

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА**

Назва факультету	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Назва кафедри	Менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
Спеціальність:	073 Менеджмент
Освітня програма:	Менеджмент організацій та адміністрування
Група:	АМ-21М денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

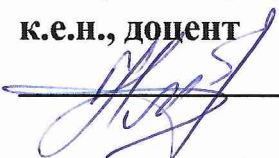
**ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ**

здобувача вищої освіти **Татькова Владислава Олександровича**

Робота допущена до захисту в ЕК

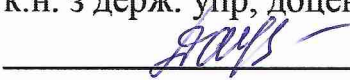
Завідувач кафедри

к.е.н., доцент

 **Н.Л. Морозова**

Науковий керівник

к.н. з держ. упр, доцент

 **Г.В. Даудова**

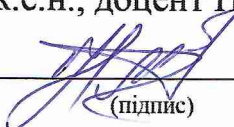
м. Харків 2024 р.

*додаток
до
заявки
на
захист
дисертації*

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Факультет	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра	Менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
Рівень вищої освіти	Магістр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту, бізнесу та
професійних комунікацій
к.е.н., доцент Н.Л. Морозова


(підпис) (ініціали, прізвище)

«25» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Татькову Владиславу Олександровичу

1. Тема роботи: «ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ».

керівник роботи Даудова Галина Володимирівна к.н. з держ. упр, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «25» вересня 2024 р. № 4601-5/3045

2. Строк подання студентом роботи 18.11.2024

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: встановити сутність, основні різновиди та атрибути управління розвитком банківського бізнесу; дослідити особливості побудови та організації системи управління розвитком банківського бізнесу; вивчити методичні підходи до оцінки ефективності реалізації системи управління розвитком банківського бізнесу.

У розділі 2: надати загальну характеристику діяльності АТ КБ «Приват Банк»; окреслити організацію системи управління розвитком банку; здійснити оцінку ефективності реалізації системи управління розвитком АТ КБ «ПриватБанк».

У розділі 3: сформувані напрями вдосконалення системи управління розвитком АТ КБ «ПриватБанк»; обґрунтувані впровадження автоматизації ключових бізнес-процесів у АТ КБ «ПриватБанк»; запропонувати вдосконалення процедури контролінгу основних бізнес-процесів АТ КБ «ПриватБанк».

4. План кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назви розділів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ
2	АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
3	МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

5. Дата видачі завдання 25.09.2024

Здобувач вищої освіти _____



В.О. Татьков

підпис

ініціали, прізвище

Керівник роботи _____



Г.В. Даудова

підпис,

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 101 сторінок, 12 таблиць, 19 рисунків, список літератури з 65 найменувань, 9 додатків.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком АТ КБ «Приватбанк».

Предметом дослідження є процеси організації системи управління розвитком банківського бізнесу.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є вивчення теоретичних аспектів та практичних особливостей організації системи управління розвитком банківського бізнесу з подальшим формуванням пропозицій щодо її вдосконалення для АТ КБ «Приватбанк»

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- встановити сутність, основні різновиди та атрибути управління розвитком банківського бізнесу;
- дослідити особливості побудови та організації системи управління розвитком банківського бізнесу;
- вивчити методичні підходи до оцінки ефективності реалізації системи управління розвитком банківського бізнесу;
- надати загальну характеристику діяльності АТ КБ «Приват Банк»;
- окреслити організацію системи управління розвитком банку;
- здійснити оцінку ефективності реалізації системи управління розвитком АТ КБ «ПриватБанк»;
- сформулювати напрями вдосконалення системи управління розвитком АТ КБ «ПриватБанк»;
- обґрунтувати впровадження автоматизації ключових бізнес-процесів у АТ КБ «ПриватБанк»;
- запропонувати вдосконалення процедури контролінгу основних бізнес-процесів АТ КБ «ПриватБанк».

За результатами дослідження сформульовані теоретичні та практичні положення, які доведені автором до конкретних пропозицій щодо удосконалення та оптимізації системи управління розвитком АТ КБ «Приватбанк».

Одержані результати можуть бути використані при розробці системи контролінгу основних бізнес-процесів АТ КБ «ПриватБанк».

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

ABSTRACT

Qualification Master's Work contains 101 pages, 12 tables, 19 figures, 65 references, 9 appendices.

Object of research is the development management system of JSC CB «PrivatBank»

Subject of research is the processes of organising the banking business development management system

Purpose of qualification master's work is to study the theoretical aspects and practical features of the organisation of the banking business development management system with the subsequent formation of proposals for its improvement for JSC CB "PrivatBank"

Tasks of qualification master's work are:

- to establish the essence, main types and attributes of banking business development management;
- to study the features of building and organising a banking business development management system;
- to study methodological approaches to assessing the effectiveness of the implementation of the banking business development management system;
- to provide a general description of the activities of JSC CB "PrivatBank";
- to outline the organisation of the bank's development management system;
- to assess the effectiveness of implementation of the development management system of JSC CB "PrivatBank";
- to form directions for improving the development management system of JSC CB "PrivatBank";
- to substantiate the introduction of automation of key business processes in JSC CB "PrivatBank";
- to propose improvements to the procedure for controlling the main business processes of JSC CB "PrivatBank".

According to results of the research, theoretical and practical provisions were formulated, which were brought to concrete proposals by the author regarding the improvement and optimization of the development management system of JSC CB "PrivatBank".

The obtained results can be used in the development of a system for controlling the main business processes of JSC CB "PrivatBank".

Year of the qualification master's work completion: 2024

Year of the qualification master's work defense: 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ	9
1.1 Сутність, основні різновиди та атрибути управління розвитком банківського бізнесу	9
1.2 Особливості побудови та організації системи управління розвитком банківського бізнесу	13
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності реалізації системи управління розвитком банківського бізнесу	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	25
2.1 Загальна характеристика діяльності АТ КБ «Приват Банк».....	25
2.2. Організація системи управління розвитком банку	33
2.3 Оцінка ефективності реалізації системи управління розвитком АТ КБ «ПриватБанк»	43
РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	53
3.1 Напрями вдосконалення системи управління розвитком АТ КБ «ПриватБанк»	53
3.2 Впровадження автоматизації ключових бізнес-процесів у АТ КБ «ПриватБанк»	61
3.3 Удосконалення процедури контролінгу основних бізнес-процесів АТ КБ «ПриватБанк»	66
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю системного підходу до аналізу і оптимізації системи управління розвитком у банківській сфері. Представлення діяльності банківської установи як інтегрованої системи взаємодіючих бізнес-процесів дозволяє чітко зрозуміти, як різні елементи банківської діяльності впливають на загальну ефективність розвитку організації. Це не тільки дозволяє виділити ключові завдання кожного бізнес-процесу, а й дає змогу оцінити їх взаємозв'язки та вплив на загальний результат системи управління розвитком банківської установи.

Для досягнення стратегічних та оперативних цілей банку важливо не тільки моделювати і впроваджувати бізнес-процеси, а й проводити регулярний моніторинг їх ефективності. Це вимагає використання як кількісних, так і якісних характеристик для оцінки результативності банківських процедур. Такий підхід дозволяє банку забезпечити безперервне удосконалення бізнес-процесів, ухвалення обґрунтованих управлінських рішень та оптимізацію операцій з максимальним ефектом.

Процесний підхід до управління розвитком банківською установою передбачає побудову організаційної структури на основі ефективної інтеграції процесів бізнесу, управління та забезпечення. Для цього необхідна якісна інформаційно-технологічна підтримка, що включає в себе комплексні рішення, які враховують опис ключових бізнес-процесів, їх моделювання та актуалізацію відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Метою дослідження є вивчення теоретичних аспектів та практичних особливостей організації системи управління розвитком банківського бізнесу з подальшим формуванням пропозицій щодо її вдосконалення для АТ КБ «Приватбанк».

Виходячи із представленої вище актуальності теми та мети даного дослідження основними завданнями даної роботи є:

- встановити сутність, основні різновиди та атрибути управління розвитком банківського бізнесу;
- дослідити особливості побудови та організації системи управління розвитком банківського бізнесу;
- вивчити методичні підходи до оцінки ефективності реалізації системи управління розвитком банківського бізнесу;
- надати загальну характеристику діяльності АТ КБ «Приват Банк»;
- окреслити організацію системи управління розвитком банку;
- здійснити оцінку ефективності реалізації системи управління розвитком АТ КБ «ПриватБанк»;
- сформулювати напрями вдосконалення системи управління розвитком АТ КБ «ПриватБанк»;
- обґрунтувати впровадження автоматизації ключових бізнес-процесів у АТ КБ «ПриватБанк»;
- запропонувати вдосконалення процедури контролінгу основних бізнес-процесів АТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження в даній роботі є процеси організації системи управління розвитком банківського бізнесу.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком АТ КБ «Приватбанк».

Інформаційною базою дослідження є наукова та періодична література, Інтернет-ресурси, офіційні дані Асоціації українських банків, фінансова та статистична звітність банку АТ КБ «Приватбанк», а також власні спостереження та дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність, основні різновиди та атрибути управління розвитком банківського бізнесу

В умовах зростаючих вимог споживачів банківських послуг, збільшення конкуренції на банківському ринку, прискореної діджиталізації сектору та посилення невизначеності в середовищі бізнесу, зокрема через кризові соціально-економічні явища, викликані війною в Україні, питання ефективного управління бізнес-процесами стає пріоритетним для фінансових установ, які спрямовані на забезпечення стійкого стратегічного розвитку.

Багато банків досі не змогли належним чином забезпечити персоналізований, своєчасний і адаптивний підхід до задоволення потреб клієнтів та вимог регуляторних органів.

Операційні витрати банків залишаються на високому рівні через відсутність ефективної інтеграції між інтерфейсними та фоновими системами установи. Крім того, низька якість організації основних бізнес-процесів та їх автоматизації, неефективне обслуговування клієнтів і відсутність повної інформації про рівень задоволеності споживачів банківськими послугами значно знижують ефективність управлінських рішень на всіх рівнях.

Одним з найважливіших стратегічних кроків у переході до процесно-орієнтованого управління є визначення та виокремлення основних бізнес-процесів, їх класифікація та систематизація даних про них, що є критично важливим для оптимізації роботи банку.

У зв'язку з цим, спеціалісти та науковці [13] підкреслюють важливість розробки положення щодо класифікації основних бізнес-процесів, яке має

детально відображати їх розподіл, а також включати важливі атрибути, такі як перелік учасників та керівників бізнес-процесами.

Питання класифікації основних бізнес-процесів стало предметом значної кількості наукових досліджень та практичних розробок. Більшість науковців пропонують розподіляти бізнес-процеси суб'єктів господарювання, зокрема й банків, на чотири основні групи, що наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Різновиди бізнес-процесів банківської установи

Різновиди	Характеристика
Основні	орієнтовані на створення продуктів (послуг), є цінними для зовнішнього клієнта, створюють добавлену вартість і призначені для отримання прибутку
Допоміжні (або підтримуючі)	процеси, які створюють і підтримують основні бізнес-процеси
Розвитку	процеси вдосконалення діяльності, освоєння сучасних технологій та інновацій
Управління	призначені для управління бізнес-процесами, визначення цільових показників, видачі вказівок та оцінки результатів основних бізнес-процесів

Джерело: складено автором на основі [33, с.16]

Дослідження показують, що більшість бізнес-процесів, попри їхню різноманітність, доцільно виокремлювати в окрему групу. В результаті проведеного аналізу було встановлено, що така група бізнес-процесів має характерні особливості, що підтверджує необхідність проведення їх детального дослідження.

Визначення та вибір найбільш ефективного підходу до моделювання, проектування, моніторингу та контролю за реалізацією ключових бізнес-процесів є вирішальним фактором для успішного та довгострокового функціонування банку на ринку фінансових продуктів та послуг [38, с.34].

Згідно з дослідженнями науковців, бізнес-процеси управління є важливими елементами, які забезпечують ефективне функціонування та управління комерційним банком [2].

Управлінські бізнес-процеси в банку являють собою чітко визначені дії, спрямовані на ефективне управління діяльністю банківської установи, зосереджуючись на її розвитку та виконанні основних функцій [62, с.11].

Вони орієнтовані на стратегічне планування та систематичну організацію всієї діяльності комерційного банку з акцентом на оптимальне використання ресурсів.

Ключовими елементами будь-якого бізнес-процесу є його атрибути, які дозволяють визначити та охарактеризувати специфіку цього процесу. Вони охоплюють ресурсне середовище, основні характеристики, ознаки та параметри, що створюють основу для детального аналізу й стандартизації бізнес-процесів [2].

На рис. 1.1 показана класична модель атрибутів управлінського бізнес-процесу в банківській сфері.

