987 109	18 297 813	38,48	30,90
Торгівля та агентські послуги	8 294 857	12 304 637	13 210 594	19,28	22,31
Харчова промисловість та сільське господарство	5 926 189	8 659 874	12 783 917	13,77	21,59
Машинобудування	2 728 667	2 634 966	3 111 835	6,34	5,26
Гірничо-видобувна галузь та енергетика	2 663 172	2 237 524	2 753 853	6,19	4,65
Будівництво та нерухомість	1 244 517	2 740 127	2 717 137	2,89	4,59
Транспорт, послуги зв'язку та інфраструктура	1 973 725	2 589 358	2 693 500	4,59	4,55
Металургія	653 523	1 946 455	1 554 029	1,52	2,62
Переробка деревини	513 212	556 679	715 011	1,19	1,21
Хімічна галузь	423 475	908 016	466 239	0,98	0,79
Небанківські фінансові установи	944 513	853 364	106 173	2,19	0,18
Інше	1 107 560	990 917	803 347	2,58	1,35
Всього кредитів та авансів клієнтам до вирахування резерву під очікувані кредитні збитки	43 032 103	58 409 026	59 213 448	100,00	100,00



Рис. 2.8 Структура кредитів та авансів клієнтам АТ КБ «ПУМБ» в розрізі галузей економіки за 2020 р., % [2;3;28]

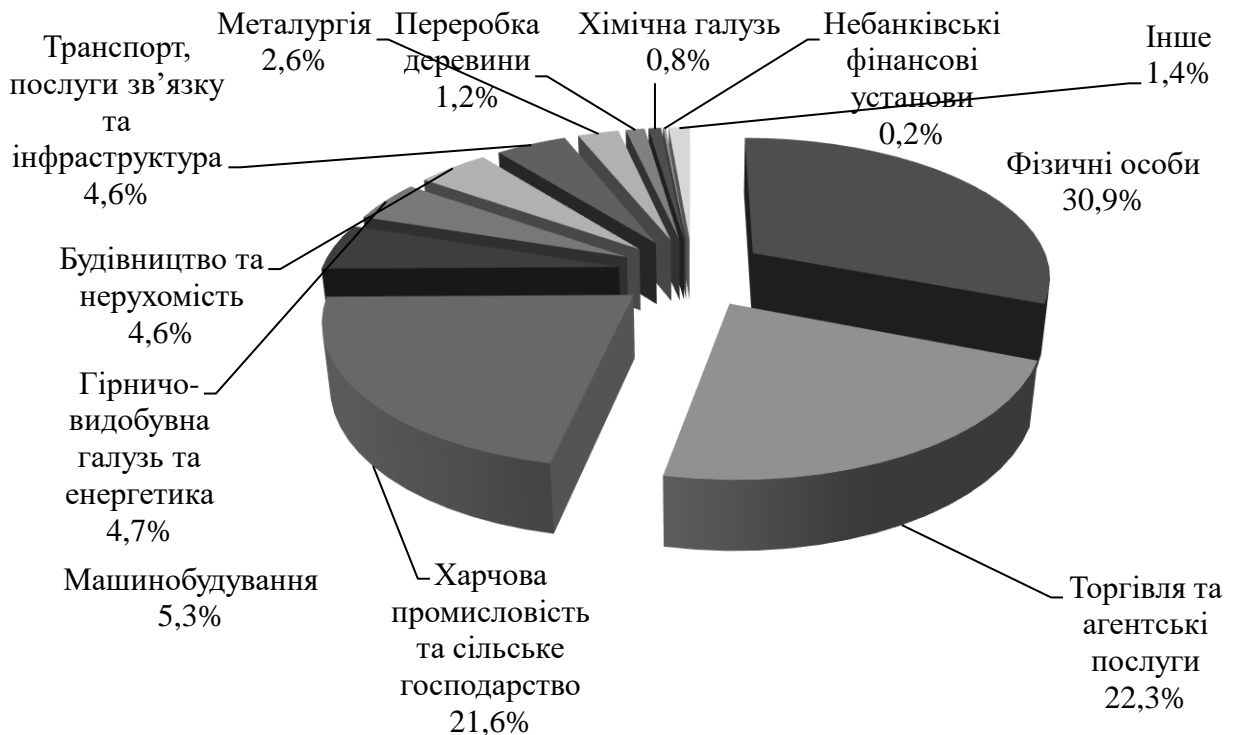


Рис. 2.9 Структура кредитів та авансів клієнтам АТ КБ «ПУМБ» в розрізі галузей економіки за 2022 р., % [2;3;28]

Депозитна політика банку багато в чому впливає на наявність ресурсів, що потім можуть використовуватись ним в своїй діяльності.

Отже, за 2020-2022 рр. відбулося збільшення сум строкових депозитів: фізичних осіб на 2652084 тис. грн. або на 14,76%; юридичних осіб на 1823005 тис. грн або на 23,13% (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки внесків клієнтів АТ «ПУМБ» за 2020-2022 рр., тис. грн. [2;3;28]

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна, 2022-2020 рр..	
				тис. грн.	%
Кошти фізичних осіб (строкові депозити та ощадні рахунки)	17966432	22401540	20618516	2652084	114,76
Кошти фізичних осіб (поточні рахунки)	9299981	12800831	17511955	8211974	188,30
Кошти юридичних осіб (строкові депозити та ощадні рахунки)	7879962	11357104	9702967	1823005	123,13
Кошти юридичних осіб (поточні рахунки)	22338887	34232306	42466450	20127563	190,10
Всього коштів клієнтів	57515262	80871781	90299888	32784626	157,00

Поточні рахунки фізичних осіб збільшилися на 8211974 тис. грн. або на 88,30%. Також збільшилися поточні рахунки юридичних осіб на 20127563 тис. грн. або на 90,10 % (рис. 2.10).

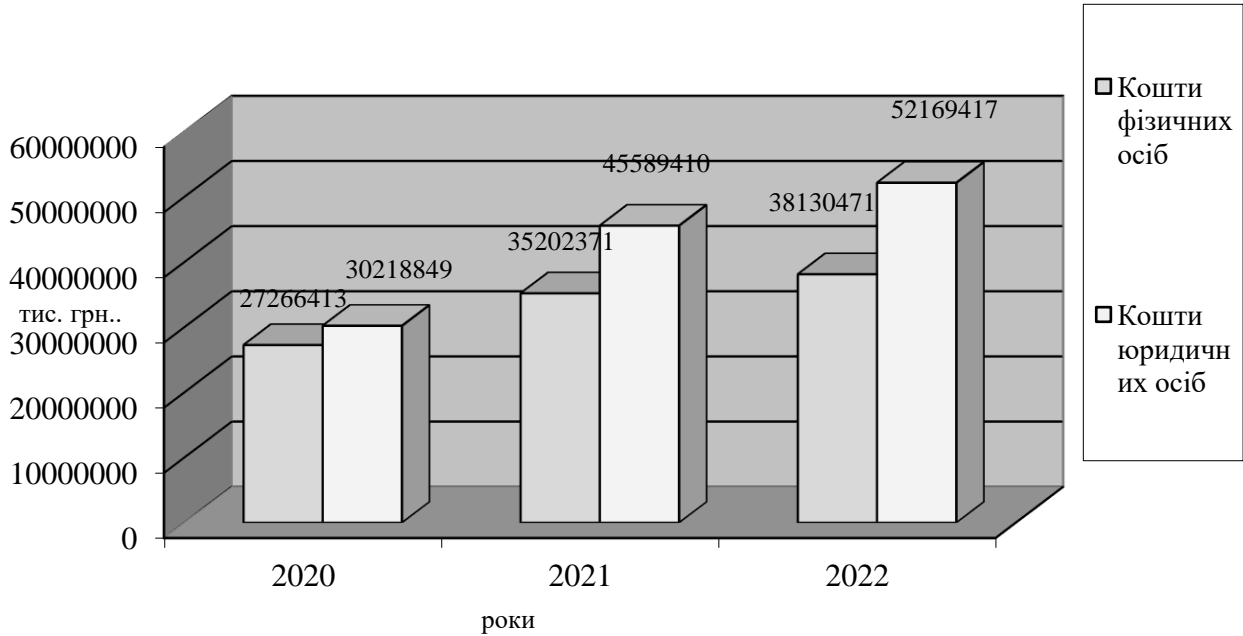


Рис. 2.10 Динаміка внесків клієнтів АТ «ПУМБ» за 2020-2022 рр., тис. грн.
[2;3;28]

Структура внесків клієнтів АТ «ПУМБ» протягом 2020-2022 рр. вона залишається майже стабільною.

Отже, за 2020-2022 рр.. загальний обсяг коштів клієнтів збільшився на 32784626 тис. грн. або на 57,00 %.

Клієнти – головна цінність ПУМБ. Кожен співробітник прагне зробити співпрацю з банком для клієнтів легкою та простою. Щоб полегшити роботу клієнтів, на кінець 2021 року кількість відділень у мережі ПУМБ досягла 248 і були створені зони самообслуговування з платіжними терміналами, щоб клієнти могли самостійно здійснювати банківські операції. Зняти готівку в касах банку можна за безконтактною технологією PayPass і PayWave. У всіх відділеннях є безкоштовний Wi-Fi. Крім того, щоб забезпечити комфорт бізнес-клієнтам, банки мають територіально віддалені каси та пункти В@W на своїх локаціях. Крім того, для цілодобового банківського обслуговування банк створює у своїх відділеннях зони 24/7: до кінця цього року такі зони будуть

створені у 120 відділеннях. Крім того, у 104 відділеннях клієнти зустрінуться з адміністратором довідкової служби, який допоможе їм зорієнтуватися у відділенні та навчить користуватися Інтернет-банкінгом. У 2021 році банк розширив сферу діяльності, зокрема відкрив 18 нових відділень у невеликих містах різних регіонів України.

З перших днів війни частина банківської інфраструктури була зруйнована або окупована. Банк був змушений закрити відділення. Проблеми виникли з транспортуванням готівки в точки доступу та поповненням коштів у банкоматах. Станом на 31 грудня 2022 року банк призупинив роботу або закрив 48 відділень, у тому числі 1 регіональний центр.

Але як тільки райони стали безпечними для клієнтів і співробітників банку, ПУМБ відновив роботу у своїх відділеннях. Тому банк відкрив філії в Чернігові, Ірпені, Херсоні, Слов'янську, Нікополі. Після стабілізації ситуації в області відновили роботу загалом 8 відділень. Станом на кінець 2022 року працює 206 відділень.

Банк дає змогу у малих містах отримувати споживчі кредити, сприяючи покращенню добробуту жителів. У 2021 році в 750 експрес-точках банку можна було отримати фінансову консультацію та оформити товарні кредити, кредити готівкою та кредитні картки. У 19 невеликих відділеннях клієнти можуть, окрім отримання кредиту, оформити фінансову картку, відкрити депозит, зняти кошти в банкоматах або поповнити картку, а також здійснити будь-яку операцію в ПУМБ Online. Послугами банку користуються близько 168 тис. клієнтів із малих міст.