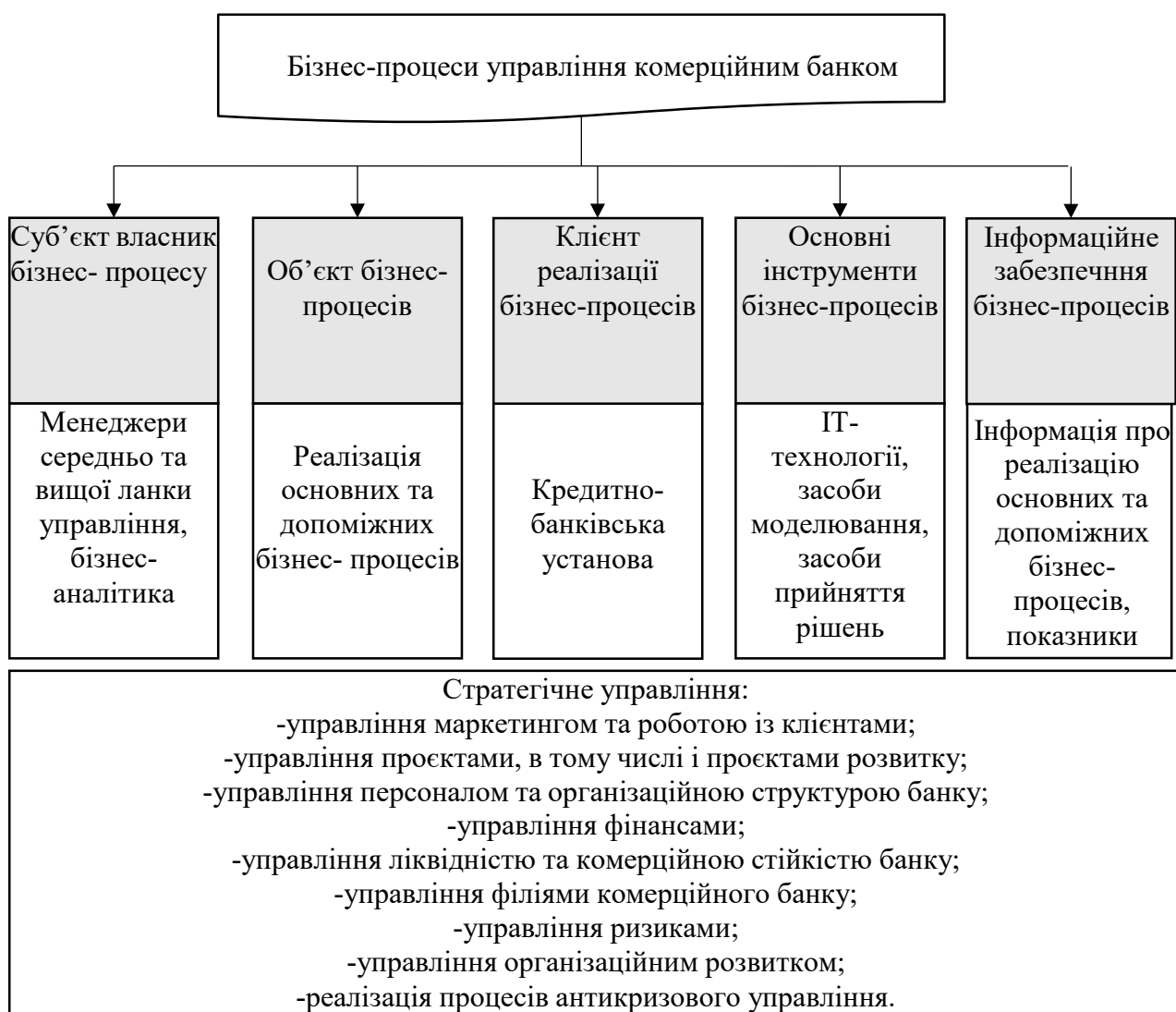


Рис. 1.1. Модель атрибутів бізнес-процесів управління комерційного банку

Джерело: складено автором на основі [31, с.71]

Аналізуючи дану модель, важливо зазначити наявність кількох основних складових бізнес-процесів управління. До них належать:

- Суб'єкт управління (власник основних бізнес-процесів) – це особа чи орган, що приймає стратегічні та тактичні рішення щодо управління бізнес-процесами.
- Об'єкт управління — предмет, на який спрямована діяльність управління бізнес-процесами. Це можуть бути конкретні операції, функції чи частини діяльності банку, що потребують управлінського впливу.
- Клієнт бізнес-процесів — це кредитно-банківська установа, що є кінцевим споживачем результатів цих бізнес-процесів, тобто організація, яка отримує вигоду від ефективно реалізованих процесів.
- Інструменти бізнес-процесів — різноманітні механізми, інструменти та методи, які формують систему управління основними бізнес-процесами.
- Інформаційне забезпечення — це потік інформації, необхідний для реалізації та підтримки ефективного виконання основних бізнес-процесів банку.

У контексті управління банком, ці процеси визначаються стандартним ланцюгом управлінського циклу, який складається з кількох етапів, представлених на рисунку 1.2.

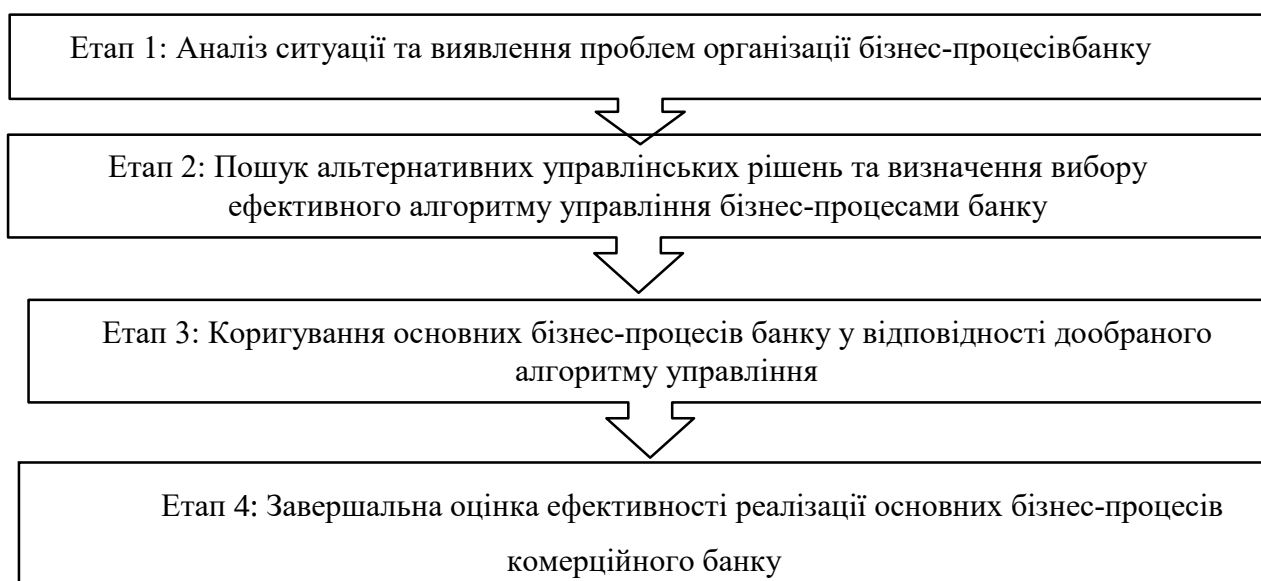


Рис. 1.2. Стандартний ланцюг управлінського циклу бізнес- процесів комерційного банку

Джерело: складено автором на основі [3, с.107]

Цей ланцюг відображає ключові аспекти управління бізнес-процесами та забезпечення функціонування банку, зокрема, планування, організацію, моніторинг і контроль результатів, а також коригування і адаптацію процесів відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Загалом, слід зазначити, що бізнес-процеси є важливим елементом функціонування банківської установи, оскільки вони визначають особливості операційної діяльності банку. Ці процеси безпосередньо впливають на ефективність і конкурентоспроможність банку на ринку фінансових послуг. Однією з основних переваг оптимізації бізнес-процесів є підвищення швидкості та точності виконання фінансових операцій, що сприяє покращенню якості обслуговування клієнтів і, як наслідок, зростанню їх лояльності.

1.2 Особливості побудови та організації системи управління розвитком банківського бізнесу

Модель процесно-орієнтованого управління передбачає ефективне управління комерційним банком, яке базується на чітко регламентованих і описаних бізнес-процесах. Ці процеси постійно моніторяться, коригуються у разі відхилень від заданих параметрів і регулярно удосконалюються. Бізнес-модель процесно-орієнтованого управління в банку включає впровадження ряду ключових вимог, що забезпечують оптимізацію та стабільність функціонування банківської установи [47, с.71].

1. Вся діяльність комерційного банку складається з взаємопов'язаних бізнес-процесів, в рамках яких залучаються різні співробітники для виконання основних функцій банку.

2. Кожен бізнес-процес має свої «входи» (ресурси) та «виходи» (результати). Ресурси, що залучаються до реалізації бізнес-процесів, можна класифікувати на такі категорії:

- інформаційні (програмне забезпечення, файли, документи, дані);
- кадрові (персонал);
- фінансові (грошові кошти на рахунках, готівка, інвестиційні цінні папери);
- матеріальні (матеріали, устаткування);
- час (витрати часу на реалізацію процесу).

3. Для кожного бізнес-процесу визначений власник, а також виконавці, які призначаються рішенням керівництва банку. Крім того, для кожного процесу затверджується структура і функції всіх учасників.

4. Кожен співробітник, який має достатній рівень кваліфікації, може бути технічним виконавцем в різних бізнес-процесах. Одну операцію можуть виконувати кілька співробітників.

5. Результатом виконання основних бізнес-процесів банку є створення певного банківського продукту чи послуги, яка має споживчу цінність для клієнтів.

6. Процесний підхід до управління банком передбачає ідентифікацію, оцінку та регламентування основних бізнес-процесів та їх ключових взаємозв'язків. Це забезпечує безперервність управління та дозволяє ухвалювати ефективні управлінські рішення, що сприяє швидкій адаптації банку до змін зовнішнього середовища.

7. Опис ключових бізнес-процесів включає формулювання цілей та стратегічних вимог до них, а також визначення ключових показників ефективності, які дозволяють оцінити досягнення стратегічних цілей та оцінити результативність процесів.

8. Система показників для оцінки ефективності визначається на основі побудови цільової структури ключових бізнес-процесів банку.

Процесно-орієнтована модель функціонування та реалізації бізнес-процесів включає послідовні етапи, які виконуються дискретно, тобто окремо один від одного, але повторюються через певні проміжки часу, змінюючи один одного. Такий підхід дозволяє чітко визначити кожен етап і забезпечити

постійну адаптацію процесів до змінюваних умов, що особливо важливо в умовах швидких змін на ринку та зовнішнього середовища (рис. 1.3).

Ця модель включає кілька етапів, які виконуються по черзі, забезпечуючи ефективність та стабільність бізнес-процесів. Кожен етап має свої конкретні завдання та результати, що дозволяє системно підходити до управління, контролю та оптимізації процесів у банківській установі чи іншій організації.

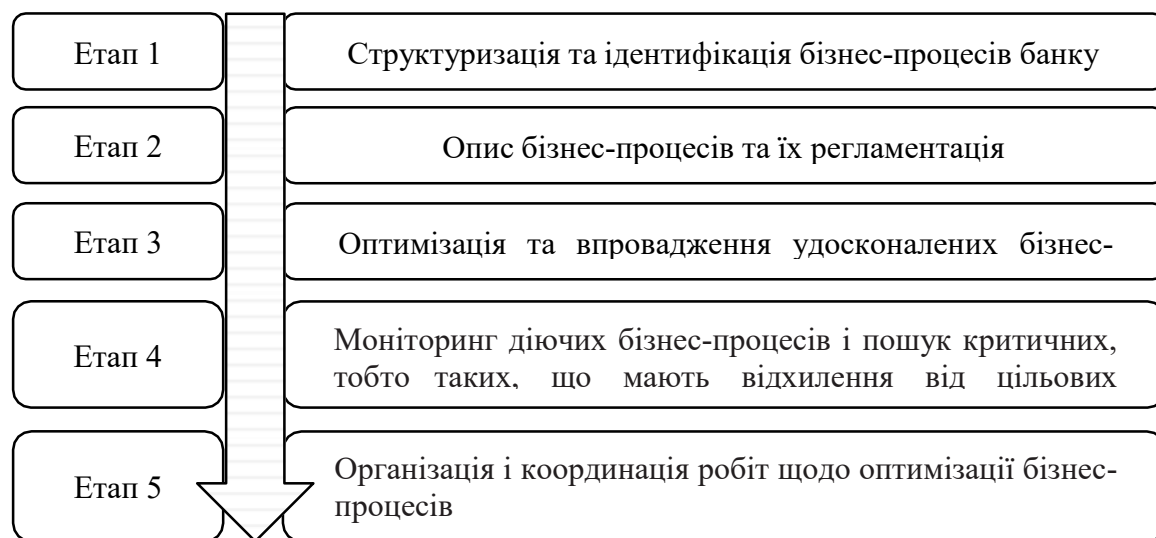


Рис. 1.3. Схема функціонування процесно-орієнтованої моделі банківської установи

Джерело: складено автором на основі [35, с.102]

Бізнес-модель банку є важливим управлінським інструментом, що включає кілька ключових систем управління, таких як: стратегічне управління, управління основними бізнес-процесами, управління персоналом та організаційною структурою, управління якістю послуг, управління проєктами, оперативне управління, документування бізнес-процесів та управління маркетинговою діяльністю.

Ці моделі визначають основні елементи стратегічного управління банківською установою, дозволяючи узгоджувати різні аспекти роботи банку та забезпечувати досягнення його довгострокових цілей [24, с.67]. Зокрема, модель стратегічних цілей дозволяє розробити чітку структуру та визначити

ключові аспекти стратегічних цілей банку, які безпосередньо залежать від його основних бізнес-процесів. Це забезпечує чітке орієнтування на стратегічні пріоритети і допомагає узгоджувати діяльність різних підрозділів банку для досягнення поставлених цілей.

Стратегічні цілі банківської установи класифікуються за ключовими напрямками, які відповідають системі збалансованих показників (BSC/KPI): процеси, фінанси, клієнти, персонал та стратегія розвитку.

Коли стратегічні цілі банку формулюються для різних рівнів управління (наприклад, для бізнес-напрямку, відділу, департаменту чи конкретної посади), ці цілі розглядаються як високорівневі та підлягають декомпозиції на кожному рівні управління до більш конкретних, чітко визначених завдань для конкретних виконавців.

Дерево стратегічних цілей банку демонструє процес декомпозиції цілей до рівня конкретних бізнес-напрямків. Кожній стратегічній меті надаються параметри, включаючи відповідні показники та проекти, що дозволяють виміряти ефективність досягнення цілей. Така модель забезпечує зв'язок між стратегічними цілями та показниками ефективності (Key Performance Indicators, KPI), які є основою для моніторингу прогресу та оцінки результативності на різних рівнях організації.

Бізнес-модель банку інтегрує модель KPI, яка тісно пов'язана з усіма стратегічними цілями організації. Ця модель дозволяє чітко визначити, які саме показники необхідні для оцінки успіху в кожному напрямку діяльності банку і як ці показники взаємопов'язані між собою в рамках реалізації стратегії.

Бізнес-процес банку, як показано на рисунку 1.4, є сукупністю взаємопов'язаних та взаємофункціонуючих видів діяльності, які формують загальний комплекс підпроцесів. Ця система приймає вхідні дані, обробляє їх і перетворює на цінні результати — вихідні продукти та послуги, що мають значення для кінцевого споживача. Такий підхід дозволяє банку системно організовувати свою діяльність і забезпечувати ефективне досягнення

стратегічних цілей, орієнтуючись на потреби клієнтів та внутрішні вимоги організації.



Рис 1.4. Різновиди бізнес-процесів банківської установи

Джерело: складено автором на основі [47, с.100]

Основні бізнес-процеси комерційного банку можна описати двома підходами: вертикальним і горизонтальним. Вертикальний підхід передбачає структурування бізнес-процесів у вигляді ієрархічного списку, тоді як горизонтальний акцентується на визначенні ключових процесів та їх взаємозв'язків у форматі дерева бізнес-процесів банку.

Різноманітність бізнес-моделей, які входять до системи управління бізнес-процесами, перевищує кількість моделей в інших системах управління банком. Це пояснюється тим, що основні бізнес-процеси є базою для діяльності банківської установи, а управлінська система бізнес-процесів виступає основою для розвитку інших систем, зокрема системи менеджменту якості, управління персоналом та побудови організаційної структури банку.

Бізнес-модель комерційного банку включає структуру всіх бізнес-процесів універсального банку, охоплюючи як загальні процеси, так і конкретні функції, що виконуються працівниками. Перед детальним описом регламентованого бізнес-процесу формується його модель оточення, яка дозволяє чітко окреслити межі процесу. Це включає визначення ключових подій, вхідних і вихідних даних, атрибутів для автоматизації інформаційних систем, відповідних показників, а також ролей виконавців і власників бізнес-процесів (див. рис. 1.5).

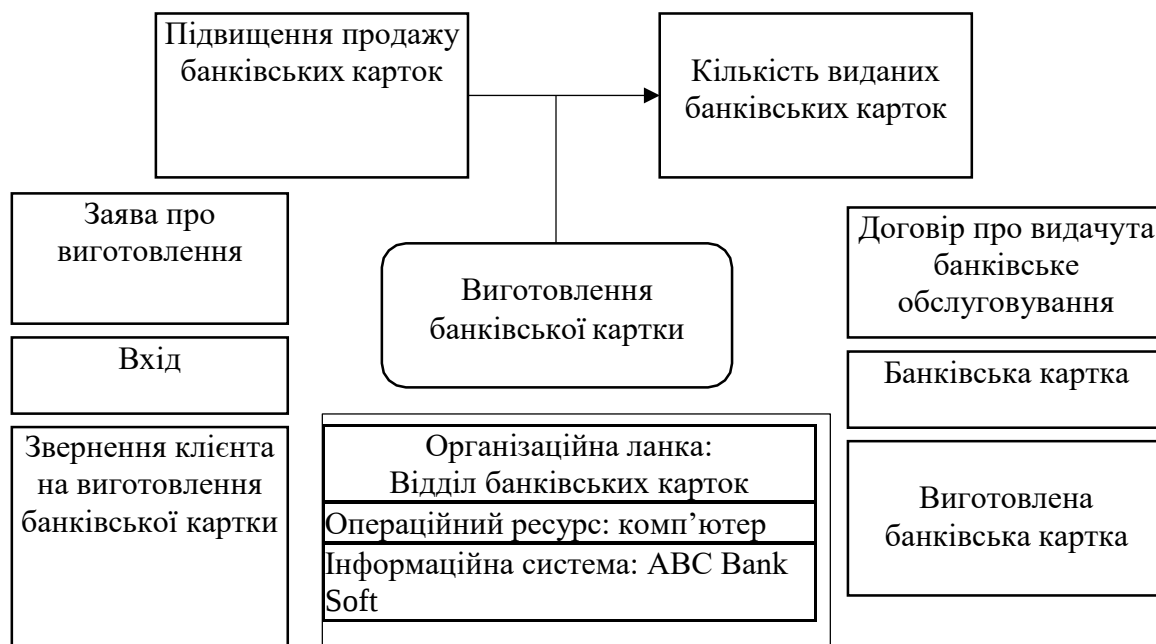


Рис.1.5. Модель оточення бізнес-процесу виготовлення банківської картки

Джерело: складено автором на основі [39, с.83]

Загалом, модель бізнес-процесу є детальним описом та бізнес-логікою цього процесу [33, с.51]. Вона повинна бути зрозумілою та доступною для

тих виконавців, для яких вона розробляється та реалізується. Зазвичай, бізнес-модель комерційного банку включає в себе детальні описи цих бізнес-процесів, що зазвичай подаються у вигляді «Cross Functional Flowchart» (технологічних карток).

Отже, модель процесно-орієнтованого управління банківською установою відображає систему управління, засновану на чітко описаних та регламентованих основних бізнес-процесах, які постійно коригуються та контролюються у разі відхилень від встановлених параметрів. Це забезпечує їх безперервне удосконалення. Бізнес-процеси комерційного банку являють собою систему взаємопов'язаних та взаємофункціонуючих видів діяльності, що перетворюють вхідні дані банку на цінні вихідні результати, які мають високу споживчу цінність для клієнтів та споживачів банківських послуг.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності реалізації системи управління розвитком банківського бізнесу

Адаптація методів оцінки ефективності бізнес-процесів у комерційному банку залежить від низки умов, таких як мета оцінювання, об'єкт аналізу, потреби споживачів інформації та інші важливі фактори.

Основні джерела запиту на інформацію щодо ефективності бізнес-процесів у банку включають [65]:

- Оперативне управління та контроль, здійснювані керівниками середньої або вищої ланки, з метою забезпечення ефективного функціонування банку;
- Стратегічне управління, яке потребує узагальненої оцінки діяльності банку в цілому, а не лише окремих процесів, на рівні вищого керівництва;

- Зовнішні стейкхолдери, зокрема Національний банк України, державні органи, інвестори та клієнти, для яких ефективність банку безпосередньо впливає на їхні інтереси та успіх;
- Організації зовнішнього контролю, які використовують оцінку для діагностики, регулювання та моніторингу основних бізнес-процесів банку.

Беручи до уваги зазначені фактори, методика розрахунку рівня ефективності основних бізнес-процесів банку, позначена в науковій літературі як PRREL (Profitability, Resources, Revenue, Expenses, Labor), може бути ґрунтовно обґрунтована. Ця методика базується на аналізі п'ятнадцяти коефіцієнтів, що виводяться з офіційної фінансової звітності банківської установи.

Розраховані коефіцієнти дозволяють оцінити:

- Прибутковість (Profitability) – здатність банку генерувати дохід;
- Ресурси (Resources) – ефективність використання активів та капіталу;
- Дохідність (Revenue) – структуру та обсяги доходів;
- Витрати (Expenses) – раціональність витратної політики;
- Праця (Labor) – продуктивність та ефективність використання людських ресурсів.

Застосування цих коефіцієнтів забезпечує комплексний аналіз ефективності основних бізнес-процесів банку, дозволяючи виявляти сильні та слабкі сторони діяльності банківських установ і сприяти підвищенню їх конкурентоспроможності.

Згідно з методикою PRREL, розраховані коефіцієнти використовуються для комплексної оцінки ключових аспектів діяльності банку, що включають прибутковість, ресурси, доходи, витрати та трудові ресурси. Це дозволяє отримати точну картину ефективності бізнес-процесів банку.

Крім того, важливим етапом реалізації цієї методики є бальне шкалювання, яке дозволяє оцінити рівень ефективності кожного бізнес-

процесу. Основні етапи реалізації PRREL-оцінювання та визначення рівня ефективності діяльності комерційних банків представлені на схемі (рис. 1.6).

Етап 1: Формування груп показників діагностики бізнес-процесів та ефективності діяльності комерційного банку			
Показники рентабельності (P — profitability)			
-Рентабельність активів, % -Рентабельність капіталу, % - Загальний рівень рентабельності, % -Рентабельність статутного капіталу, %			
Показники ефективності використання ресурсів банку (R — resources)			
- Загальна дохідність активів, % - Чиста процентна маржа, % - Чистий спред, %			
Показники ефективності управління доходами і витратами (R — Revenue, E — Expenses)			
- Ефективність роботи банку - Частка чистого комісійного і процентного доходів в операційному прибутку, % - Частка адміністративно-господарських витрат в операційному прибутку, % - Коефіцієнт забезпечення адміністративно-господарського апарату, % - Ефективність операцій із процентними коштами - Ефективність комісійної діяльності			
Показники ефективності використання персоналу (L — Labor)			
- Відношення прибутку до формування резервів та оподаткування до витрат на утримання персоналу, % - Відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів, %			
Етап 2: Визначення «сірих зон» щодо нормативного значення з урахуванням динаміки зміни показника			
Етап 3: Оцінювання рівня побудови основних бізнес-процесів та ефективності діяльності комерційного банку			
Критичний рівень	Середній рівень	Достатній рівень	Високий рівень
0—69 балів	70—99 балів	100—124 бали	125—150 балів

Рис.1.6. Етапи проведення оцінювання основних бізнес-процесів та ефективності діяльності банківської установи за методикою PRREL

Джерело: складено автором на основі [28, с.62]

Розглянемо особливості формування групи показників для оцінки основних бізнес-процесів та ефективності діяльності банківської установи за методикою PRREL, починаючи з першої групи показників:

1. Показники рентабельності (P – profitability). Метою аналізу цієї групи показників є оцінка загальної ефективності діяльності банку в аспекті його прибутковості та рентабельності.

2. Ефективність використання ресурсів банку (R – resources). Ця група показників дає змогу оцінити, наскільки ефективно банк використовує свою ресурсну базу та активи для досягнення фінансового результату. Метою аналізу є визначення впливу раціонального формування ресурсів на здатність банку отримувати дохід.

3. Ефективність управління доходами і витратами (R – Revenue, E – Expenses). Метою цього аналізу є оцінка ефективності реалізації основних бізнес-процесів банку, зокрема оцінка того, як доходи співвідносяться з витратами в різних сферах діяльності установи.

4. Ефективність використання персоналу (L – Labor). Ця група показників дозволяє оцінити, як витрати на утримання персоналу впливають на економічну активність банку, що є важливим аспектом для аналізу його загальної ефективності [3, с.115-117]..

Для оцінки ефективності банківської діяльності та реалізації основних бізнес-процесів доцільно застосовувати скоринговий підхід, який передбачає нарахування балів за кожен показник. Максимальна кількість балів становить 150, що відповідає 10 балам за кожен з 15 визначених фінансових індикаторів.

У таблиці 1.2 наведені значення «сірих зон» для показників ефективності, що розраховуються на основі нормативних величин. Оцінка рівня ефективності бізнес-процесів і загальної діяльності банку проводиться за такою шкалою, поділеною на чотири рівні [9]:

- Низький (критичний) рівень – від 0 до 0,446 балів;
- Середній рівень – від 0,467 до 0,645 балів;
- Достатній рівень – від 0,646 до 0,824 балів;
- Високий рівень – від 0,825 до 1 балу.

Ця градація дозволяє чітко оцінити ефективність банку на основі його фінансових показників, що відображають різні аспекти бізнес-процесів.