У 2021 році ПУМБ пропонував отримати споживчі кредити на придбання товарів і послуг у понад 2700 магазинах-партнерах (включно з інтернет-магазинами) у 292 населених пунктах України. Співробітники банку не лише з ініціативою зареєструвалися на банківські продукти, а й навчали

дистанційному управлінню фінансами. ПУМБ разом зі своїми роздрібними партнерами спрощує покупки клієнтам за допомогою спільних акцій, а також надає можливість отримувати розстрочку при розрахунку кредитною карткою. Використання смартфонів для обслуговування значно скорочує час оформлення кредитів і робить процес більш зручним для клієнтів. У 2021 році ПУМБ почав подавати онлайн-заявки на впровадження безпаперового процесу отримання споживчих кредитів для старих клієнтів банку.

Споживче кредитування було призупинено на початку війни, але відновлено в серпні 2022 року.

Станом на кінець 2021 року ПУМБ обслужив понад 1,7 млн. активних приватних клієнтів. За рік клієнтська база зросла на 260 тис. клієнтів – 13,9%. Торгова активність клієнтів минулого року також зросла на 25% - з 13 до 20 угод на місяць.

Найпопулярнішим продуктом банку стала кредитна картка «ВСЕ МОЖУ». Станом на кінець 2021 року кількість зареєстрованих клієнтів становила 911 тис. Згідно з рейтингом Prostobank «Кращі банківські продукти 2021» компанії «Простобанк Консалтинг» кредитна картка «Все МОЖУ» отримала Золоту нагороду в номінації «Кредитні картки». Клієнти банку також починають більше використовувати кешбек тепер, коли він доступний у мобільному додатку. Крім того, зростає попит на ощадні продукти (строкові вклади та вклади до запитання) завдяки привабливим процентним ставкам та надійності банку [28].

Основний функціонал мобільного додатку ПУМБ Online дозволяє клієнтам самостійно керувати своїми фінансами в режимі 24/7 з будь-якої точки світу без необхідності звертатися в кол-центр або відділення. Більшість клієнтів обирають мобільні додатки для вирішення своїх фінансових проблем.

У 2021 році додаток оцінили понад 300 000 клієнтів. Станом на кінець року ПУМБ Online мав 1,2 млн активних користувачів.

У 2022 році для ПУМБ також підтримує своїх клієнтів. Одним із перших рішень, яке банк прийняв в лютому 2022 року, було збереження кредитного ліміту на картці. ПУМБ запровадив кредитні канікули та знизив комісію за користування послугами. Незважаючи на війну, умови користування дебетовою карткою ПУМБ (зокрема «всеКАРТА») залишаються незмінними: відкриття та обслуговування картки безкоштовне, переказ грошей на будь-яку гривневу банківську картку в ПУМБ Online, оплата комунальних послуг, поповнення мобільного оператора – без комісії.

Клієнтам банківських послуг не потрібно ризикувати, стояти в чергах і шукати найближче відділення банку: про це подбає ПУМБ і автоматично продовжить термін дії всіх карток ПУМБ до кінця серпня 2023 року.

ПУМБ виконує всі свої зобов'язання. Включно з функціями банку-агента Фонду захисту вкладів фізичних осіб. Клієнти довіряють банкам завдяки виваженій політиці. Відтак, у 2022 році 83% клієнтів банку-фізичних осіб продовжили депозити.

На кінець 2022 року загальна кількість користувачів мобільного додатку ПУМБ Online залишилася незмінною – понад 1,2 млн активних користувачів. Клієнтам не потрібно йти у відділення, щоб вирішити свої проблеми. Під час війни ПУМБ Online відкрив нові можливості: міжнародні банківські перекази, відпустки та рефінансування, картки підтримки для отримання державної допомоги, валютні депозити, карти відділень банків, отримання квитанцій про оплату, онлайн-підтримка за допомогою засобів обміну миттєвими повідомленнями.

Також є попит на відкриття віртуальних фінансових карток у 2022 році. З підтримкою кількість відкритих карток перевищує 800 000.

На кінець 2022 року ПУМБ обслуговував понад 1,7 млн. активних приватних клієнтів і, незважаючи на війну, зберіг свою клієнтську базу.

У 2021 році понад 24 тис. пенсіонерів обрали банк ПУМБ для обслуговування своїх пенсійних рахунків, а у 2022 році майже 113 тис. людей оформили соціальні пакети виплат «Соціальний» та «всеКАРТА». Видача та обслуговування соціальних карт безкоштовні. Пенсіонери можуть безкоштовно зняти кошти з картки в будь-якому банкоматі по всій Україні. У банку діє спеціальна кредитна програма для пенсіонерів. Додатково банки стягують комісію 5% річних із залишків у тисячу гривень.

Віртуальна картка «Підтримка» доступна для постраждалих від війни, які отримують грошову допомогу від держави у 2022 році. На соціальні картки клієнтів ПУМБ отримують фінансову допомогу від Уряду України та міжнародних організацій, зокрема від Міжнародного Комітету Червоного Хреста України та Товариства Червоного Хреста України, ЮНІСЕФ, ООН тощо.

У 2021 році банк співпрацював з понад 20 000 зарплатними компаніями та обслуговував понад 480 000 співробітників. Станом на 2022 рік ПУМБ співпрацює з понад 26 000 зарплатних компаній. Для зарплатних клієнтів банк надає такі послуги, як безкоштовний випуск карток та послуги з нарахування зарплати, оформлення карток співробітниками банку на підприємства, навчання фінансовим питанням та своєчасне та якісне інкасування банкоматів компанії. Зарплатні клієнти можуть безкоштовно поповнювати картку ПУМБ в мережі в різних терміналах по всій Україні; підключити готівкові знижки в онлайн-додатку ПУМБ; відкривати рахунки віддалено за допомогою робочої програми.

У 2021-2022 роках ПУМБ продовжить активну співпрацю з Фондом захисту вкладів. У 2021 році ПУМБ використав кошти, отримані від Фонду

гарантування вкладів, на компенсацію 672 клієнтам неплатоспроможних банків на загальну суму 117,5 млн грн. Серед них 385 вирішили продовжити співпрацю з ПУМБ і стати його клієнтами.

Банк впровадив сучасні системи запобігання вторгненням, антивірусного захисту, шифрування даних та управління мобільними пристроями. Банк регулярно проводить тести, системи кібербезпеки банку щодня блокують спроби атак.

Банк комплексно підходить до забезпечення інформаційної безпеки:

- Використання спеціальних технічних засобів боротьби з витоком інформації – DLP;
- Регулярно навчає працівників банку з інформаційної безпеки;
- Встановлює систему, яка розділяє дозволи та права доступу, щоб мінімальна кількість працівників мала доступ до інформації про клієнтів;
- Використовує сучасні алгоритми шифрування для обміну конфіденційною інформацією.

У 2021 та 2022 роках хакерських атак, які призвели до витоку конфіденційної інформації чи пошкодження банківських систем, не було. На початку вторгнення в Україну у 2022 році ПУМБ витримав численні потужні DDOS-атаки на банк без збоїв у роботі.

Під час пандемії та війни ПУМБ реалізував можливість дистанційної роботи для частини своїх співробітників, не ризикуючи безпекою конфіденційної інформації та безпекою своїх систем. Встановлено безконтактний доступ для працівників з мобільними ID. Також банк надає віддалений доступ до систем відеоспостереження.

ПУМБ використовує систему боротьби з шахрайством для моніторингу та контролю транзакцій між каналами, що значно зменшує щомісячні збитки клієнтів ПУМБ через шахрайські операції. У 2021 році на клієнтських коштах

вдалося заощадити 200 мільйонів гривень, а кількість постраждалих клієнтів зменшилась у 2 рази. Під час війни ПУМБ особливо цікавили шахрайські проекти, пов'язані із соціальною інженерією, збором коштів для активістів та орендою житла для переселенців. За роки війни, завдяки постійному вдосконаленню моніторингу протидії шахрайству, банк заощадив 150 мільйонів гривень на 7500 рахунках клієнтів.

Для боротьби з шахрайством з картками кол-центр ПУМБ створив спеціальну лінію прямого зв'язку з експертами з безпеки. Департамент безпеки ПУМБ надає клієнтам своєчасну підтримку та дієву допомогу: блокування карток чи рахунків, повідомлення про спроби шахрайства в інші банки. Служба безпеки ПУМБ співпрацює з Кіберполіцією для виявлення злочинних груп.

Експерти ПУМБ з безпеки беруть активну участь у протидії шахрайству та кіберзлочинам, які проводить Міжбанківська асоціація українських платіжних систем ЕМА. Це партнерство для безпечних безготівкових розрахунків в Україні.

ПУМБ використовує різні інструменти для вивчення задоволеності клієнтів: зовнішні дослідження, програми таємних покупців, внутрішні професійні розслідування, скарги та пропозиції. В результаті банки мають найбільш повну картину відгуків клієнтів і поведінки при взаємодії з ними.

Банк приділяє велике значення роботі зі скаргами та пропозиціями клієнтів. ПУМБ будує унікальний call-центр із максимальною автоматизацією процесів, своєчасним вирішенням проблем клієнтів та оперативним отриманням відгуків від клієнтів. Завершення технічних робіт очікується у 2023 році.

З 2021 року банк регулярно моніторє управління запитами клієнтів у соціальних мережах та на форумах; виявляються невідповідності стандартам обслуговування та сучасним методам взаємодії з клієнтами в публічних

каналах. ПУМБ проводить навчання та розробляє нові сценарії та методи обслуговування. У 2022 році загальна кількість скарг зменшилася на 24% порівняно з 2021 роком. Основні проблеми, з якими стикаються клієнти, пов'язані з технічними проблемами мобільних додатків.

Понад десять років ПУМБ впроваджує програму «Таємний покупець», яка допомагає оцінити якість обслуговування в точках контакту з клієнтами. У 2021 році було проведено кілька оцінок, щоб виявити непорозуміння або необізнаність співробітників щодо нових банківських продуктів і пропозицій для клієнтів через альтернативні канали обслуговування. У 2022 році програма аналізує сервісні процеси та роль співробітників у них. Звертає увагу на якість консультування клієнтів.

У 2021 році ПУМБ посилив дослідження та оцінку клієнтського досвіду. У зв'язку з пандемією та війною в Zoom проводилися численні онлайн-інтерв'ю та тестування, щоб банк міг врахувати думки та досвід клієнтів із найменших населених пунктів у найвіддаленіших куточках України. Проведення тестів та оцінок, вивчення критичних точок клієнта може допомогти значно полегшити та спростити клієнтський шлях на різних етапах взаємодії з банківськими продуктами та послугами, визначаючи ті процеси та процедури, які необхідно змінити та вдосконалити.

У 2021 році стартувала масштабна кампанія з переідентифікації клієнтів. Вона викликали багато запитань та заперечень через нерозуміння цієї потреби та незручності. Розроблено та оприлюднено на безкоштовному сайті банку чіткі відповіді для клієнтів щодо процесу оновлення профілів клієнтів. Після дослідження у 2021 році було розроблено простий у використанні віддалений процес для випуску та отримання дебетових карток.

Під час війни на вимогу НБУ зросла кількість обмежень, а відповідно й блокування рахунків службами фінансового нагляду. Щоб покращити шлях

клієнта, ми запровадили процес, який автоматично сповіщає клієнтів PUSH/Viber/SMS про блокування їхнього облікового запису, причину та посилання на сторінку з необхідною інформацією. Таким чином, клієнт може ознайомитися з необхідним переліком документів і відправити їх у банк зручно, дистанційно або у відділенні.

У 2021-22 роках ПУМБ продовжує систематичну роботу з інтеграції клієнтоорієнтованого підходу в проєкти, які мають значний вплив на загальний досвід клієнтів. Банк використовує дизайн-мислення для розробки рішень для стратегічних ініціатив банку.

Попри вплив війни показник NPS впав до 55% у 2022 році (за результатами періодичних досліджень InMind рівень NPS у 2021 році становив 62%), за рівнем NPS банк досі займає друге місце на ринку.

У 2021 році інвестиції банку в покращення клієнтського досвіду становлять 10,8 млн грн, а у 2022 році сягнуть 3,6 млн грн.

2.3 Стратегічне планування та розробка програм мотивації та підтримки персоналу банку

Співробітники є основним ресурсом банку та запорукою сталого розвитку фінансової установи.

ПУМБ – відповідальний роботодавець. У 2021 році ПУМБ надав нові можливості працевлаштування 2474 українцям, а в 2022 році – 857. На кінець 2020 року в банку працювало 7408 співробітників, 2021 року – 8856, 2022 року – 6828 (рис. 2.11). У 2022 році, у рік війни, команда скоротилася на 23%. Основна причина зменшення – звільнення за власним бажанням у зв'язку зі зміною місця проживання, особливо з виїздом за кордон.

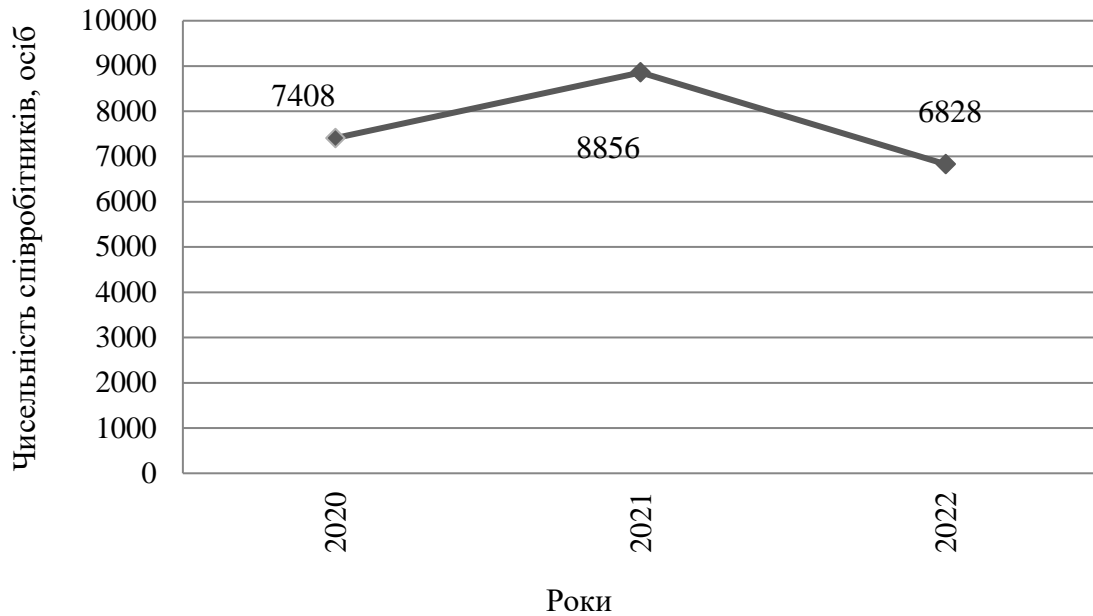


Рис. 2.11 Чисельність співробітників АТ «ПУМБ» за 2020-2022 рр., осіб [2;3;28]

Серед співробітників банку – економісти, фінансисти, інтелектуали та креативці, які працюють в офісах, відділеннях та торгових точках. Співробітники є основним ресурсом банку та запорукою сталого розвитку фінансової установи.

ПУМБ дотримується високих стандартів, забезпечує співробітникам гідні та безпечні умови праці та розвиває їхні професійні якості. ПУМБ працює за принципами чесної трудової практики та дотримання прав людини.

Банк підписав колективний договір, який забезпечує захист прав та інтересів кожного працівника ПУМБ. Кожен має рівні права і можливості незалежно від статі, раси, віку, місця проживання, віросповідання чи політичних переконань.

На кінець 2021 року в банку працювало 6628 жінок і 2228 чоловіків (із 8856 осіб). У ПУМБ 664 (62%) жінки-керівники та 400 (38%) чоловіків. Серед керівників структурних підрозділів банку 67 жінок (40%) і 101 чоловік (60%), а в Правлінні 3 жінки (30%) і 7 чоловіків (70%).

Станом на 2022 рік у банку працювало 5021 жінка та 1807 чоловіків (загалом 6828), з них 743 (68%) керівники жінки та 354 (32%) керівники-чоловіки. Серед керівників структурних підрозділів банку 69 жінок (40%) та 102 чоловіки (60%), а в Правлінні – 3 жінки (30%) та 7 чоловіків (70%).

У 2021 році в ПУМБ працювали 333 людини з інвалідністю, 856 співробітників перебували у декретній відпустці. Наразі в банку працюють 4462 молодих людей до 35 років, 3613 – старше 35 років та 781 колега старше 50 років. У 2022 році чисельність працівників банку: до 35 років – 2422 особи, старше 35 років – 3377 осіб, старше 50 років – 1029 осіб, інваліди – 324 особи, 1033 співробітники перебувають у декретній відпустці. У 2021-2022 роках мінімальний вік працівників ПУМБ – 18-19 років.

Загалом у 2021 році на добровільне медичне страхування працівників оформили 5040 працівників (приріст за рік – 19%), від нещасних випадків застраховано 414 працівників. Усього у 2022 році у добровільному медичному страхуванні взяли участь 5345 працівників, у страхуванні від нещасного випадку – 368 колег.

У пакет соціальної допомоги банку також входить фінансова підтримка важкого лікування співробітників (госпіталізація, операція, онкологія), лікування дітей та смерті близьких родичів, а також допомога родині у разі смерті. У 2021 році матеріальну допомогу отримали 827 працівників на загальну суму 4,4 млн грн.

У 2022 році через війну банк вирішив повністю утримувати своїх співробітників. Деякі працівники банку працювали в небезпечних зонах і отримували підвищення. Банк надає матеріальну допомогу працівникам у випадках бойових дій, що призвели до втрати чи пошкодження житла, поранення працівників, загибелі членів родини та виїзду сімей з окупованої

території. У 2022 році банк інвестував понад 139 млн. на підтримку співробітників. Допомогу отримали понад 2700 колег.

У 2021-2022 роках ПУМБ традиційно інвестує у створення безпечних, здорових та комфортних умов праці.

Банк за власні кошти провів поглиблені медичні огляди працівників головного офісу та регіональних центрів управління автомобільним транспортом. У різних підрозділах ПУМБ проводяться: Лабораторні дослідження на робочих місцях на відповідність вимогам законодавства; Випробування на відповідність драбин, електроінструментів, електрозахисних пристроїв; Вимірювання опору ізоляції, заземлення мереж та електрообладнання; Ремонт обладнання. Проведено інструктажі з охорони праці, пожежної безпеки, навчання та перевірку знань працівників.

Для дистанційних працівників у 2022 році створено електронний курс з охорони праці та пожежної безпеки. Оновлені інструкції з охорони праці та пожежної безпеки. У зв'язку з аварійними відключеннями електроенергії для відповідних підрозділів проведено інструктажі з питань охорони праці, пожежної безпеки та безпечної експлуатації генераторів, проведено інструктажі з питань електробезпеки, пожежної безпеки та загальної охорони праці.

Загалом у 2021 та 2022 роках зафіксовано 1 нещасний випадок на виробництві.

Інвестиції ПУМБ в охорону праці та безпеку працівників становлять понад 16,5 млн грн у 2021 році та понад 7,9 млн грн у 2022 році.

Щороку ПУМБ проводить перегляд заробітної плати. У 2021 році 7897 працівникам скоригували зарплату у зв'язку з підвищенням зарплати в банку, підвищенням мінімальної заробітної плати в січні та грудні 2021 року, планами кар'єрного розвитку та переведенням в інші підрозділи. Середня зарплата в

банках на 1 січня 2022 року становила 26 199 грн, на 1 січня 2023 року – 31 212 грн (зростання на 19%).

Усього в 2021 році в ПУМБ діє 48 постійних планів заохочення, 19 з яких є щомісячними та 29 є квартальними. Крім того, з метою додаткової мотивації працівників впроваджено понад 20 планів одноразового заохочення. Станом на початок 2022 року ПУМБ встановив 50 систем заохочення. Протягом року призупинено дію планів заохочень, а до кінця року відновлено 46 планів заохочень (92%).

ПУМБ затвердив та впровадив програми кар'єрного зростання для різних категорій персоналу. Загалом у 2021 році посади підвищили 2089 осіб (річний приріст 85%). У 2022 році підвищення отримають 778 осіб.

Відповідно до чинного трудового законодавства працівники ПУМБ мають право на різні види відпусток. Протягом будь-якої відпустки за працівниками зберігаються посада та заробітна плата.

Як роботодавець ПУМБ створює простір для розвитку та можливості для співробітників за різними напрямками та посадами. Сайт «Кар'єра ПУМБ» — це платформа для спілкування з кандидатами на різні відкриті вакансії.

У 2021 році ПУМБ увійшов до списку «50 кращих роботодавців України 2020» журналу Forbes Україна, посівши 11 місце. У 2022 році Fuyin Bank продовжує входити до топ-50 найкращих роботодавців і посідає перше місце серед 5 банків [16].

Банк своєчасно інформує своїх співробітників про роботу та важливі питання через усі внутрішні канали комунікації (Telegram-канал «Pumb in touch», корпоративний портал, щотижневий інформаційний бюлетень «Пульс Банк» та корпоративна соціальна мережа Yammer). За допомогою відеозвернення від топ-менеджменту банку колеги відчули підтримку керівництва та отримали відповіді на запитання. Також у банку працює

кадровий чат-бот, за допомогою якого співробітники можуть отримати відповіді на актуальні питання. За час війни за допомогою чат-ботів волонтери обробили понад 500 запитів від колег (виїзд за кордон, житло для колег, вакансії для переселенців, підтримка мобілізованих тощо).

Банк щороку проводить конкурс «Працівник року», переможці якого чекають захоплюючої подорожі за кордон або отримують матеріальні винагороди. Також для співробітників реалізується надихаючий проєкт «Клієнти – моє натхнення» [28].