Таблиця 1.2

Значення «сірих зон» для запропонованих у PRREL показників

Назва показника	Нормативне значення	«Сіра зона»
1. Рентабельність активів (ROA), %	> 1	0,9—1,1
2. Рентабельність капіталу (ROE), %	> 15	13,5-16,5
3. Загальний рівень рентабельності, %	> 8%	7,2—8,0
4. Рентабельність статутного капіталу, %	> 10%	9—11
5. Загальна дохідність активів, %	> 14	12,5-15,5
6. Чиста процентна маржа, %	> 4,5	4—5
7. Чистий спред, %	> 1,25	1,1—1,4
8. Ефективність роботи банку	> 1	0,9—1,1
9. Частка чистого комісійного та процентного доходів до операційного прибутку, %	> 80	72—88
10. Частка операційно-господарських витрат до операційного прибутку, %	< 70	63—77
11. Коефіцієнт забезпечення адміністративно-господарського апарату, %	< 35	31,5—38,5
12. Ефективність операцій з процентними коштами	> 1	0,9—1,1
13. Ефективність комісійної діяльності	> 1	0,9—1,1
14. Відношення прибутку до оподаткування до витрат на утримання персоналу, %	> 100	90—110
15. Відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів, %	< 2	1,8—2,2

Джерело: складено автором на основі [28, с.62]

Базове максимальне значення оцінки складає 150 балів. Розподіл рівнів ефективності бізнес-процесів та діяльності комерційного банку в цілому представлений у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Рівень ефективності основних бізнес-процесів та діяльності комерційних банків для проведення PRREL-оцінювання

Рівень ефективності	Кількість балів	Опис
Низький (критичний) рівень	0 — 44,6 балів	Банк має серйозні проблеми у виконанні основних бізнес-процесів, потребує значних змін для покращення ефективності діяльності.
Середній рівень	44,7 — 64,5 балів	Банк демонструє помірну ефективність, є певні проблеми у бізнес-процесах, але загалом діяльність стабільна.

Продовження табл. 1.3

Достатній рівень	64,6 – 82,4 балів	Банк ефективно здійснює свою діяльність, більшість процесів оптимізовані, однак є можливості для подальшого покращення.
Високий рівень	82,5 – 100 балів	Банк демонструє високу ефективність у всіх основних бізнес-процесах, без суттєвих недоліків, має високі фінансові та операційні результати.

Розглянута методика оцінювання основних бізнес-процесів і ефективності комерційної діяльності банківської установи забезпечує всебічний аналіз різних аспектів її функціонування. Вона охоплює оцінку рентабельності (прибутковості), ефективності використання ресурсів для виконання ключових бізнес-процесів, управління доходами і витратами, а також продуктивності персоналу.

Методика передбачає використання бальної оцінки для кожного з п'ятнадцяти коефіцієнтів, що дозволяє визначити позицію банку у встановлених групах і віднести його до відповідної рангової категорії згідно зі шкалою оцінювання. Завдяки цьому можна ідентифікувати як сильні сторони діяльності банку, включаючи успішно організовані бізнес-процеси та позитивну динаміку показників, так і проблемні області, де виявляється занепад або невідповідність нормативним вимогам. Виявлення таких слабких місць сигналізує про необхідність впровадження коригувальних заходів для підвищення ефективності ключових бізнес-процесів.

Цей аналітичний підхід є важливим інструментом у розробці стратегій оптимізації бізнес-процесів. Він сприяє підвищенню конкурентоспроможності банку та забезпеченню його стійкості в умовах динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Загальна характеристика діяльності АТ КБ «Приват Банк»

Об'єктом дослідження виступає організація ключових бізнес-процесів та оцінка загальної ефективності діяльності комерційного банку АТ КБ «Приватбанк». Це державна банківська установа, яка займає провідне місце на банківському ринку України. Як найбільший універсальний міжрегіональний банк країни, «Приватбанк» зосереджується на наданні платіжних послуг як для фізичних, так і для юридичних осіб.

Банк пропонує широкий асортимент банківських продуктів, серед яких найбільш популярними є розрахункові операції та касове обслуговування, які доступні для клієнтів різних масштабів і статусів. Крім того, «Приватбанк» надає широкий спектр фінансових послуг, орієнтованих на різноманітні категорії клієнтів, що дозволяє йому зберігати високі конкурентні позиції на ринку.

АТ КБ «Приватбанк» надає корпоративним клієнтам широкий спектр послуг, серед яких розрахунково-касове обслуговування, кредитування, надання банківських гарантій, а також депозитні та валютно-обмінні операції. Банк також здійснює вексельні операції та акредитивне обслуговування в національній валюті. Для фізичних осіб «Приватбанк» пропонує різноманітні фінансові послуги, включаючи розрахункові операції, відкриття депозитів, кредитування, обслуговування пластикових карток та операції з банківськими металами.

Досліджуючи організаційну структуру комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» (рис. 2.1), варто відзначити, що стратегічні рішення та

напрямки розвитку банку формуються на загальних зборах акціонерів, які визначають основні пріоритети для подальшої діяльності банку.

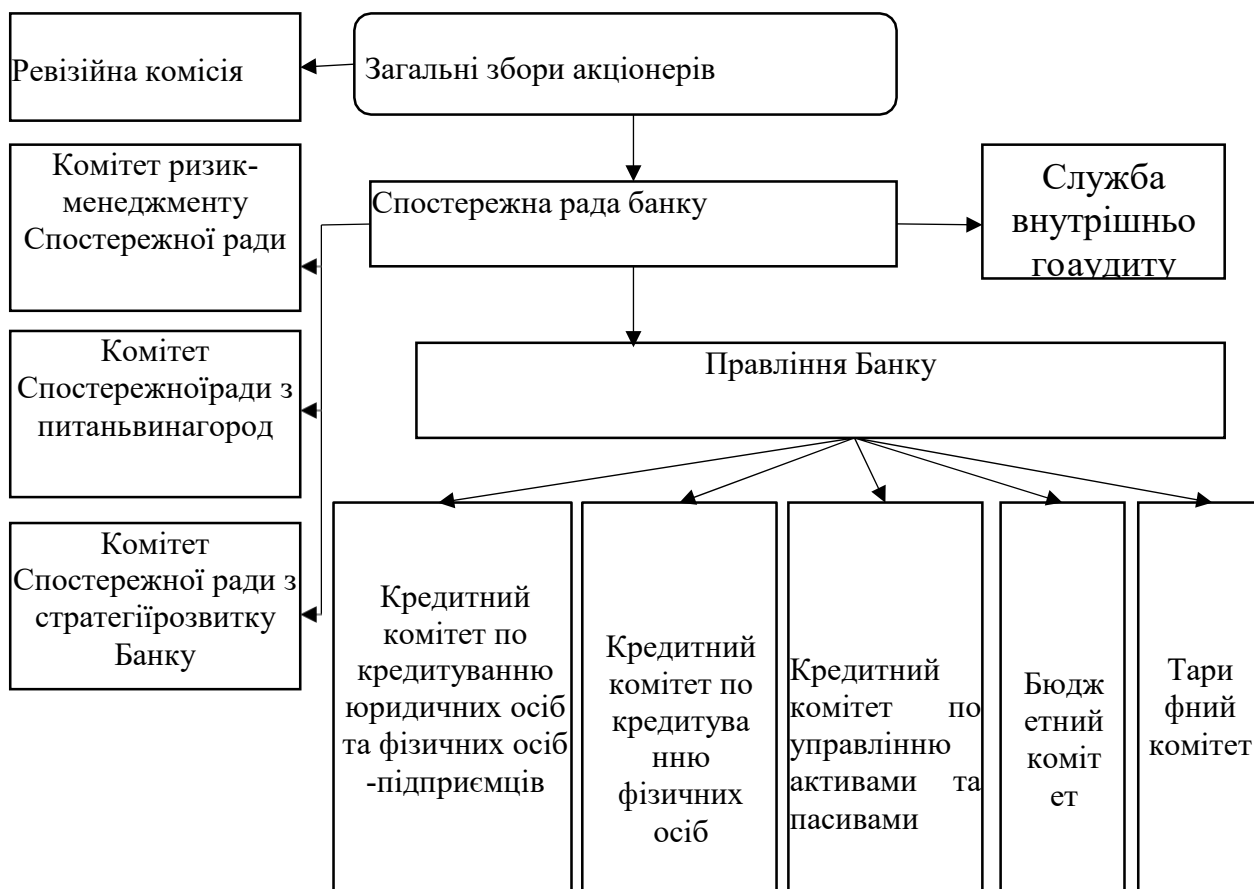


Рис. 2.1. Організаційна структура комерційного банку АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: складено автором на основі [37]

Структурні підрозділи банку працюють у тісній взаємодії, виконуючи основні функції кредитно-банківської установи, спільно сприяючи досягненню стратегічних цілей та забезпеченню ефективності банківської діяльності. Кожен підрозділ виконує свої завдання, враховуючи взаємозалежність і необхідність координації всіх аспектів банківської роботи.

Наступним етапом дослідження є аналіз основних показників комерційної діяльності АТ КБ «Приватбанк», який буде представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники діяльності АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр., млн.грн.

Показник	Роки					Показник відхилення, млн.грн.				
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2022/2018
Показники звіту про фінансовий стан комерційного банку										
Активи	278048,0	309723,0	382525,0	401296,0	540596,0	31675,0	72802,0	18771,0	139300,0	262548,0
Зобов'язання	246584,0	255194,0	329700,0	334681,0	482807,0	8610,0	74506,0	4981,0	148126,0	236223,0
Власний капітал	31464,0	54529,0	52825,0	66615,0	57789,0	23065,0	-1704,0	13790,0	-8826,0	26325,0
Кошти клієнтів	231055,0	240621,0	312708,0	325303,0	471970,0	9566,0	72087,0	12595,0	146667,0	240915,0
Кредити та аванси клієнтам	50140,0	59544,0	55021,0	68218,0	68084,0	9404,0	-4523,0	13197,0	-134,0	17944,0
Грошові кошти та їх еквіваленти	27360,0	45894,0	49911,0	52835,0	96380,0	18534,0	4017,0	2924,0	43545,0	69020,0
Показники звіту про прибуток або збиток комерційного банку										
Процентні доходи банку	16752,0	19667,0	18761,0	23217,0	20442,0	2915,0	-906,0	4456,0	-2775,0	3690,0
Процентні витрати	14002,0	14174,0	11961,0	6537,0	3766,0	172,0	-2213,0	-5424,0	-2771,0	-10236,0
Чистий процентний дохід	2750,0	5493,0	6800,0	16680,0	16676,0	2743,0	1307,0	9880,0	-4,0	13926,0
Комісійні доходи	19590,0	24575,0	27649,0	35057,0	32945,0	4985,0	3074,0	7408,0	-2112,0	13355,0
Комісійні витрати	4402,0	6386,0	8888,0	11840,0	12505,0	1984,0	2502,0	2952,0	665,0	8103,0
Чистий комісійний дохід	15188,0	18189,0	18761,0	23217,0	20440,0	3001,0	572,0	4456,0	-2777,0	5252,0
Прибуток банку за рік	12798,0	32609,0	24561,0	35050,0	30198,0	19811,0	-8048,0	10489,0	-4852,0	17400,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ КБ «Приватбанк» поданої у додатках В-К

При аналізі показників фінансового звіту комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» слід відзначити ряд тенденцій, характерних для цієї кредитно-банківської установи, а саме:

1. Приріст активів, зобов'язань та власного капіталу. Спостерігається значне збільшення розміру активів, зобов'язань та власного капіталу банку. Зокрема, активи зросли на 262 548 млн грн, досягнувши 540 596 млн грн. Зобов'язання збільшилися на 236 223 млн грн, з рівня 246 584 млн грн у 2018 році до 482 807 млн грн у 2022 році. Власний капітал банку зріс на 26 325 млн грн. Зростання зобов'язань та власного капіталу свідчить про збільшення ресурсної бази банку, яку він використовує для формування активів. Водночас, структура капіталу банку вказує на переважання позикового капіталу, що підкреслює орієнтацію на залучення коштів через зобов'язання.

Залучення коштів клієнтів. Протягом аналізованого періоду спостерігається значне зростання залучення коштів клієнтів завдяки успішним депозитним програмам. Обсяг залучених коштів зріс з 231 055 млн грн у 2018 році до 471 970 млн грн у 2022 році, що означає приріст на 240 915 млн грн. Це підтверджує продовження позитивної тенденції залучення фінансових ресурсів від різних категорій клієнтів. Такий приріст свідчить про високий рівень довіри клієнтів до банку та ефективність його депозитної політики та інших фінансових інструментів.

Цей позитивний тренд також може свідчити про успішне впровадження банком інноваційних продуктів та послуг, ефективне управління ризиками та надання клієнтам конкурентоспроможних умов для збереження й розширення їхніх фінансових вкладень у банку. Залучення більшої кількості коштів від клієнтів відкриває нові можливості для розвитку та розширення фінансових послуг, що, у свою чергу, сприяє підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності АТ КБ «Приватбанк».