ПУМБ радий надати можливість розвитку молодим людям без досвіду роботи. Пропонує платне навчання та роботу в штаті. У 2021 році команда реалізувала нову безкоштовну освітню програму – Академію Аналітики для українських студентів та випускників технічних університетів. Проєкт викликав великий інтерес у студентів. Подано понад 2000 заявок на участь. Лекції та семінари проводять викладачі – провідні експерти ПУМБ у різних галузях. Протягом місяця студенти отримують практичні навички користування репозиторієм. Пілотний курс пройшли та отримали відповідні сертифікати 80 учасників, 19 з яких запрошено продовжити професійну кар'єру в ПУМБ. Проєкт планували продовжити після війни.

У лютому 2021 року ПУМБ підписав Пакт молоді – 2025. Банк об'єднує зусилля з іншими компаніями, країнами та освітніми організаціями для створення програм стажування та можливостей працевлаштування для молоді. Документ також спрямований на сприяння випускникам вишів-підписантів у працевлаштуванні та надання наставницької підтримки студентам. У 2021 році ПУМБ працевлаштував 370 молодих спеціалістів без досвіду роботи. 2022 – 26 молодих спеціалістів. Війна поставила невелику паузу в схемах стажування та працевлаштування молоді, але після війни вони будуть відновлені.

У 2021 році банк вперше запустив послуги психологічної підтримки для

3000 співробітників. З 2022 року послуга буде доступна абсолютно всім співробітникам. Сервіс припинив роботу на початку війни, але відновив роботу в четвертому кварталі 2022 року в партнерстві з компанією Wellbeing для надання послуг корпоративної психологічної підтримки персоналу ПУМБ. У четвертому кварталі співробітники отримали 104 індивідуальні психологічні консультації. Всі бажаючі долучилися до групи психологічної підтримки «Сильні разом», яка проводиться щодня в будні дні. Тут кожен може обговорити свої проблеми, отримати відповіді від фахівців, висловитися.

140 працівників відділень у тимчасово окупованих районах та районах активних бойових дій прийняті на роботу в інші підрозділи банку. За роки війни понад 100 працівників пройшли.

Крім того, у листопаді 2022 року банк створив пайовий фонд. У листопаді та грудні шість співробітників, які перебувають у складних життєвих обставинах, отримали матеріальну допомогу у розмірі 210 тис. гривень.

ПУМБ постійно вивчає досвід банківських працівників. Банк надає інформаційну, фінансову, мотиваційну та емоційну підтримку своїм співробітникам.

У 2021 році онлайн-навчання користуються популярністю. У порівнянні з минулим роком кількість проведених навчань та отриманих тренувань зросла більш ніж утричі. 1500 співробітників взяли участь у 3113 курсах, тренінгах і виїзних конференціях. Всього співробітниками банку та внутрішніми тренерами проведено 2190 внутрішніх тренінгів, у яких взяли участь 5450 співробітників. 100% співробітників пройшли дистанційне навчання.

Одним із найважливіших напрямків навчання у 2021 році є Agile. Навчання, проведене в рамках програми розвитку лідерства Product Owner Chapter. Усім банківським працівникам доступні регулярні вебінари з основ Agile. Більше 350 керівників різних структурних підрозділів банку підвищили

свої управлінські навички за програмою тренінгів «Школа менеджменту». В рамках оновленої програми розвитку менеджерів Branch Management School 200 керівників взяли участь у 10 вебінарах з різних управлінських навичок. 50 керівників підрозділів взяли участь у курсі MiniMBA та отримали поглиблені навички та знання з управління ризиками, лідерства та фінансового менеджменту.

У 2021 році ПУМБ продовжить підтримку керівників у процесі адаптації нових співробітників. Банк запустив адаптаційний чат-бот, де нові співробітники можуть отримати інформацію про банк і задати запитання, щоб отримати своєчасну відповідь. Також продовжує працювати внутрішній мовний клуб, де співробітники банку мають можливість попрактикувати свої навички спілкування англійською мовою.

Навіть під час війни банк не зупинив розвиток колективу. У 2022 році проведено навчання працівників за 248 унікальними темами. 4 351 співробітників пройшли один або декілька навчальних курсів, загальна кількість учасників тренінгів склала 23 230 осіб, тобто працівники в середньому 5 разів брали участь у тренінгах Банку.

Проект Speak Ukraine запущено, щоб підтримати наших колег, які свідомо вирішили перейти на спілкування українською. Однойменний Telegram-канал Speak_ukrainian публікує корисну інформацію, уроки української мови, поради та цікаві речі. Канал має понад 862 підписників та користується високою оцінкою колег. Проходить серія онлайн-зустрічей «Живий діалог»: люди з досвідом переходу на українське спілкування діляться підказками та порадами, цікавими, цікавими (і не дуже) кейсами на цьому шляху. Програма «Розмовляй українською» здобула нагороду «HR-бренд 2022» у номінації «Відзнака професійного журі» [16].

У листопаді та грудні ПУМБ та DGM Israel спільно реалізували програму «Leadership Development Conference», під час якої керівники вищої ланки слухали виступи експертів із різних бізнес-підрозділів Ізраїлю, щоб дізнатися, як Ізраїль долав схожі труднощі під час війни.

У 2021 році ПУМБ інвестував у розвиток та навчання співробітників 17 млн. грн. У 2022 році банк інвестував у розвиток та навчання понад 6,9 млн гривень: багато навчальних проєктів реалізуються на волонтерських засадах.

Висновки до розділу 2

1. ПУМБ входить до переліку системно важливих українських банків. Це означає, що його діяльність впливає на стабільність усієї банківської системи. ПУМБ відповідає зростаючим вимогам Національного банку України та забезпечує належний запас міцності.

2. Банк добре капіталізований та має достатню ліквідність. Станом на 1 липня 2023 року власний капітал ПУМБ становив 14,8 млрд гривень. Активи банку становлять 125 млрд грн. Показники ліквідності та достатності капіталу Fii Bank значно вищі за національні банківські стандарти.

3. ПУМБ має ефективну систему корпоративного управління, яка відповідає всім вимогам законодавства України, а також кращим міжнародним стандартам і практикам. Діюча модель корпоративного управління гарантує високий організаційний рівень, що підтверджується бездоганною репутацією банку на ринку. Діяльність ПУМБ базується на ефективних функціях контролю та управління ризиками та своєчасному реагуванні на зміни законодавства.

4. ПУМБ використовує різні інструменти для вивчення задоволеності клієнтів: зовнішні дослідження, програми таємних покупців, внутрішні професійні розслідування, скарги та пропозиції.

5. У 2021-2022 роках ПУМБ продовжує систематичну роботу з інтеграції клієнтоорієнтованого підходу в проєкти, які мають значний вплив на загальний досвід клієнтів. Банк використовує дизайн-мислення для розробки рішень для стратегічних ініціатив банку. У 2021 році інвестиції банку в покращення клієнтського досвіду становлять 10,8 млн грн, а у 2022 році сягнуть 3,6 млн грн.

6. ПУМБ дотримується високих стандартів, забезпечує співробітникам гідні та безпечні умови праці та розвиває їхні професійні якості. ПУМБ працює за принципами чесної трудової практики та дотримання прав людини.

7. У 2021 році ПУМБ інвестував у розвиток та навчання співробітників 17 млн. грн. У 2022 році банк інвестував у розвиток та навчання понад 6,9 млн гривень: багато навчальних проєктів реалізуються на волонтерських засадах.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ АТ «ПУМБ»

3.1. Розробка стратегії сталого розвитку та зростання бізнесу АТ «ПУМБ»

Концепція сталого розвитку банку інтегрована в корпоративну стратегію та враховується при плануванні та реалізації всіх проєктів.

Розглянемо ключові принципи стійкого розвитку банку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Принципи сталого розвитку АТ «ПУМБ» [28]

Назва принципу	Характеристика принципу
Працювати ефективно	Використання сучасних методів ведення бізнесу, щоб постійно вдосконалювати бізнес-процеси та методи, ефективно використовувати ресурси та шукати нові можливості для розвитку бізнесу.
Поважати інтереси партнерів, клієнтів і суспільства в цілому	Повага інтересів партнерів, клієнтів і суспільства в цілому і побудова з ними відносин на принципах порядності, чесності, відкритості та взаємної довіри.
Забезпечувати гідні та безпечні умови праці	Працівники найголовніше надбаням, яким необхідно забезпечити безпечні умови праці, гідну оплату праці та соціальні виплати.
Поважати права людини	Повага прав і свобод людини та не допущення дискримінації.
Підвищення якості життя в регіонах	Банк є відповідальним корпоративним громадянином, який інвестує в покращення якості життя в регіонах, де працює, та робить внесок у сталий розвиток України.
Прагнення запобігати та зменшувати вплив на навколишнє середовище	Банк постійно прагне зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

Напрями політики АТ «ПУМБ» у сфері сталого розвитку наведено на рис. 3.1.

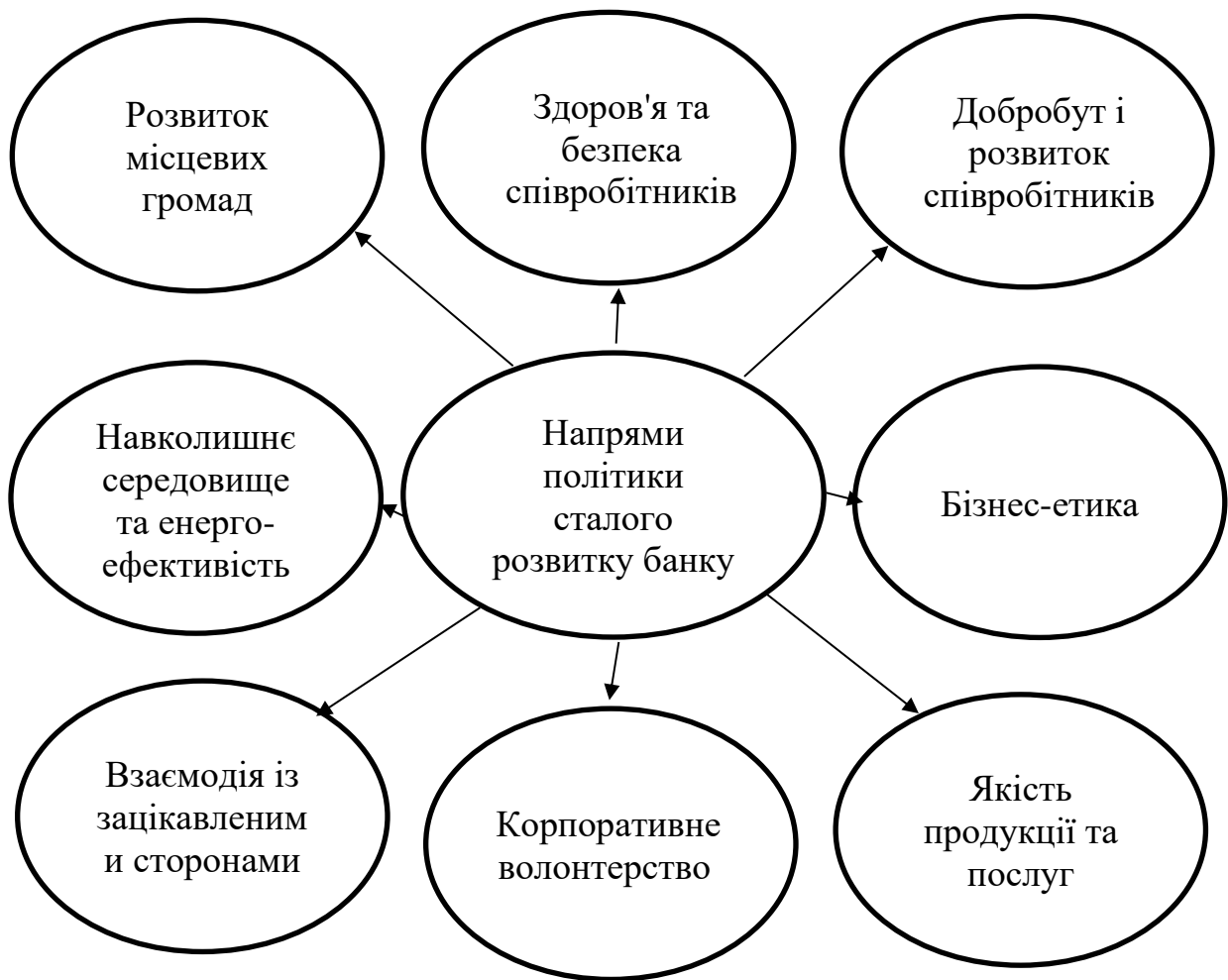


Рис. 3.1 Політика АТ «ПУМБ» у сфері сталого розвитку

Метою ПУМБ у найближчі роки є:

- Підвищення ефективності діяльності компанії;
- Прагнєть до збільшення чистого прибутку та покращення якості кредитного портфеля;
- Підтримка та розвиток малого бізнесу і роздрібного бізнесу;
- Розширення клієнтської бази, побудова довгострокових довірчих відносин з клієнтами;
- Розширення банківської мережі;

- Розвиток дистанційних каналів обслуговування;
- Редизайн процесів: автоматизація, прискорення, підвищення стійкості та оптимізація;
- Удосконалення та запуск інноваційних продуктів;
- Створення сучасного універсального банку.

Основні напрямки діяльності ПУМБ у сфері сталого розвитку: навчання та розвиток персоналу; підвищення якості банківських продуктів і послуг; бізнес-середовище та розвиток місцевої громади; підвищення фінансової грамотності людей; управління ризиками [17].

ПУМБ обирає досягнення цілей сталого розвитку: стійке економічне зростання, якісна освіта, міцне здоров'я та благополуччя, гендерна рівність, створення стійкої інфраструктури, сприяння інноваціям, мир, правосуддя та міцні інституції, партнерства для сталого розвитку.

У 2021 і 2022 роках інвестиції в модернізацію складають 496 і 473 млн. гривень відповідно. Соціальні інвестиції у 2021 році становлять понад 84 млн. гривень і спрямовані на підвищення безпеки працівників та їх розвиток, підвищення якості банківських продуктів і послуг, розвиток бізнес-середовища та підвищення фінансової грамотності українців.

2022 рік стане випробувальним для України та ПУМБ. Банк знаходе можливості для подальшого розвитку. Банк не припинив соціальні інвестиції, а потроїв їх до понад 252 млн., спрямованих насамперед на підтримку співробітників і клієнтів, прихильників, компаній і країни, допомогу постраждалим і популяризацію донорства крові.

3.2 Стратегічне планування розвитку бізнес-середовища АТ «ПУМБ».

ПУМБ є соціальним партнером міст, у яких працює компанія. Створює робочі місця, консультує та кредитує бізнес, створює комфортні умови обслуговування та підвищує фінансову грамотність людей.

У 2021-2022 роках ПМБ України активно реалізовував плани, спрямовані на розвиток бізнес-середовища та підтримку бізнесу.

У 2021 році ПУМБ сплатив до державного бюджету понад 2,1 мільярда гривень податків. Незважаючи на збитки, зазнані під час війни, ПУМБ вчасно сплачував усі податки. У 2022 році банк перерахував до державного бюджету понад 1,6 мільярда гривень. З них у квітні та березні авансував 299 мільйонів гривень на підтримку української економіки, щоб країна могла вирішити нагальні проблеми у найважчий період [16].

План безперервності бізнесу ПУМБ діє з 2011 року, коли банк створив систему забезпечення безперервності діяльності. ВСР (business continuity planning) переглядається щорічно, щоб адаптувати його до нових реалій і загроз. Банк готується до повномасштабної війни і має кілька планів реагування. Станом на січень 2022 року над ВСР вже працювало 8 команд за різними напрямками (кредитний ризик, ліквідність, ключовий персонал, комунікація з клієнтами, евакуація майна, евакуація цінностей, евакуація документів, закриття відділень). Банк негайно перейшов від звичайного бізнесу до управління кризою. Ситуація в країні вимагає швидких і зважених рішень, збору та аналізу інформації. ПУМБ підтримує безперервність роботи та забезпечує безпеку співробітників і клієнтів.

ПУМБ постійно стежить за розвитком подій в країні та аналізує ситуацію своїх клієнтів, щоб у будь-якій ситуації надати своєчасну підтримку українському бізнесу. Тому у 2021 році, банк почав надавати електронні

довірчі послуги з генерації, перевірки та підтвердження дійсності сертифікатів підпису чи кваліфікованої електронної печатки. Це дозволяє клієнтам безкоштовно переходити на новий стандарт дистанційного банківського обслуговування (з повним доступом до всіх файлових потоків у віддаленому каналі) та запроваджувати захист електронного підпису. У 2021 році понад 17000 клієнтів, а у 2022 році – понад 21000 клієнтів скористалися зручністю послуг КЕП від кваліфікованого постачальника електронних послуг ПУМБ.

Також у 2021 році банк почав кредитувати підприємців, надаючи невеликі кредити фізичним особам-підприємцям без необхідності застави, пакету документів та візиту до банку. Невеликі кредити можна виплачувати за лічені хвилини через цифровий комерційний онлайн-банкінг. Крім того, ПУМБ створив бізнес-мобільний додаток, який дозволяє керувати своїми фінансами зі смартфона. На кінець року зручним додатком користувалися вже 5000 клієнтів.

З першого дня війни 2022 року ПУМБ прийняв низку важливих рішень для підтримки своїх клієнтів. Запровадження багатомісячних кредитних канікул для корпоративних клієнтів. Ці канікули впливають не тільки на суму позики, а й на відсотки. Тоді ніхто не розумів масштабів війни, тому ми спочатку запропонували корпоративним клієнтам можливість сплачувати податки та зарплати своїм співробітникам і здійснювати критичні платежі.

Що стосується платіжних послуг, ПУМБ скасував фіксовану піврічну комісію за еквайринг і значно знизив рівень комісії з щоденних і місячних оборотів клієнтів. З клієнтів, які призупинили або втратили бізнес, банк не стягував ліквідаційну комісію, навіть якщо вони здійснювали транзакції.

Банк продовжував кредитувати підприємства під час війни. Якщо у 2021 році банк надав агровиробникам фінансування на 3,2 млрд., то в рік масштабного вторгнення сума кредитної підтримки зросла до 7,8 млрд. грн. На

зібрані кошти українські аграрні компанії зможуть проводити польові роботи в плановому порядку. Загальна сума кредитів ПУМБ, наданих бізнес-підрозділами у 2022 році, склала 19,1 млрд. грн, що на 1,2 млрд. грн. більше, ніж у мирний час 2021 року (17,9 млрд. грн.), що лише підтверджує ступінь підтримки банком українських підприємців навіть в умовах війни.

У 2022 році через війну всі просвітницькі заходи банку з підвищення рівня фінансової грамотності проводяться на офіційній сторінці банку в соціальній мережі Facebook. Тут ПУМБ надає актуальну інформацію про зміни в українській фінансовій системі, а також консультує з фінансових питань і навчає безпечно користуватися мобільним банкінгом. Для безпеки клієнтів банк переводить обслуговування клієнтів на віддалені канали, коли це можливо.

У гарячих точках українські військові продовжують потребувати тактичних медикаментів, кровоспинних засобів та компонентів крові. Крім того, під час війни економіка збідніла. Саме тому ПУМБ запустив соціальний проект «Ми однієї крові», щоб підтримати малий український бізнес і мистецтво, популяризувати донорські ініціативи та допомогти постраждалим. Це великий спільний проект банку, логістичної компанії, 6 українських продюсерів і 5 ілюстраторів, 2 громадських організацій. Зібрані кошти будуть спрямовані на забезпечення донорської крові, постачання компонентів крові в гарячі точки та закупівлю тактичних медикаментів для українських військових.

У 2022 році НБУ об'єднався з банками для підтримки Збройних сил України під час війни. ПУМБ є партнером благодійної акції НБУ «Смілива гривня». З 1 серпня по 31 жовтня по всій Україні тривав збір монет номіналом 10, 50 копійок та 1, 2, 5 і 10 гривень для мобілізації на фронт. Також у відділення ПУМБ можна принести неплатіжні монети номіналом 1, 2, 5, 25 копійок. За три місяці акції «Смілива гривня» українці зібрали майже 5

мільйонів гривень. Через відділення ПУМБ на спецрахунок НБУ для підтримки Збройних сил України було перераховано монетами майже 1 мільйон гривень [28].

Восени та взимку 2022 року Росія посилила атаки на критичні інфрачервоні об'єкти країни: виникла загроза повного знеструмлення. За ініціативи Національного банку України всі системно важливі банки, зокрема ПУМБ, об'єдналися для створення POWER BANKING. Це єдина мережа банківських відділень по всій Україні, яка може працювати та надавати банківські послуги клієнтам навіть у критичних ситуаціях під час відключень електроенергії. Відділення Генеральної мережі оснащені альтернативними джерелами енергії та резервними лініями зв'язку, збільшено касовий збір та збільшено штат. Крім того, у відділеннях Power Bank відкрито національний роумінг банкоматів [51].

У 2022 році ПУМБ запусив послугу продажу ОВДП як первинний дилер. Випуск облігацій був ініційований Міністерством фінансів України з метою підтримки бюджету України за рахунок інвестицій. Станом на кінець 2022 року 1085 клієнтів банків, фізичних та юридичних осіб разом вклали у військові облігації понад 562 мільйони гривень, 17,74 мільйона доларів США та 3,52 млн. євро.

З початком війни ПУМБ організував можливість оперативно переказувати будь-яку суму грошей через усі банківські канали на підтримку нашої армії, без комісій. Україна перерахувала через ПУМБ близько 345 млн. грн. на забезпечення потреб Збройних сил України та гуманітарну підтримку у 2022 році.