3. Приріст кредитів та авансів клієнтів. Впровадження ефективних програм кредитування для бізнесу та споживчого кредитування сприяло

приросту обсягу виданих кредитів та авансів клієнтам. Зокрема, цей показник зріс на 17 944 млн грн у період з 2018 по 2022 рік. Якщо в 2018 році він становив 50 140 млн грн, то у 2022 році досяг 68 084 млн грн. Приріст кредитів та авансів свідчить про активну кредитну політику банку та його здатність надавати фінансову підтримку різним групам клієнтів. Збільшення цього показника також може вказувати на зростання попиту на кредитні ресурси та високий рівень довіри клієнтів до фінансових послуг, які надає банк.

Формування фінансової бази через процентні та комісійні доходи. Комерційний банк формує свою фінансову базу переважно за рахунок процентних та комісійних доходів, які він отримує в результаті своєї комерційної діяльності. Протягом досліджуваного періоду спостерігається значне зростання процентних доходів банку: з 3 690 млн грн у 2018 році до 20 442 млн грн у 2022 році. Окрім цього, спостерігається також збільшення комісійних доходів. Приріст комісійних доходів склав 13 355 млн грн, що дозволило підвищити цей показник з 19 590 млн грн у 2018 році до 32 945 млн грн у 2022 році.

Динаміку процентних та комісійних доходів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» можна побачити на рисунку 2.2.

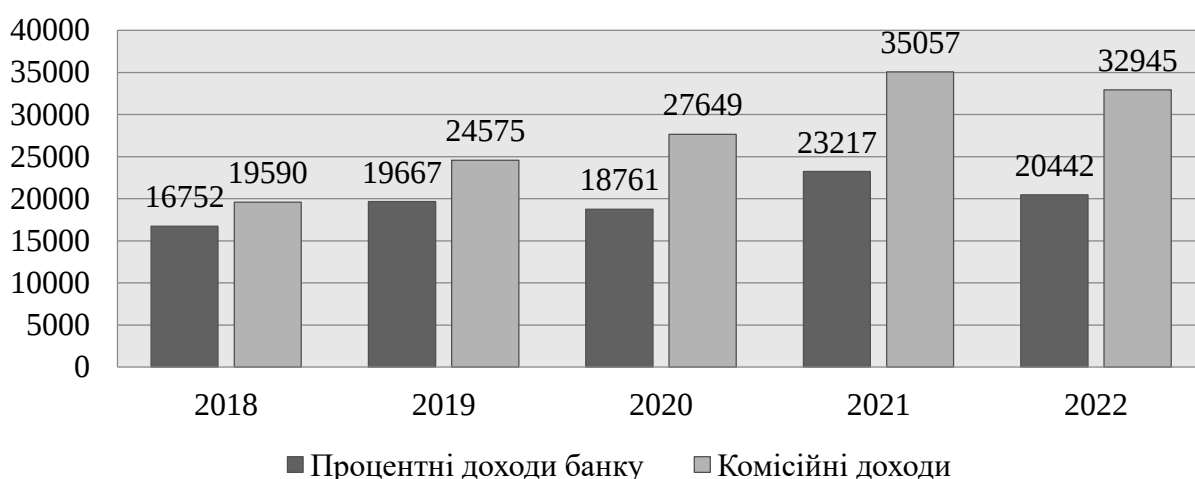


Рис.2.2. Динаміка процентних та комісійних доходів АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр., млн.грн.

Зростання процентних та комісійних доходів свідчить про позитивну динаміку фінансового розвитку комерційного банку, вказуючи на збільшення обсягу фінансових операцій та послуг, які АТ КБ «Приватбанк» надає своїм клієнтам. Підвищення процентних доходів може бути результатом ефективного управління активами та пасивами банку, а також його здатності генерувати дохід від кредитування та інших фінансових операцій.

Приріст комісійних доходів, в свою чергу, може відображати підвищений попит на різноманітні банківські послуги, такі як платіжні операції, обслуговування рахунків та інші комісійні послуги. Це також може свідчити про успішне впровадження нових продуктів і послуг, а також про високу конкурентоспроможність банку на ринку фінансових послуг.

Отже, зростання процентних і комісійних доходів є показником ефективного функціонування АТ КБ «Приватбанк», що дозволяє не тільки збільшити його дохідну базу, але й підвищити фінансову стійкість установи.

Приріст комісійних витрат та зниження процентних витрат. Разом із зростанням доходів банку спостерігається приріст комісійних витрат на 8 103 млн грн та зниження рівня процентних витрат на 1 497 млн грн за весь досліджуваний період. Це може свідчити про кілька ключових аспектів фінансової діяльності та стратегічного розвитку банку. Зокрема, зростання комісійних витрат вказує на те, що банк активно впроваджує нові та розширює існуючі комісійні послуги, такі як обслуговування рахунків, платіжні операції, управління портфелем та інші фінансові послуги. Зниження процентних витрат може свідчити про ефективне управління пасивами банку та зниження вартості фінансування.

Дані також можуть означати, що банківська установи оптимізує свою структуру витрат, зокрема, знижуючи залежність від високих процентних витрат, що дозволяє покращити загальну рентабельність діяльності. Така динаміка може відображати більш ефективну політику управління витратами, спрямовану на оптимізацію фінансових результатів.

Динаміку процентних та комісійних витрат АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр. можна побачити на рисунку 2.3.

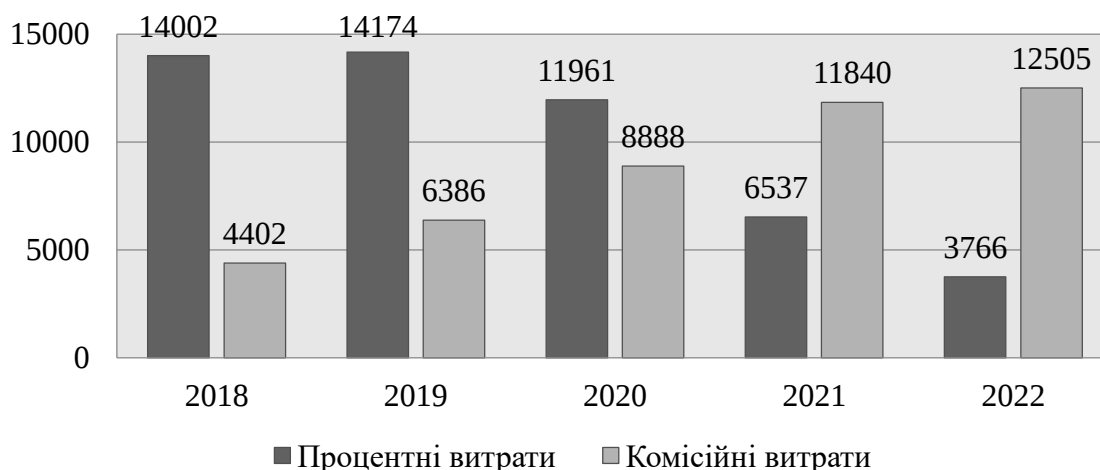


Рис.2.3. Динаміка процентних та комісійних витрат АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр.

Приріст чистого прибутку. Чистий прибуток комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр. показав стабільне зростання. Якщо у 2018 році цей показник становив 12 798 млн грн, то у 2022 році він досягнув рівня 30 198 млн грн. Приріст чистого прибутку за досліджуваний період становив 17 400 млн грн.

Цей приріст є свідченням ефективності фінансової стратегії банку та його успішного функціонування на ринку. Зростання прибутку можна пояснити ефективним управлінням, правильно обраною стратегією розвитку, вдалою політикою управління ризиками, а також розширенням клієнтської бази та зростанням попиту на банківські послуги. Така динаміка вказує на стабільність і здатність банку адаптуватися до змінних умов ринку, що підвищує його фінансову стійкість та конкурентоспроможність.

Динаміку чистого прибутку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр. можна побачити на рисунку 2.4.

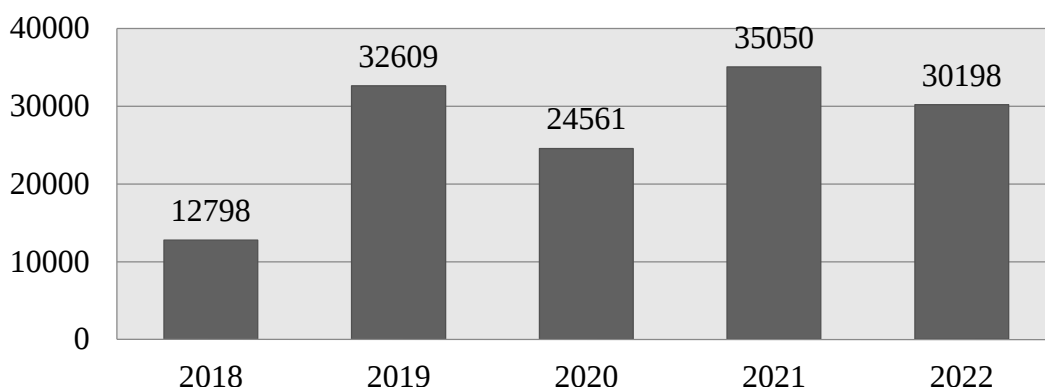


Рис.2.4. Динаміка чистого прибутку банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр., млн.грн

Аналіз показників чистого процентного та чистого комісійного доходу АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр. показує значне збільшення чистого процентного доходу на 13 926 млн грн, а чистого комісійного доходу – на 5 252 млн грн. Це вказує на кілька важливих аспектів діяльності банку:

- Успішне управління процентними ресурсами. Зростання чистого процентного доходу свідчить про ефективне управління кредитним портфелем та фінансовими інструментами, включаючи видачу кредитів з високою якістю та рентабельністю. Це є результатом стратегії банку, спрямованої на збільшення доходів від кредитної діяльності та ефективне управління активами.
- Покращення комісійної діяльності. Збільшення чистого комісійного доходу вказує на зростання попиту на банківські послуги та успішне впровадження нових фінансових продуктів і послуг, що дають змогу збільшити доходи від комісійної діяльності, таких як платіжні операції, обслуговування рахунків та інші послуги.

Зростання чистого комісійного доходу відображає успіх стратегії розвитку комісійних послуг банку, таких як обслуговування рахунків, платіжні послуги та інші фінансові операції, які приносять додатковий прибуток. Це також свідчить про високу конкурентоспроможність банку на

ринку фінансових послуг і його здатність задовольняти потреби різних категорій клієнтів.

Динаміка зростання чистого процентного та чистого комісійного доходу підтверджує ефективність та стабільність фінансової стратегії АТ КБ «Приватбанк», що дозволяє банку успішно конкурувати на ринку фінансових послуг.

Узагальнюючи тенденції комерційної діяльності банку АТ КБ «Приватбанк», можна відзначити кілька ключових аспектів. По-перше, спостерігається приріст активів, зобов'язань та власного капіталу, що свідчить про ефективне використання фінансових ресурсів. По-друге, зростання комісійних та процентних доходів підкреслює стабільне збільшення дохідної бази банку. Окрім того, значне збільшення чистого прибутку вказує на успіх у реалізації фінансової стратегії банку. Усі ці фактори вказують на загальне зміцнення фінансової стійкості та конкурентоспроможності АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр.

2.2. Організація системи управління розвитком банку

АТ КБ «Приватбанк» є одним із провідних банків на ринку України. На сьогоднішній день бізнес-процеси та комерційна діяльність установи зосереджені на реалізації різноманітних банківських операцій (детальніше в додатку М). Основними напрямками діяльності банку є:

- Управління формуванням ресурсної бази.
- Управління розміщенням ресурсів через кредитні операції.
- Організація випуску та обслуговування банківських карток.
- Інформаційне забезпечення та захист банківських даних.
- Управління ризиками банківської діяльності.

Ці процеси є основою для забезпечення стабільності та ефективності роботи банку в умовах динамічного ринкового середовища.

Основним бізнес-процесом, який дозволяє сформувати клієнтську та ресурсну базу АТ КБ «Приватбанк», є управління депозитними операціями. Це один із ключових напрямів банківської діяльності, оскільки залучення депозитів забезпечує стабільну ресурсну базу для здійснення кредитних операцій і надання інших фінансових послуг. В банку розроблено кілька депозитних програм, що відповідають потребам різних категорій клієнтів.

Зокрема, АТ КБ «Приватбанк» пропонує три основні депозитні програми, які представлені на наступному малюнку (рис. 2.5). Ці програми включають різні умови та ставки, що дає можливість залучати різні сегменти клієнтів, від фізичних осіб до юридичних.

Основні типи депозитних програм:

1. Депозити для фізичних осіб, що пропонують вигідні умови для приватних клієнтів, включаючи гнучкі терміни і можливості для поповнення.
2. Корпоративні депозити, які орієнтовані на бізнес-клієнтів і забезпечують більшу прибутковість для юридичних осіб.
3. Спеціалізовані депозитні програми, які можуть включати високі відсоткові ставки, пільгові умови для певних категорій клієнтів або пропозиції зі спеціальними бонусами.

Ці програми дозволяють банку ефективно залучати фінансові ресурси для подальшого використання в кредитних операціях і інших банківських продуктах, сприяючи розвитку стабільної фінансової бази.

Важливість процесу управління депозитами:

- Залучення депозитів є важливим елементом для забезпечення стабільності ресурсної бази банку. Чим більше коштів залучено від клієнтів, тим більшою є здатність банку кредитувати своїх клієнтів та надавати інші послуги.
- Диверсифікація депозитних програм дозволяє охопити різні сегменти клієнтів, від фізичних осіб до великих корпоративних клієнтів.
- Гнучкість умов депозитних програм дає змогу задовольняти різноманітні потреби клієнтів та підвищувати лояльність до банку.

Таким чином, процес управління формування ресурсної бази є стратегічно важливим для забезпечення ефективної діяльності банку, оскільки він визначає рівень фінансових ресурсів, доступних для підтримки та розвитку кредитних і інших послуг.

Вклад	Можливість поповнення	Виплата процентів	Можливість часткового зняття
Депозити для корпоративних клієнтів (юридичних осіб та підприємств)			
Тижневий плюс Відкрити депозит в Приват24  короткостроковий депозит з можливістю поповнення, пролонгацією та диференційованою ставкою, без права дострокового розірвання Порядок збільшення відсоткової ставки за депозитом «Тижневий плюс»  Шаблон договору для ФОП 	Так	Щомісяця	Ні
Строковий депозит Відкрити депозит в Приват24  банківський вклад на будь-який строк з виплатою процентів на Ваш вибір, без права дострокового розірвання Шаблон договору для ФОП 	Ні	Щомісяця	Ні
Поточний депозит Відкрити депозит в Приват24  можливість вільно розпоряджатися коштами на своєму рахунку. Шаблон договору для ФОП 	Так	Щомісяця	Так

Рис. 2.5. Депозитні програми АТ КБ «Приватбанк», 2023 рік

Зниження розміру строкових депозитів фізичних осіб у банку АТ КБ «Приватбанк» відображає деякі важливі зміни на ринку депозитних продуктів та в економічному середовищі в цілому. Зокрема:

1. Зниження розміру строкових депозитів:

У 2018 році розмір строкових депозитів фізичних осіб становив 109 778 млн. грн., а до 2022 року цей показник зменшився до 88 584 млн. грн., що означає зниження на 21 194 млн. грн. за досліджуваний період.

Це вказує на негативну динаміку, що може бути наслідком кількох факторів: зниження ставок за депозитами, зміни в економічній ситуації, а також зміни в поведінці клієнтів банку, які можуть віддавати перевагу іншим фінансовим інструментам.

2. Структура депозитного портфелю:

Протягом періоду дослідження частка строкових депозитів у загальному депозитному портфелі фізичних осіб знижувалася. Якщо у 2018 році ця частка становила 90,58%, то до кінця 2022 року вона зменшилася на 4,37% (до 86,21%), при цьому за останні два роки зниження склало 1,41%.

Це зниження може свідчити про зміну у перевагах клієнтів, які, ймовірно, стали більше орієнтуватися на більш короткострокові або більш гнучкі депозитні програми, а також можуть бути більш схильні до використання альтернативних фінансових інструментів, таких як інвестиції в цінні папери, валюту чи інші банківські продукти.

Потенційні причини зниження строкових депозитів:

1. Зниження ставок: Якщо банк знижував процентні ставки за депозитами, це може призвести до зменшення інтересу клієнтів до довгострокових вкладів.

2. Нестабільність економіки: Економічні фактори, такі як інфляція, політична ситуація або економічні кризи, можуть змусити клієнтів переосмислити свою стратегію заощаджень, перенаправивши кошти в інші інвестиційні інструменти, що забезпечують більшу дохідність або більшу ліквідність.

3. Конкуренція з іншими фінансовими інструментами: Клієнти можуть обирати більш вигідні або гнучкі варіанти для зберігання коштів, наприклад, рахунки з вищими процентними ставками або інші альтернативні фінансові інструменти, такі як облігації, які можуть пропонувати кращу дохідність або більшу ліквідність.

4. Зміни в поведінці клієнтів: Більш активне використання електронних платіжних систем, фінансових додатків або інвестиційних платформ може зменшити попит на традиційні строкові депозити.

Спостерігається позитивна тенденція до зростання строкових депозитів юридичних осіб. Так, їх обсяг зріс із 11 422 млн грн у 2018 році до 14 177 млн грн у 2022 році, що означає приріст на 2 755 млн грн за весь період і на 1 722 млн грн за останні два роки. Частка депозитів юридичних осіб у загальній структурі депозитів збільшилася з 9,42% у 2018 році до 13,8% у 2022 році (табл. 2.2).

Однак, загальний обсяг депозитів за цей період зменшився з 121 200 млн грн у 2018 році до 102 761 млн грн у 2022 році, що є скороченням на 18

439 млн грн. Проте за останні два роки цей показник зріс на 2 178 млн грн, що свідчить про відновлення довіри клієнтів до банку.

Таблиця 2.2

Показники динаміки депозитів фізичних та юридичних осіб АТ КБ «Приватбанк» у 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення (+;-)	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022/2018	2022/2021
Строкові депозити фізичних осіб	109778,0	98168,0	102374,0	88128,0	88584,0	-21194,0	456,0
%	90,58	90,36	87,44	87,62	86,20	-4,37	-1,41
Строкові депозити юридичних осіб	11422,0	10478,0	14704,0	12455,0	14177,0	2755,0	1722,0
%	9,42	9,64	12,56	12,38	13,80	4,37	1,41
Всього	121200,0	108646,0	117078,0	100583,0	102761,0	-18439,0	2178,0

Не менш важливим для стабільності комерційного банку є ефективне управління кредитними програмами та формування кредитної бази. АТ КБ «Приватбанк» пропонує різноманітні кредитні програми як для юридичних, так і для фізичних осіб. Серед них можна виділити програми «5-7-9%», «Агросезон», «Кредитна лінія», «Кредит на купівлю основних засобів», «Кредит під заставу депозиту», а також лізингові кредити та інші.

Однак, протягом досліджуваного періоду спостерігається зниження обсягу кредитування в комерційному банку, що представлено в таблиці 2.3.

Результати дослідження, наведені в таблиці 2.3, свідчать про зниження обсягів кредитування в АТ КБ «Приватбанк». Зокрема, якщо у 2018 році обсяг наданих кредитів складав 291 936 млн. грн., то до 2022 року цей показник знизився до 250 496 млн. грн., що на 41 440 млн. грн. менше, ніж у базовому році.

У структурі кредитування важливо виділити окремі портфелі, такі як кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, кредити для

фізичних осіб (переважно у формі споживчого кредитування), кредити для юридичних осіб, а також кредитування малого та середнього бізнесу. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання обсягів кредитування фізичних осіб на 819 млн грн, що дозволило досягти показника 65 103 млн грн у 2022 році.

Таблиця 2.3

Показники динаміки кредитування фізичних та юридичних осіб АТ КБ «Приватбанк» у 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення (+;-)	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022/ 2018	2022/ 2021
Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель	212795,0	210579,0	164332,0	163515,0	167931,0	-44864,0	4416,0
Кредити фізичним особам	64284,0	69499,0	54967,0	63727,0	65103,0	819,0	1376,0
Кредити юридичним особам	6358,0	6992,0	6097,0	7047	7564	1206,0	517,0
АПК та харчова промисловість	2298,0	1942,0	1690,0	2206,0	2348,0	50,0	142,0
Товари народного споживання	771,0	1192,0	1085,0	1245,0	1114,0	343,0	-131,0
Інше	3289,0	3858,0	3322,0	3596,0	4102,0	813,0	506,0
Кредити підприємствам малого та середнього бізнесу (МСП)	8499,0	8973,0	7376,0	8279,0	9898,0	1399,0	1619,0
Надання побутових, індивідуальних та професійних послуг	2664,0	2440,0	1337,0	2203,0	2114,0	-550,0	-89,0
АПК та харчова промисловість	1934,0	2316,0	2344,0	2322,0	2705,0	771,0	383,0
Товари народного споживання	1240,0	1651,0	1419,0	1216,0	1693,0	453,0	477,0
Інфраструктура	556,0	599,0	450,0	509,0	611,0	55,0	102,0
Інше	2105,0	1967,0	1826,0	2029,0	2775,0	670,0	746,0
Всього	291936,0	296043,0	232772,0	242568,0	250496,0	-41440,0	7928,0

Збільшилось також кредитування юридичних осіб на 1 206 млн. грн., що досягло рівня 7 564 млн. грн. у 2022 році. Це зростання зумовлене приростом кредитів на агропромисловий комплекс та харчову промисловість

на 50 млн. грн., кредитуванням товарів народного споживання на 343 млн. грн., а також іншими видами кредитування на суму 813 млн. грн.

Кредитування підприємств малого та середнього бізнесу також демонструє позитивну динаміку, збільшившись на 1 399 млн. грн. Зокрема, якщо у 2018 році цей показник становив 8 499 млн. грн., то у 2022 році він зріс до 9 898 млн. грн. Це зростання обумовлене рядом факторів, зокрема, збільшенням кредитування підприємств агропромислового комплексу та харчової промисловості на 771 млн. грн., а також зростанням кредитування на купівлю товарів народного споживання на 453 млн. грн. Додатково, на результат кредитування вплинули зростання витрат на інфраструктуру на 55 млн. грн.

Випуск та обслуговування банківських карток є одним з ключових напрямків діяльності комерційного банку АТ КБ «Приватбанк». На українському ринку цей банк виступає лідером у сфері випуску та обслуговування платіжних карт, зокрема карток типу «пластик». Протягом досліджуваного періоду банк активно нарощував свою клієнтську базу, що сприяло збільшенню кількості емітованих банківських карток. Ці тенденції чітко відображені на графіку (рис. 2.6), де видно стійке зростання кількості карт, що підтверджує успішну стратегію банку в даній сфері.

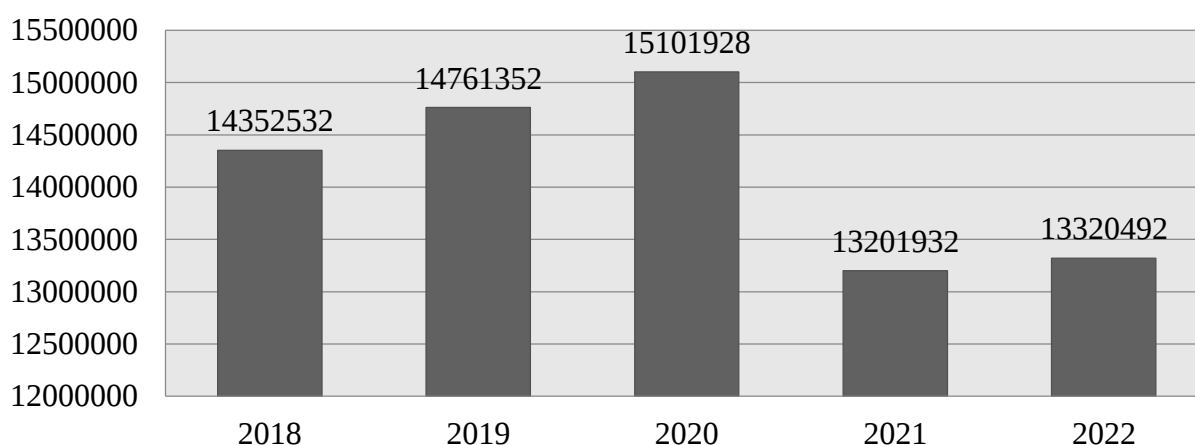


Рис.2.6. Динаміка емітованих банківських карток у комерційному банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр., штук

АТ КБ «Приватбанк» пропонує клієнтам широкий вибір банківських карток, що відповідають різним вимогам та потребам. Усі види карток, доступні для клієнтів банку, наведені в додатку Н. Це дає змогу кожному користувачу вибрати оптимальний варіант платіжного інструменту для здійснення фінансових операцій. Картки банку гарантують зручність, безпеку та ефективність при виконанні операцій, а також доступ до широкого спектра банківських послуг.

Для зручності клієнтів АТ КБ «Приватбанк» розроблений і успішно функціонує Інтернет-банкінг «Приват24» (рис. 2.7), який є найбільш популярною платформою інтернет-банкінгу в Україні. Система працює з 26 березня 2001 року і дозволяє користувачам дистанційно керувати своїми банківськими рахунками не тільки в ПриватБанку, а й в інших українських банках в режимі реального часу. Реєстрація в системі «Приват24» не є обов'язковою, але вона надає додаткові переваги та функціональні можливості для користувачів.