У 2022 році у зв'язку з війною в інклюзивному секторі роботи з розвитку майже не проводились. ПУМБ вдалося створити безбар'єрний доступ до приміщень трьох діючих відділень для маломобільних груп. На початку 2023

року завершено роботи із забезпечення зон входу для маломобільних груп у 171 відділенні (з них 14 закрито), з них 206 ще працюють.

3.3 Напрями вдосконалення політики управління ризиками банку

АТ «ПУМБ» послідовно реалізує стратегію розвитку бізнесу світової фінансової установи з українським капіталом та надає послуги всім типам клієнтів.

Основними напрямками її діяльності є.

Обслуговування фізичних осіб (включаючи співпрацю із заможними роздрібними клієнтами – VIP-послуги для фізичних осіб) – Надання банківських послуг, відкриття та обслуговування рахунків клієнтів; Надання послуг кредитних і дебетових карток; Надання споживчих кредитів, документообіг (акредитиви та гарантії); Надання в оренду особистих сейфів; Проведення касових та валютно-обмінних операцій; Надання послуг через СДО (систему дистанційного обслуговування).

Обслуговування корпоративних клієнтів: Відкриття та ведення поточних депозитних рахунків, надання послуг з кредитування (в тому числі овердрафту) та інкасації; Розрахунково-касове обслуговування; Готівковий лізинг, торгове фінансування та документарні послуги.

Депозитарна діяльність депозитарної установи (залежно від виду діяльності, на яку уповноважений банк).

Торгівля фінансовими інструментами на ринку капіталу (залежно від виду діяльності, на яку банк має дозвіл). Торгівля іноземною валютою та банківськими металами на українському міжбанківському валютному ринку та міжнародному валютному ринку; Операції зворотного викупу без переходу права власності на цінні папери; Структуроване фінансування; Залучення та депонування міжбанківських кредитів і депозитів; відкриття та ведення

кореспондентських рахунків банків-резидентів та нерезидентів, ведення касових операцій, надання послуг процесингового центру, надання застави та підтвердження акредитивів.

При визначенні бізнес-цілей Банку враховуються вимоги стратегії управління ризиками АТ «ПУМБ» [16].

Основні цілі системи управління ризиками Банку [31]:

Забезпечувати сталий розвиток банку в рамках реалізації стратегії розвитку його бізнесу;

Гарантувати та захищати інтереси акціонерів, вкладників, кредиторів, клієнтів та інших осіб, зацікавлених у стабільній діяльності банку, щоб ризики, які приймає банк, не становили загрози для існування банку;

Підвищити конкурентну перевагу банку, підвищити ефективність управління ризиками, підвищити ринкову вартість банку та зберегти надійність банку, розширюючи продуктову лінійку шляхом стратегічного планування з урахуванням рівня ризику, який він несе;

Зміцнення довіри інвесторів шляхом створення прозорої системи управління ризиками, створеної системою корпоративного управління та постійного моніторингу НБУ та інших державних органів.

Ефективна система управління ризиками забезпечує беззастережне дотримання Банком обмежень внутрішніх і зовнішніх структур і показників достатності капіталу та досягнення тактичних і стратегічних цілей під час звичайних бізнес-процесів і під час криз.

Показник достатності капіталу Банку контролюється різними інституційними службами (Департамент фінансового контролю, Департамент загального банківського ризику) та посадовими особами, а також Наглядовою радою Банку, Радою директорів Банку, Президентом Банку.

Основними інструментами контролю показника достатності капіталу є:

Формальні методи розрахунку показників достатності капіталу, оцінки їх фактичних і прогнозних значень і проведення стрес-тестів;

Схильність до ризику: визначає цільовий рівень достатності капіталу та мінімальні внутрішні обмеження для показників ризику;

Звіт про достатність капіталу та прийняті управлінські рішення.

Банк періодично (щорічно) готує та затверджує декларації про схильність до ризику. Звіт про схильність до ризику затверджується Наглядовою радою та базується на таких категоріях ризику:

Толерантність до ризику: максимальний розмір ризику, який може нести банк для всіх видів ризику, враховуючи рівень капіталу банку; здатність адекватно та ефективно управляти ризиками з урахуванням нормативних обмежень.

Схильність до ризику – загальна вартість усіх типів ризику, а також окрема вартість кожного ризику, заздалегідь визначена та в межах прийняттого рівня ризику, на основі якої банк приймає рішення щодо можливості/потреби підтримувати ризик для досягнення своїх стратегічних цілей.

Ліміти ризику – кількісні ліміти, встановлені банком для контролю ступеня ризику, з яким стикається банк під час своєї діяльності.

Профіль ризику: оцінка рівня вразливості банку до загального ризику (до вжиття заходів для мінімізації ризику) або вразливості до залишкового ризику (після вжиття заходів для мінімізації ризику), у цілісній формі та в контексті всіх видів ризику станом на дату на основі поточних або прогнозованих припущень.

Оскільки найбільший обсяг бізнесу АТ «ПУМБ» пов'язаний з банківською діяльністю, потенційно значущими для нього є наступні види ризиків:

Кредитний ризик (значний вплив), враховуючи вплив кліматичного ризику;

Ризик ліквідності;

Процентний ризик за банківськими рахунками;

Ринкові ризики, в тому числі: валютний ризик і ціновий ризик;

Операційні ризики (включаючи юридичні ризики, ризики інформаційної безпеки, включаючи кіберризики);

Ризики комплаєнсу (включаючи ризики відмивання грошей/фінансування тероризму).

Профіль ризику визначається у стратегії управління ризиками, затвердженій Наглядовою радою.

Метою політики «Управління ризиками АТ «ПУМБ» [31] є організація чіткого процесу ефективного управління ризиками шляхом встановлення лімітів та лімітуючих параметрів для кожного виду ризику з метою виявлення, розрахунку, моніторингу, контролю, звітності та мінімізації всіх ризиків. В умовах зниження прибутковості більшості фінансових інструментів контроль ризиків є одним із основних джерел підтримки прибутковості Банку на розумному рівні.

Ефективним способом мінімізації ризику є його регулювання шляхом встановлення лімітів. Банк встановлює основні ліміти ризику на основі схильності до ризику та аналізує, чи можуть основні рішення щодо управління активами та пасивами порушувати встановлені ліміти ризику.

Більшість корпоративних показників затверджено як ліміти для точного відображення стратегії профілю ризику Банку. Основною метою системи встановлення лімітів є забезпечення формування Банком структури активів і зобов'язань відповідно до характеру та розміру його діяльності.

Щоквартально порівнювати профіль ризику Банку на звітну дату балансу з ризик-апетитом, затвердженим за типом ризику на рік.

Ця політика поширюється на всіх працівників, на всі процеси, на всю організаційну та управлінську структуру Банку.

Основними органами системи управління ризиками Банку є:

- 1) Наглядова рада;
- 2) Правління Банку;
- 3) Кредитна рада та Кредитний комітет;
- 4) Комітет з управління непрацюючими активами (NPA)
- 5) Комітет з управління активами і пасивами (КУАП);
- 6) Комітет з управління операційними ризиками (КУОР);
- 7) Комітет з етики та ділової поведінки;
- 8) Управління внутрішнім аудитом;
- 9) CRO та функція управління ризиками;
- 10) ССО та відділ комплаєнсу.
- 11) Підрозділи з урахуванням пошкоджених активів (НПА, операційний підрозділ) та допоміжні підрозділи (контроль першого рівня СВК).

Управління ризиками базується на таких принципах.

Адекватність та ефективність заходів з пом'якшення – фінансування заходів з мінімізації ризиків та надання фінансових стимулів для зменшення ризиків;

Чіткість – чіткість політики та механізмів управління ризиками для забезпечення відповідальності та зобов'язань усіх суб'єктів/учасників системи управління ризиками;

Усвідомлення ризиків: при прийнятті рішення про впровадження операції необхідно проаналізувати потенційні ризики, відповідні ризики

необхідно правильно врахувати та регулярно контролювати після впровадження;

Незалежність функції управління ризиками: з метою запобігання конфлікту інтересів Банк реалізує принцип, згідно з яким рішення про прийняття ризику є незалежними від оцінки та контролю ризику;

Контроль рівня ризику: керівництво та колегіальні органи банку постійно отримують інформацію про прийнятні рівні ризику та про наявність порушень процедур, лімітів та обмежень, встановлених для управління ризиками;

Забезпечення трьох рівнів контролю (три лінії захисту): У процесі діяльності з управління ризиками забезпечити участь усіх установ і відділів банку в оцінці, прийнятті та контролі ризиків.

Управління діяльністю банку з урахуванням прийнятних ризиків: банк контролює достатність капіталу та здійснює планування капіталу відповідно до стратегії розвитку банку;

Обмеження прийнятного рівня ризику: Правління визначає схильність до ризику та перетворює його на систему лімітів, що забезпечує прийнятний рівень ризику для загальних позицій і прозорий розподіл загальних лімітів ризику всередині банку;

Удосконалення системи управління ризиками: система управління ризиками Банку відповідає рівню операційного розвитку Банку та зовнішнім умовам, а також інновує загальну практику управління ризиками.

Ефективність: забезпечити об'єктивну оцінку масштабів ризиків і цілісність заходів з управління ризиками та оптимізувати використання фінансових ресурсів, персоналу та інформаційних систем для управління ризиками.

Своєчасність: гарантувати своєчасне (завчасне) виявлення, вимірювання, обчислення, моніторинг, контроль, звітування та пом'якшення всіх типів ризиків на всіх рівнях організації;

Структурованість: функції, відповідальність і повноваження з управління ризиками чітко розподілені між різними установами та працівниками Банку, і обов'язки прийняті відповідно;

Розподіл обов'язків (розмежування функцій контролю та виконання банківських операцій) – уникнення ситуацій, коли одна й та сама особа здійснює банківські операції та виконує функції контролю;

Повнота і комплексність: охоплення всіх видів діяльності на всіх організаційних рівнях і в усіх структурних підрозділах банку, оцінка ризикової взаємодії;

Пропорційність: система управління ризиками відповідає бізнес-моделі банку, системній важливості та складності банківської діяльності;

Незалежність – немає обставин, які загрожують неупередженому виконанню функцій управління ризиками та комплаєнс;

Конфіденційність: обмеження доступу до інформації та запобігання несанкціонованому доступу;

Прозорість: банки розкривають інформацію про системи управління ризиками та профілі ризиків.

Стратегія управління ризиками Банку спрямована на реалізацію принципу стабільного контролю надходжень капіталу від діяльності АТ «ПУМБ» шляхом забезпечення оптимального балансу між виконанням основних завдань бізнес-плану та прибутковістю Банку.

Банк впроваджує превентивні та додаткові стратегії впливу на ризики, використовуючи всі інструменти зниження ризиків, доступні на рівні портфеля та окремих операцій/процесів. Особлива увага приділяється вдосконаленню

систем управління ризиками, достатності капіталу та ліквідності як механізмів управління ризиками і потенційних джерел захисту від збитків.

Для кожної основної сфери ризику визначається окрема політика управління ризиками [31].

Політика управління кредитними ризиками для корпоративних клієнтів в рамках корпоративної кредитної політики АТ «ПУМБ»;

Політика управління кредитними ризиками для малого бізнесу;

Політика управління кредитними ризиками роздрібних клієнтів;

Політики управління кредитними ризиками фінансових установ (банків);

Політика управління ризиком ліквідності;

Політика управління ризиком процентної ставки;

Політика управління ринковими ризиками;

Політика управління операційними ризиками;

Політика управління ризиками відповідності.

Усі політики управління ризиками в кожній сфері повинні включати.

Цілі, завдання та принципи управління конкретним видом ризику;

Організаційна структура процесу управління ризиками з урахуванням трьох рівнів контролю (ліній захисту);

Типи ризиків, які входять до цієї категорії ризиків;

Методи ідентифікації, розрахунку, моніторингу, контролю та звітності для мінімізації ризиків;

Критерії визначення істотних видів ризику.

Найбільш істотним є кредитний ризик. Кредитний ризик означає здатність боржників банку (фізичних та юридичних осіб, включаючи банки) погасити основну суму боргу та нараховані відсотки протягом періоду, зазначеного в кредитній угоді, що може викликати невизначеність щодо кінцевого результату банку.

Кредитний ризик є домінуючим фактором у системі класифікації банківського ризику та важливою складовою загального ризику банку.

Система управління кредитним ризиком – це процес, який послідовно проходить наступні етапи.

Ідентифікація ризиків;

Оцінка наслідків виникнення ризику;

Управління ризиками (вибір рішень на основі управлінських наслідків для зменшення кредитного ризику або уникнення ризику);

Контроль (моніторинг та облік, звітність, відповідальність).

Фактори, що впливають на величину кредитного ризику наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Фактори впливу на величину кредитного ризику

Індивідуальний ризик	Сукупний ризик
Нестабільність економічної ситуації	
Зміна фінансового стану позичальника	Зміна грошово-кредитної політики НБУ (вимоги до резервування)
Кредитна історія позичальника	Зміна кредитної політики Банку
Зміна якості забезпечення позики	Макроекономічний фактор
Якість управління підприємством позичальником	
Зміна умов кредитного договору Дефолти основних постачальників/покупців	

Основними цілями управління кредитним ризиком є: запобігання ризику, підтримка ризику на певному рівні, мінімізація ризиків.

Методи управління ризиками наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Методи управління ризиками

Метод	Характер впливу на ризик	Зміст
Попередження ризику	Непрямий вплив	Відбір та оцінка кредитних спеціалістів Оптимізація кредитного процесу Розвиток персоналу Вивчення потенційного клієнта Постійний моніторинг клієнта
Оцінка і обчислення ризику	Непрямий вплив	Оцінка кредитоспроможності позичальника Оцінка якості кредитного портфеля Банку Вимірювання кредитного ризику Прогнозування кредитного ризик-тренду
Уникнення кредитного ризику	Прямий вплив	Відмова від кредитування ненадійного клієнта
Мінімізація ризику	Прямий вплив	Диверсифікація кредитів Резервування коштів Структурування кредитів
Страховання ризику	Непрямий вплив	Перерозподіл обов'язків відшкодування кредитних втрат на страхову організацію
Стримування ризику	Непрямий вплив	Створення структурних підрозділів по роботі з проблемними кредитами Призупинення кредитної діяльності у високо ризикованих галузях Пошук нових секторів кредитного ринку і розробка нових кредитних продуктів

З метою забезпечення безперервного та ефективного функціонування всієї системи управління ризиками, Банк впроваджує заходи, спрямовані на формування культури управління ризиками.

Керівництво АТ «ПУМБ», з метою забезпечення дотримання керівниками банку та іншими працівниками банку культури ризик-менеджменту, створює необхідну атмосферу за допомогою таких засобів:

Визначення цінностей компанії та контроль дотримання цих цінностей;

Підвищення обізнаності про ризики, забезпечуючи надання систематичної інформації про стратегію, політику та процедури управління ризиками всім підрозділам Банку та заохочуючи вільний обмін інформацією та сувору оцінку прийнятності ризиків Банком;

Отримання підтвердження щодо поінформованості керівників та інших працівників Банку про дисциплінарні та інші заходи, які будуть застосовані до них у разі неприйнятної поведінки/порушень у діяльності Банку.

З метою моніторингу та своєчасного реагування на події, які можуть вплинути на сталий розвиток банку, надаються місячні, кварталні та річні звіти, які розглядаються Правлінням та Наглядовою радою банку. З метою стандартизації соціальних питань ПУМБ розробив та впровадив такі нормативні документи: Кодекс Корпоративної етики, Антикорупційна програма, Кодекс корпоративного управління, Положення щодо врегулювання конфлікту інтересів, Порядок організації роботи лінії довіри СКМ, Правила здійснення фінансового моніторингу, Порядок вручення та отримання подарунків та запрошень, Порядок навчання персоналу, Порядок формування штатного розкладу.

У 2021 році основні ризики стосуються забезпечення безперервності бізнесу в умовах COVID-19.

На 2022 рік змін до переліку суттєвих банківських ризиків немає, але станом на 24 лютого 2022 року змінилися причини цих ризиків. Так, що стосується кредитних та операційних ризиків, то основною причиною зростання стали військові дії та воєнний стан в Україні.

Уже в січні 2022 року ПУМБ розробив і затвердив чіткі плани реагування на всі види значних ризиків у разі загрози військових дій. Що стосується кредитного ризику, алгоритми призупинення клієнтських кредитів і програм реструктуризації заборгованості розроблені заздалегідь і будуть впроваджені з березня 2022 року для зниження кредитного навантаження українських громадян і юридичних осіб. Щоб запобігти втраті майна та активів, існують плани екстреної евакуації цінностей і персоналу, а також для забезпечення безперервної роботи критичних процесів і систем.

Система управління комплаєнс-ризиками може адекватно контролювати дотримання нормативних документів, стандартів та інших обов'язкових вимог, репутаційні ризики, конфлікти інтересів тощо, захищаючи таким чином інтереси вкладників, клієнтів, контрагентів, власників (акціонерів), а також банків та їх співробітників. .

У процесі своєї діяльності кожна компанія рано чи пізно стикається з проблемними процесами, які призводять не тільки до фінансових втрат компанії, але й до втрати довіри до компанії з боку клієнтів, інвесторів, партнерів, акціонерів та регуляторів.

У зв'язку з цим виникла ідея створити механізми мінімізації ризиків, пов'язаних з такими процесами. Один із цих механізмів є нещодавнішим і називається «комплаєнс».

Ризик комплаєнс стосується недотримання законодавства, внутрішніх документів (політик, процедур, положень, правил), стандартів чесної

конкуренції, ситуацій конфлікту інтересів, недотримання корпоративних етичних вимог.

Для адекватного управління комплаєнс-ризиками в АТ «ПУМБ» створено відділ комплаєнс-контролю.

Банк затвердив один із основних документів, спрямованих на управління комплаєнс-ризиками – Кодекс корпоративної етики. Це документ, який затверджує правила та норми ведення бізнесу та відображає основні принципи та стандарти роботи Банку.

Дія цього Кодексу поширюється на всіх працівників Банку, незалежно від їх посади, сфери професійної відповідальності та географічного розташування підрозділу Банку.

У разі порушення правил і положень кодексу корпоративної етики Банк має право вживати заходів, передбачених чинним законодавством.

Висновки до розділу 3

1. Метою ПУМБ у найближчі роки є: підвищення ефективності діяльності компанії; прагнєть до збільшення чистого прибутку та покращення якості кредитного портфеля; підтримка та розвиток малого бізнесу і роздрібного бізнесу; розширення клієнтської бази, побудова довгострокових довірчих відносин з клієнтами; розширення банківської мережі; розвиток дистанційних каналів обслуговування; редизайн процесів: автоматизація, прискорення, підвищення стійкості та оптимізація; удосконалення та запуск інноваційних продуктів; створення сучасного універсального банку.

2. Основні напрямки діяльності ПУМБ у сфері сталого розвитку: навчання та розвиток персоналу; підвищення якості банківських продуктів і послуг; бізнес-середовище та розвиток місцевої громади; підвищення фінансової грамотності людей; управління ризиками.

3. ПУМБ обирає досягнення цілей сталого розвитку: стійке економічне зростання, якісна освіта, міцне здоров'я та благополуччя, гендерна рівність, створення стійкої інфраструктури, сприяння інноваціям, мир , правосуддя та міцні інституції, партнерства для сталого розвитку.

4. План безперервності бізнесу ПУМБ діє з 2011 року, коли банк створив систему забезпечення безперервності діяльності. ВСР (business continuity planning) переглядається щорічно, щоб адаптувати його до нових реалій і загроз. Банк готується до повномасштабної війни і має кілька планів реагування. Станом на січень 2022 року над ВСР вже працювало 8 команд за різними напрямками (кредитний ризик, ліквідність, ключовий персонал, комунікація з клієнтами, евакуація майна, евакуація цінностей, евакуація документів, закриття відділень). Банк негайно перейшов від звичайного бізнесу до управління кризою. Ситуація в країні вимагає швидких і зважених рішень, збору та аналізу інформації. ПУМБ підтримує безперервність роботи та забезпечує безпеку співробітників і клієнтів.

5. АТ «ПУМБ» послідовно реалізує стратегію розвитку бізнесу світової фінансової установи з українським капіталом та надає послуги всім типам клієнтів. Основними напрямками її діяльності є обслуговування фізичних осіб; обслуговування корпоративних клієнтів; депозитарна діяльність депозитарної установи; торгівля фінансовими інструментами на ринку капіталу.

6. Метою політики «Управління ризиками АТ «ПУМБ» є організація чіткого процесу ефективного управління ризиками шляхом встановлення лімітів та лімітуючих параметрів для кожного виду ризику з метою виявлення, розрахунку, моніторингу, контролю, звітності та мінімізації всіх ризиків.

ВИСНОВКИ

Отже, проведені дослідження приводять нас до наступних висновків:

1. Стратегічне планування – це особливий вид планування, що передбачає прийняття стратегічних рішень у формі прогнозів, проєктів, програм і планів. Метою планування є усунення негативного впливу змін у бізнес-середовищі на фінансову установу.

2. Стратегічне планування має такі характеристики: середньо- та довгострокова орієнтація; зосередженість на вирішенні ключових питань для виживання та прогресу банку; узгодженість цілей реалізації та ресурсів (доступних і привабливих у майбутньому); врахування впливу багатьох зовнішніх факторів на намічені цілі; здатність адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища банку.

3. Специфічні принципи планування, а саме: цільова спрямованість; безперервність; системність; збалансованість; рівновагу; оптимальне використання ресурсів; адекватність цілей планування.

4. Фази стратегічного планування включають: формування місії та стратегічних цілей банку; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища установи; аналіз стратегічних варіантів і основних стратегічних виборів; формулювання функціональних бізнес-стратегій; планування ризиків; реалізація стратегії; контроль стратегії та оцінка результатів.

5. Базова стратегія, як загальний напрямок, є ядром корпоративного стратегічного планування. Залежно від циклу розвитку бізнесу можна вибрати одну з основних стратегій, розглянутих вище: стратегія зростання; стратегія стабільності (у разі значної нестабільності продажів і доходів фінансової діяльності); стратегія виживання.