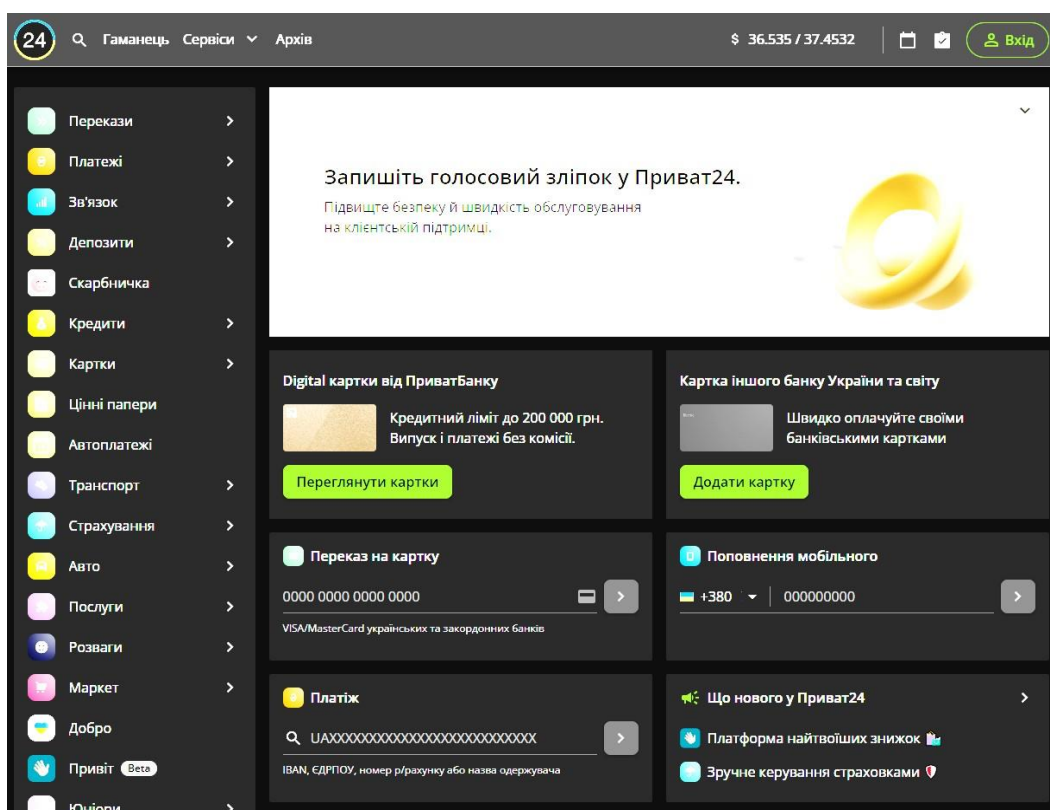


Рис.2.7. Загальний вигляд системи Інтернет-банкінгу «Приват 24» комерційного банку АТ КБ «Приватбанк», [37]

Доступ до системи «Приват24» можливий як через веб-версію, так і через мобільні додатки для операційних систем Android та iOS, що забезпечує зручність використання для широкого кола користувачів. У веб-версії для входу можна використовувати телефонний дзвінок від банку або одноразові динамічні паролі, які надсилаються через SMS, що гарантує безпеку доступу до рахунків.

Мобільна версія системи підтримує кілька варіантів автентифікації: звичайний пароль або біометричну перевірку, включаючи відбиток пальця або розпізнавання обличчя. Це дає користувачам можливість вибору найбільш зручного та безпечного способу входу в систему.

Завдяки використанню «Приват24» клієнти банку мають змогу ефективно управляти своїми фінансами, здійснювати платежі, перекази та інші банківські операції в режимі онлайн, що робить банківські послуги більш доступними, зручними та швидкими.

Сучасна діяльність комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» орієнтована на надання високої інформаційної підтримки своїм клієнтам і забезпечення захисту їхніх даних. Для цього банк активно реалізує заходи кібербезпеки, спрямовані на запобігання кіберзагрозам. Зокрема, ці заходи включають обмеження доступу до критичних систем, шифрування даних, моніторинг незвичної активності на рахунках, а також захист від вірусів та іншого шкідливого програмного забезпечення [23].

Особливо важливу роль у забезпеченні інформаційної безпеки банку відіграє організація та архітектура його інформаційних систем. Для цього в банку створені ІТ-відділи, які здійснюють контроль за належним функціонуванням інформаційних систем і їхньою доступністю. Це передбачає використання таких захисних механізмів, як регулярне створення резервних копій (бекапів) та надійні процедури відновлення даних у разі необхідності.

Крім того, для захисту конфіденційної інформації та забезпечення безпеки доступу, банк застосовує сучасні методи аутентифікації, що гарантують доступ лише уповноваженим особам. Це дозволяє мінімізувати ризики несанкціонованого доступу до чутливих даних. Також в АТ КБ «Приватбанк» використовуються системи моніторингу, які допомагають оперативно виявляти незвичну активність, потенційні загрози для інформаційної безпеки та своєчасно реагувати на можливі інциденти.

Для забезпечення захисту особистої інформації клієнтів, комерційний банк впроваджує комплекс заходів кібербезпеки, що включають шифрування даних, двофакторну ідентифікацію та постійний моніторинг загроз і небезпек в інформаційних системах. Крім того, банк активно дотримується міжнародних стандартів безпеки, зокрема Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS), а також інших нормативних вимог, що регулюють обробку та зберігання конфіденційної інформації [28].

Завдяки таким заходам банк суттєво знижує ризики, пов'язані з можливими кіберзагрозами, що дозволяє забезпечити стабільність його комерційної діяльності, захищати фінансові операції клієнтів та підтримувати високий рівень довіри до банківських послуг.

Система управління ризиками є ключовим елементом загальної корпоративної структури банку і забезпечує стабільність його функціонування в рамках реалізації стратегії розвитку. Досліджуваний комерційний банк застосовує комплексний підхід до управління ризиками, що включає кілька етапів: ідентифікацію ризиків, їх оцінку, моніторинг і контроль, а також управління такими важливими аспектами, як кредитний і депозитний портфелі, ліквідність, процентні ризики та захист від кіберзагроз.

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що банк має добре налагоджену систему управління ключовими бізнес-процесами, яка включає ефективне залучення і використання фінансових ресурсів, обслуговування і випуск банківських карт, а також забезпечення інформаційної безпеки та захисту даних клієнтів. Усі ці процеси організовані

з акцентом на принцип комплексності, що дозволяє здійснювати ефективне управління і постійно вдосконалювати бізнес-процеси банку.

2.3 Оцінка ефективності реалізації системи управління розвитком АТ КБ «ПриватБанк»

Розглядаючи основні бізнес-процеси та ефективність управління комерційною діяльністю АТ КБ «Приватбанк», у науковій літературі була запропонована система показників, яка дає змогу оцінити ефективність реалізації ключових бізнес-процесів банку. У параграфі 1.3 ми представили методику оцінювання, яку застосуємо в рамках даної кваліфікаційної роботи. Зокрема, нами визначено необхідність дослідження 15 показників, які характеризують основні аспекти діяльності банку, серед яких рентабельність, ефективність використання ресурсів, управління доходами і витратами, а також ефективність використання персоналу [39].

Методика розрахунку зазначених показників представлена у додатку Л. У цьому параграфі ми також наводимо розрахунки показників рентабельності для АТ КБ «Приватбанк», які подані в таблиці 2.4.

За результатами дослідження основних показників рентабельності банку, можна зробити такі висновки:

1. За показником «рентабельність використання активів» відзначається позитивна тенденція зростання рентабельності використання активів комерційного банку, що вказує на поліпшення ефективності використання ресурсів банку. Показник зріс з 4,6% у 2018 році до 5,59% у 2022 році, що становить приріст на 0,98%. Однак за останні два роки спостерігається зниження цього показника на 3,15%. Загалом, значення рентабельності залишається вищим за нормативне (більше 1%), що дозволяє банку отримати максимальну оцінку (10 балів). Ефективне використання активів сприяє

оптимізації фінансових результатів і забезпеченню високої прибутковості банку.

Таблиця 2.4

Рентабельність АТ КБ «Приватбанк» у 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення (+;-)	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022/2018	2022/2021
Рентабельність активів (у %)	4,60	10,53	6,42	8,73	5,59	0,98	-3,15
Рейтинг	10	10	10	10	10	-	-
Рентабельність капіталу (у %)	40,68	59,80	46,50	52,62	52,26	11,58	-0,36
Рейтинг	10	10	10	10	10	-	-
Рентабельність статутного капіталу (у %)	6,21	15,83	11,92	17,01	14,65	8,44	-2,35
Рейтинг	7	10	10	10	10	-	-
Загальний рівень рентабельності (у %)	35,22	73,71	52,92	60,15	56,56	21,35	-3,58
Рейтинг	10	10	10	10	10	-	-
Загальний рейтинг	37	40	40	40	40	-	-

2. За показником «рентабельність використання власного капіталу» бачимо що високі рівні рентабельності використання власного капіталу підтверджують ефективність роботи банку. Показник зріс з 40,68% у 2018 році до 52,26% у 2022 році, що складає приріст на 11,58%. Проте за останні два роки спостерігається незначне зниження на 0,36%. Враховуючи нормативне значення (більше 15%), рентабельність капіталу банку є високою, що забезпечує максимальну оцінку (10 балів) протягом усієї досліджуваної періоду.

1. Показник «рентабельність статутного капіталу» демонструє позитивну динаміку, хоча сам розмір статутного капіталу не змінювався (206060 млн.грн.). Протягом усього періоду показник рентабельності збільшився на 8,44%, проте за останні два роки він знизився на 2,35%. У 2018 році показник рентабельності статутного капіталу був дещо нижчим нормативного значення (більше 10%), тому рейтинг у тому році складав 7

балів. Втім, з 2019 по 2022 рр. показник перевищував норматив і рейтинг становив 10 балів.

2. Загальний рівень рентабельності, що вимірюється як співвідношення чистого прибутку до доходів банку, зростає на 21,35% і досягнув рівня 56,56% у 2022 році. Однак за останні два роки спостерігається зниження на 3,58%. Це значення значно перевищує нормативне (більше 8%), що дозволяє банку отримувати стабільну рейтинг-оцінку на рівні 10 балів протягом всього періоду дослідження.

Загалом, банк демонструє ефективне використання своїх активів та капіталу, що позитивно відображається на його фінансових результатах. Рентабельність банку стабільно перевищує нормативні значення, що підтверджує високий рівень його фінансової ефективності та дозволяє йому отримувати максимальні оцінки за відповідними показниками рентабельності.

Загальний рейтинг за показниками рентабельності комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» зростає з 37 балів у 2018 році до 40 балів у період з 2019 по 2022 рік. Це свідчить про стабільне покращення прибутковості банку, що є важливим індикатором його фінансової стабільності та ефективності діяльності. Високі значення рентабельності також підтверджують, що банк ефективно використовує свої ресурси, що дозволяє йому генерувати високий прибуток.

Наступним важливим аспектом оцінки ефективності діяльності банку є аналіз використання ресурсів. Для оцінки цієї ефективності нами буде проведено дослідження ресурсного потенціалу банку за період з 2018 по 2022 роки, результати якого представлено в таблиці 2.5. Це дозволить детальніше оцінити, як банк використовує свої активи, капітал та інші ресурси для досягнення фінансових цілей та забезпечення стабільного розвитку на ринку.

За результатами дослідження ефективності використання ресурсів АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 років можна зробити такі висновки:

1. Зниження загальної дохідності активів. Показник загальної дохідності активів банку знизився з 13,07% у 2018 році до 9,88% у 2022 році, що свідчить про зменшення цього показника на 3,19% за весь досліджуваний період. За останні два роки зниження становило 4,65%. Це показує, що банк зіткнувся із зменшенням доходності своїх активів. Зазначений показник був нижчим за нормативне значення більше 14% у 2018, 2020 та 2022 роках, але досяг максимальних значень у 2019 та 2021 роках, що дозволило отримати високі бали за ці роки.

Таблиця 2.5

Ефективність використання ресурсів АТ КБ «Приватбанк» у 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення (+;-)	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022/2018	2022/2021
Загальна дохідність активів (у %)	13,07	14,28	12,13	14,52	9,88	-3,19	-4,65
Рейтинг	8	10	8	10	7	-1	-3
Чиста процентна маржа (у %)	0,99	1,77	1,78	4,16	3,08	2,10	-1,07
Рейтинг	3	5	5	9	7	4	-2
Чистий спред (у %)	1,24	0,95	1,33	4,10	2,96	1,72	-1,14
Рейтинг	10	7	10	10	10	0	0
Загальний рейтинг	21	22	23	29	24	3	-5

2. Чиста процентна маржа. Показник чистої процентної маржі, який відображає співвідношення чистого процентного доходу до загального обсягу чистих активів банку, зростав протягом усього періоду на 2,1%. Однак за останні два роки значення цього показника знизилося на 1,07%, досягнувши рівня 3,08%. Зростання показника чистої процентної маржі свідчить про ефективність операцій банку, пов'язаних із отриманням процентних доходів. Протягом досліджуваного періоду рейтинг цього показника зростав із 3 балів у 2018 році до 9 балів у 2021 році, однак нормативне значення показника становило більше 4,5%, що дозволяє зробити

висновок про необхідність подальшого покращення ефективності процентних операцій.

3. Чистий спред. Показник чистого спреда, що визначає різницю між середніми процентними ставками, отриманими та сплаченими банком, зростав на 1,72% протягом досліджуваного періоду. У 2022 році цей показник становив 2,96%. Однак за останні два роки значення показника знизилося на 1,14%. Важливо зазначити, що значення цього показника є більшим за нормативне (1,4%), що дозволяє банку зберігати високий рівень маржі. Рейтинг показника практично протягом всього досліджуваного періоду становив 10 балів, окрім 2019 року, коли він був дещо нижчим.