6. ПУМБ входить до переліку системно важливих українських банків. Це означає, що його діяльність впливає на стабільність усієї банківської системи.

ПУМБ відповідає зростаючим вимогам Національного банку України та забезпечує належний запас міцності.

7. Банк добре капіталізований та має достатню ліквідність. Станом на 1 липня 2023 року власний капітал ПУМБ становив 14,8 млрд гривень. Активи банку становлять 125 млрд грн. Показники ліквідності та достатності капіталу Fii Bank значно вищі за національні банківські стандарти.

8. ПУМБ має ефективну систему корпоративного управління, яка відповідає всім вимогам законодавства України, а також кращим міжнародним стандартам і практикам. Діюча модель корпоративного управління гарантує високий організаційний рівень, що підтверджується бездоганною репутацією банку на ринку. Діяльність ПУМБ базується на ефективних функціях контролю та управління ризиками та своєчасному реагуванні на зміни законодавства.

9. У 2021-2022 роках ПУМБ продовжує систематичну роботу з інтеграції клієнтоорієнтованого підходу в проекти, які мають значний вплив на загальний досвід клієнтів. Банк використовує дизайн-мислення для розробки рішень для стратегічних ініціатив банку. У 2021 році інвестиції банку в покращення клієнтського досвіду становлять 10,8 млн грн, а у 2022 році сягнуть 3,6 млн грн.

10. ПУМБ дотримується високих стандартів, забезпечує співробітникам гідні та безпечні умови праці та розвиває їхні професійні якості. ПУМБ працює за принципами чесної трудової практики та дотримання прав людини.

11. Метою ПУМБ у найближчі роки є: підвищення ефективності діяльності компанії; прагнєть до збільшення чистого прибутку та покращення якості кредитного портфеля; підтримка та розвиток малого бізнесу і роздрібного бізнесу; розширення клієнтської бази, побудова довгострокових довірчих відносин з клієнтами; розширення банківської мережі; розвиток

дистанційних каналів обслуговування; редизайн процесів: автоматизація, прискорення, підвищення стійкості та оптимізація; удосконалення та запуск інноваційних продуктів; створення сучасного універсального банку.

12. Основні напрямки діяльності ПУМБ у сфері сталого розвитку: навчання та розвиток персоналу; підвищення якості банківських продуктів і послуг; бізнес-середовище та розвиток місцевої громади; підвищення фінансової грамотності людей; управління ризиками.

13. ПУМБ обирає досягнення цілей сталого розвитку: стійке економічне зростання, якісна освіта, міцне здоров'я та благополуччя, гендерна рівність, створення стійкої інфраструктури, сприяння інноваціям, мир, правосуддя та міцні інституції, партнерства для сталого розвитку.

14. АТ «ПУМБ» послідовно реалізує стратегію розвитку бізнесу світової фінансової установи з українським капіталом та надає послуги всім типам клієнтів. Основними напрямками її діяльності є обслуговування фізичних осіб; обслуговування корпоративних клієнтів; депозитарна діяльність депозитарної установи; торгівля фінансовими інструментами на ринку капіталу.

15. Метою політики «Управління ризиками АТ «ПУМБ» є організація чіткого процесу ефективного управління ризиками шляхом встановлення лімітів та лімітуючих параметрів для кожного виду ризику з метою виявлення, розрахунку, моніторингу, контролю, звітності та мінімізації всіх ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеєва І.М. Можливі стратегії розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах. Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки : Донецьк: ТОВ «Юго-Восток Лтд», 2017. № 2. С. 221-223.
2. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК». Фінансова звітність за 2022 рік. URL: https://about.pumb.ua/finance/annual_reports (дата звернення: 05.12.2023).
3. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК». Фінансова звітність за 2021 рік. URL: https://about.pumb.ua/finance/annual_reports (дата звернення: 05.12.2023).
4. Антикорупційна програма АТ ПУМБ. URL: <https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ru/%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%D0%B0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%BF%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0%20%D0%B0%D1%82%20%D0%BF%D1%83%D0%BC%D0%B1%202019.pdf> (дата звернення: 05.12.2023).
5. Банки в умовах тривалої війни зберегли довіру клієнтів, високу операційну ефективність та прибутковість. Огляд банківського сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-v-umovah-trivaloyi-viyni-zberegli-doviru-kliyentiv-visoku-operatsiynu-efektivnist-ta-pributkovist--oglyad-bankivskogo-sektoru> (дата звернення: 05.12.2023).
6. Банки почали 2023 рік з рекордним прибутком за час повномасштабної війни. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/banks-in-war-january-2023> (дата звернення: 05.12.2023).

7. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування. Навчальний посібник. Л.: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
8. Борисевич С.О. Стратегічне планування. Енциклопедія державного управління: наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ. 2017. Т. 4. 648 с.
9. Дзюблюк О. В. Банківські операції: підручник / За ред. д.е.н., проф. О.В. Дзюблюка. Тернопіль: ТНЕУ «Економічна думка». 2017. 696 с.
- 10.Добровенко О.А. Оцінка потенціалу стратегічного розвитку банківської установи. Економічний аналіз. 2019. Т. 14. С. 22-27.
- 11.Дорошенко Н.О, Дорошенко О.Г. Першочергові заходи та шляхи реанімації економіки України у військовий час. Modern research in world science. Львів. 2022. С. 1128-1135.
- 12.Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропивного. К.: КНЕУ. 2003. 608 с.
- 13.Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 05.12.2023).
- 14.Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 р. № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 05.12.2023).
- 15.Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001 р. № 2664-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text> (дата звернення: 05.12.2023).
- 16.Звіт про прогрес АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК» за 2021-2022 роки. URL: https://about.pumb.ua/growth/report_progress (дата звернення: 05.12.2023).

17. Інформаційна довідка про SCM. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20__white%20paper%20scm%20ua.pdf (дата звернення: 05.12.2023).
18. Карчева Г. Т. Фінансовий стан банків України в умовах загрози світової фінансово-економічної кризи. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7708> (дата звернення: 07.12.2023).
19. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес-Інформ. 2018. № 8. С. 343-347.
20. Кодекс Корпоративної Етики АТ «ПУМБ». URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/press_content_%D0%BA%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81%20%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8%202022.pdf (дата звернення: 05.12.2023).
21. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І, Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: навчальний посібник: Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. 734 с.
22. Корпоративне управління в банках України. URL: <https://cgpa.com.ua/> (дата звернення: 07.12.2023).
23. Корпоративне управління: Навчальний посібник (для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання))/ укл. М.О. Горбашевська, А.В. Балабаниць, Л.А. Кислова, В.М. Мацука. Маріуполь: МДУ, 2020. 235 с. URL:

- https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/1649/1/NP_Korp_upravl_innia.pdf (дата звернення: 07.12.2023).
24. Кузнєцова Л.В., Маслов Ю.К. Організація планування фінансової діяльності банку: Монографія. Одеса: Пальміра. 2006. 193с.
25. Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07> (дата звернення: 07.12.2023).
26. Мещеряков А.А. Організація діяльності комерційного банку: [навч. посіб.]. К.: Центр учбової літератури, 2007. 607 с.
27. НБУ назвав найприбутковіші банки в Україні від початку року. URL: https://zaxid.net/nbu_nazvav_naypributkovishi_ukrayinski_banki_vid_pochatku_roku_n1574638 (дата звернення: 05.12.2023).
28. Офіційний сайт АТ ПУМБ. URL: <https://www.pumb.ua/> (дата звернення: 05.12.2023).
29. Парасій-Вергуненко І.М. Концептуальні засади стратегічного аналізу в банках. Фінанси України. 2019. № 8. С.111-17.
30. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2007. 360с.
31. ПОЛІТИКА управління ризиками в АТ «ПУМБ». URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA_%D0%BF%D0%BE%D0%BB_%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf (дата звернення: 05.12.2023).

32. Положення про Наглядову раду АТ «ПУМБ»: URL: <https://about.pumb.ua/management/supervisory-board> (дата звернення: 05.12.2023).
33. ПОЛОЖЕННЯ ПРО ПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК» (НОВА РЕДАКЦІЯ) URL: <https://about.pumb.ua/management/head> (дата звернення: 05.12.2023).
34. Примітка Л.О. Фінансовий менеджмент у банку: підручник. 3-тє вид. допов. і переробл. Київ: КНЕУ. 2012. 338 с.
35. Принципи (кодекс) корпоративного управління. АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК». URL: <https://about.pumb.ua/management/corporate-governance-code> (дата звернення: 05.12.2023).
36. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: постанова Правління Національного Банку України від 24. 02. 2022 р. №18. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18 (дата звернення 05.12.2023)
37. Прокопенко Н.С., Мирончук В.М., Шепель І.В. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. Економіка та суспільство. Електронний журнал. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1556/1497> (дата звернення 05.12.2023).
38. Сталість бізнесу під час війни: ПУМБ увійшов до топ-10 Індексу КСВ у 2023 році. URL: https://24tv.ua/stalist-biznesu-pid-chas-viyni-pumb-uviyshov-do-top-10-indeksu_n2347320 (дата звернення: 05.12.2023).
39. Статут АТ ПУМБ. URL: <https://about.pumb.ua/management/statut> (дата звернення: 07.12.2023).

40. Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с.
41. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. М.П. Бутка. К.: «Центр учбової літератури». 2016. 376 с.
42. Структури власності банків України. АТ «ПУМБ» URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/registration/shareholders/334851> (дата звернення: 05.12.2023).
43. У що інвестував понад 90 мільйонів ПУМБ під час війни. URL: <https://www.unian.ua/society/u-shcho-investuvav-ponad-90-milyoniv-pumb-pid-chas-viyni-12095184.html> (дата звернення: 05.12.2023).
44. Чмутова І.М., Вовк В.Я. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища комерційного банку. Регіональні перспективи. 2018. № 7-8 (32-33). С. 41-45.
45. Чуб О.О. Адаптація банківського законодавства України до права Європейського Союзу: стан, проблеми та перспективи. Фінанси України. 2008. №4. С.57-67.
46. Чуб О.О. Корпоративне управління в банку в контексті глобалізації. Економіка і організація управління. 2012. № 2. С. 26–34.
47. Шевцова О., Мандзюк Г. Життєвий цикл банківської установи, як економічної організації. Вісник Національного банку України. 2017. №1. С. 28-31.
48. Як війна змінила роботу банківської системи України. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/viyna-v-ukrajini-yak-zminilas-robota-bankivskoj-sistemi-11964504.html> (дата звернення: 05.12.2023).
49. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. MIT Press. Boston. 1962.

- 50.Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs56.pdf> (дата звернення: 05.12.2023).
- 51.POWER BANKING. URL: <https://power.bank.gov.ua> (дата звернення: 05.12.2023).
- 52.Smith K.G., Mitchell T.R., Summer C.E. Top level management priorities in different stages of the organization life-cycle. Academy of Management Journal. 1985. Vol. 28. P. 799-820.