Загалом, ці результати свідчать про ефективне використання ресурсів банку, хоча є певні тенденції до зниження доходності активів та процентних марж. Це вимагає додаткової уваги до оптимізації активів і витратних процентних операцій банку для підтримки стабільності та прибутковості в майбутньому.

Для подальшого аналізу показників ефективності управління доходами та витратами банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр., таблиця 2.6 може містити кілька ключових фінансових індикаторів. Зазначені показники дозволять оцінити, як банк справляється з управлінням доходами та витратами протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.6

Ефективність управління доходами і витратами АТ КБ «Приватбанк» у 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення (+;-)	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022/ 2018	2022/ 2021
Ефективність роботи банку (у %)	4,60	10,53	6,42	8,73	5,59	0,99	-3,14
Рейтинг	10	10	10	10	10	-	-
Частка чистого комісійного і процентного доходів в операційному прибутку (у %)	66,71	68,40	61,70	74,30	75,60	8,89	1,3
Рейтинг	8	9	7	10	10	2	-

Продовження табл. 2.6

Частка адміністративно-господарських витрат в операційному прибутку (у %)	55,70	61,40	53,20	65,60	69,40	13,7	3,8
Рейтинг	10	8	10	8	7	-3	-1
Коефіцієнт забезпечення адміністративно-господарського апарату (у %)	29,60	36,60	39,40	38,70	32,80	3,2	-5,9
Рейтинг	10	8	7	8	10	0	2
Ефективність операцій із процентними коштами	0,2148	0,1684	0,2769	0,4759	0,5522	0,3374	0,0763
Рейтинг	2	2	3	5	6	4	1
Ефективність комісійної діяльності	1,187	0,558	0,764	0,662	0,677	-0,510	0,015
Рейтинг	10	6	7	7	7	-3	0
Загальний рейтинг	50	43	44	48	50	0	2

За результатами дослідження ефективності управління доходами та витратами АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр. можна зробити такі висновки:

1. Зростання ефективності використання капіталу: У 2018 році рентабельність активів становила 4,6%, а в 2022 році зросла до 5,59%, що є приростом на 0,99%. Цей показник свідчить про збільшення ефективності використання капіталу банку. Вищий рівень рентабельності активів означає, що банк більш ефективно використовує свої ресурси для генерування прибутку. Показник перевищує нормативне значення (понад 1%), що забезпечує високий рейтинг — 10 балів.

2. Зростання частки адміністративно-господарських витрат в операційному прибутку: Частка адміністративно-господарських витрат у операційному прибутку зросла з 55,7% у 2018 році до 69,4% у 2022 році, що є приростом на 13,7%. Це зростання свідчить про збільшення витрат на управлінську та адміністративну діяльність банку, що негативно впливає на загальну ефективність його операцій. Вищі витрати можуть знижувати операційний прибуток і гальмувати зростання прибутковості. Враховуючи

цей фактор, рейтинг показника варіюється від 7 до 10 балів, з тенденцією до зниження внаслідок високих витрат.

3. Збільшення управлінських витрат: Аналогічне зростання адміністративних витрат, що виражене в попередньому пункті, підкреслює більший акцент на витратах, пов'язаних з управлінською діяльністю. Вплив цього чинника на ефективність бізнес-процесів зменшується через сповільнене зростання загальних доходів та зниження операційної рентабельності. Підвищення частки управлінських витрат, як правило, означає зниження фінансової ефективності, оскільки більше ресурсів витрачається на забезпечення операційної діяльності замість генерування прибутку. Рейтинг змінюється від 7 до 10 балів в залежності від масштабів збільшення витрат.

4. Ефективність операцій із процентними коштами та комісійної діяльності: Ефективність операцій із процентними коштами: цей показник зростає на 0,3374 пункти протягом досліджуваного періоду. Проте зниження ефективності комісійної діяльності на 0,51 пункти негативно впливає на загальну ефективність банку. Зниження ефективності комісійних доходів може свідчити про зниження попиту на банківські послуги або про низьку маржинальність таких послуг у порівнянні з іншими джерелами доходу. Рейтинг для ефективності операцій із процентними коштами варіюється від 2 до 6 балів, що свідчить про менш стабільні результати в цьому сегменті. Для комісійної діяльності бальний рейтинг варіюється від 6 до 10 балів в залежності від результатів останніх років.

В цілому, АТ КБ «Приватбанк» продемонстрував зростання ефективності своїх бізнес-процесів в окремих напрямках, зокрема в управлінні капіталом та процентною діяльністю.

Проте зростання адміністративних витрат та зниження ефективності комісійної діяльності вказує на необхідність оптимізації операційних витрат і поліпшення якості послуг, що надаються банком.

Всі зміни показників впливають на фінансову стабільність та довгострокову прибутковість банку, тому важливо продовжувати вдосконалювати стратегію управління витратами та підвищувати ефективність комісійної діяльності.

Загальний рейтинг ефективності управління доходами та витратами комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр. свідчить про позитивну динаміку в досягненні фінансових результатів, при цьому спостерігається стабільний ріст показника за досліджуваний період.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності використання персоналу комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення (+;-)	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022/ 2018	2022/ 2021
Відношення прибутку до формування резервів та оподаткування до витрат на утримання персоналу (у %)	91,49	220,11	299,41	397,75	314,96	223,47	-82,79
Рейтинг	9	10	10	10	10	1	-
Відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів (у %)	5,03	4,78	2,14	2,20	1,77	-3,26	-0,43
Рейтинг	6	7	9	9	10	4	1
Загальний рейтинг	15	17	19	19	20	5	1

Щоб правильно представити показники ефективності використання персоналу комерційного банку в таблиці 2.7, можна включити різні аспекти, що відображають ефективність управління людськими ресурсами банку.

Дослідження ефективності використання персоналу комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр. показує такі тенденції:

1. Показник відношення прибутку до формування резервів та оподаткування до витрат на утримання персоналу протягом досліджуваного періоду зріс з 91,49% у 2018 році до 314,96% у 2022 році, що становить

приріст на 223,47%. Проте за останні два роки цей показник знизився на 82,79%. У період з 2019 по 2022 рр. показник перевищував нормативне значення, що забезпечило високий рейтинг (понад 10 балів).

2. Відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів банку знижувалося протягом досліджуваного періоду, що свідчить про покращення ефективності використання персоналу. Загальний рейтинг цього показника збільшився з 15 балів у 2018 році до 20 балів у 2022 році, що означає приріст на 5 балів за весь період.

Таблиця 2.8

Ефективність здійснення основних бізнес-процесів АТ КБ «Приватбанк» у 2018-2022 рр. (за PRREL-показниками)

Показники	Роки					Відхилення (+;-)	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022/ 2018	2022/ 2021
Показники рентабельності	15	17	19	19	20	5	1
Показники ефективності використання ресурсів	21	22	23	29	24	3	-5
Ефективності управління доходами та витратами	50	43	44	48	50	0	2
Ефективності використання персоналу	15	17	19	19	20	5	1
Всього	101	99	105	115	114	13	-1
Рівень побудови бізнес-процесів	Достатній	Середній	Достатній	Достатній	Достатній	-	-

Узагальнюючи результати проведеного дослідження ефективності реалізації основних бізнес-процесів комерційного банку, буде складено зведену таблицю 2.8 за методикою PRREL-показників.

Результати дослідження свідчать про достатній рівень ефективності реалізації основних бізнес-процесів комерційного банку за методикою PRREL-показників за період 2018-2022 рр. Загальний рейтинг цього показника зростав протягом досліджуваного періоду з 101 балу у 2018 році до 114 балів у 2022 році, що означає приріст на 13 балів.

Динаміку рейтингових показників комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» можна побачити на рис. 2.8.

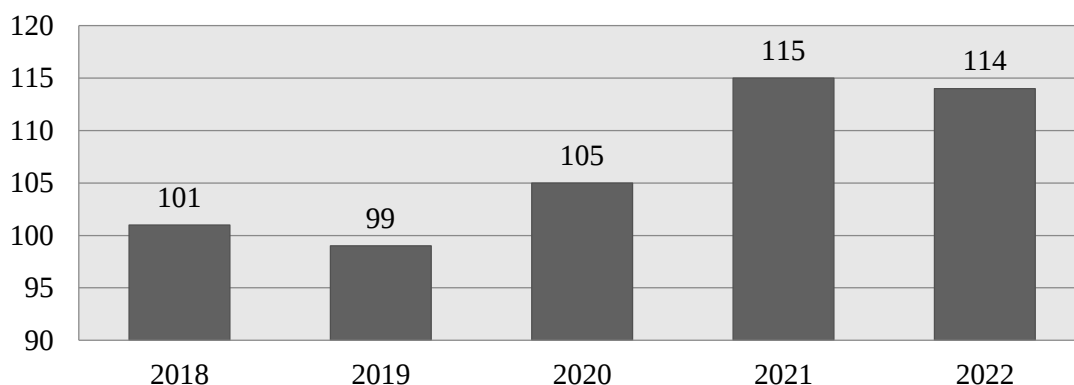


Рис.2.8. Показники динаміки за рейтингом ефективності основних бізнес-процесів АТ КБ «Приватбанк» у період 2018-2022 рр. (за PRREL-показниками)

Загалом, слід зазначити, що ефективність комерційної діяльності банку висока, що підтверджується значними показниками рентабельності та високою ефективністю використання персоналу. Однак, деякі аспекти потребують уваги, зокрема показники ефективності використання ресурсів та управління доходами і витратами, які мають дещо нижчі значення. Це відображається у знижених рейтингових показниках, що вказує на потенційні сфери для подальшого удосконалення.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1 Напрями вдосконалення системи управління розвитком АТ КБ «ПриватБанк»

Комерційні банки є організаціями, які постійно адаптують свої бізнес-процеси до змінюваних потреб своїх учасників (стейкхолдерів), при цьому автоматизація відіграє важливу роль у цьому процесі. Однак успішне впровадження автоматизації вимагає системного підходу, логічної послідовності та уважного вибору платформ для автоматизації, а також правильного їхнього застосування в конкретних бізнес-процесах.

На ринку існує безліч платформ для управління бізнес-процесами, таких як Pega BPM, IBM BPM, Camunda BPM та інші [1]. Кожна з цих платформ має свої специфічні функції, але їхні основні завдання полягають у створенні інструментів і середовища для ефективного моделювання бізнес-процесів, враховуючи складні алгоритми операцій, що виконуються між вхідними та вихідними точками процесу. Крім того, ці платформи забезпечують інтеграцію різних підрозділів, інтерфейсів та систем банку в єдиний робочий процес (Workflow), що дозволяє приймати рішення на різних структурних рівнях організації [1].

Ключовим аспектом управління бізнес-процесами є розробка чітко регламентованого та візуально доступного алгоритму бізнес-процесів, який відображає всі взаємозв'язки та логічні умови, що визначають хід виконання кожного процесу. Для цього часто використовується мова моделювання BPMN (Business Process Model and Notation), яка дозволяє візуалізувати процеси у вигляді зрозумілих діаграм, що забезпечують зрозумілість і легкість для сприйняття учасниками процесу.

Завдяки таким платформам банки можуть значно підвищити ефективність своїх бізнес-процесів, забезпечити інтеграцію різних систем і підрозділів, а також зменшити кількість помилок та затримок, що виникають через неузгодженість процесів чи недостатню автоматизацію. Це, у свою чергу, дозволяє банкам бути більш гнучкими, швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та покращувати якість обслуговування клієнтів [41].

Важливими аспектами автоматизації бізнес-процесів є визначення стандартів та встановлення відповідних метрик для оцінки ефективності функціонування процесу. Це здійснюється шляхом визначення граничних меж системи показників, які використовуються як критерії ефективності. Такі показники дозволяють чітко вимірювати, наскільки добре реалізується кожен бізнес-процес, і чи відповідає його виконання встановленим вимогам.

Автоматизація бізнес-процесів дозволяє банкам мінімізувати ручну працю, підвищити прозорість та пришвидшити прийняття рішень. У довгостроковій перспективі це сприяє досягненню стратегічних цілей, таких як збільшення частки ринку, зміцнення фінансової стабільності та покращення клієнтського досвіду. Успішне впровадження автоматизації в банківській справі також вимагає врахування зовнішніх факторів, таких як регуляторні вимоги, економічна нестабільність і швидка зміна технологічних тенденцій.

Контроль за виконанням процесу забезпечується через регламентовані процедури, що дозволяють оперативно відстежувати прогрес і виконання завдань на кожному етапі процесу. Важливою частиною цієї системи є можливість реорганізації або пере-моделювання процесу у разі, якщо імплементований процес не відповідає вимогам усіх відповідальних учасників (стейкхолдерів). Це дає можливість швидко адаптувати бізнес-процес до змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі, оптимізувати його ефективність і забезпечити досягнення поставлених цілей.

Всі ці аспекти можна органічно представити у вигляді етапів автоматизації бізнес-процесів банку, що зображені на рисунку 3.1, де кожен

етап чітко окреслює послідовність дій, необхідних для успішної реалізації та постійного вдосконалення процесу в умовах банківської діяльності.

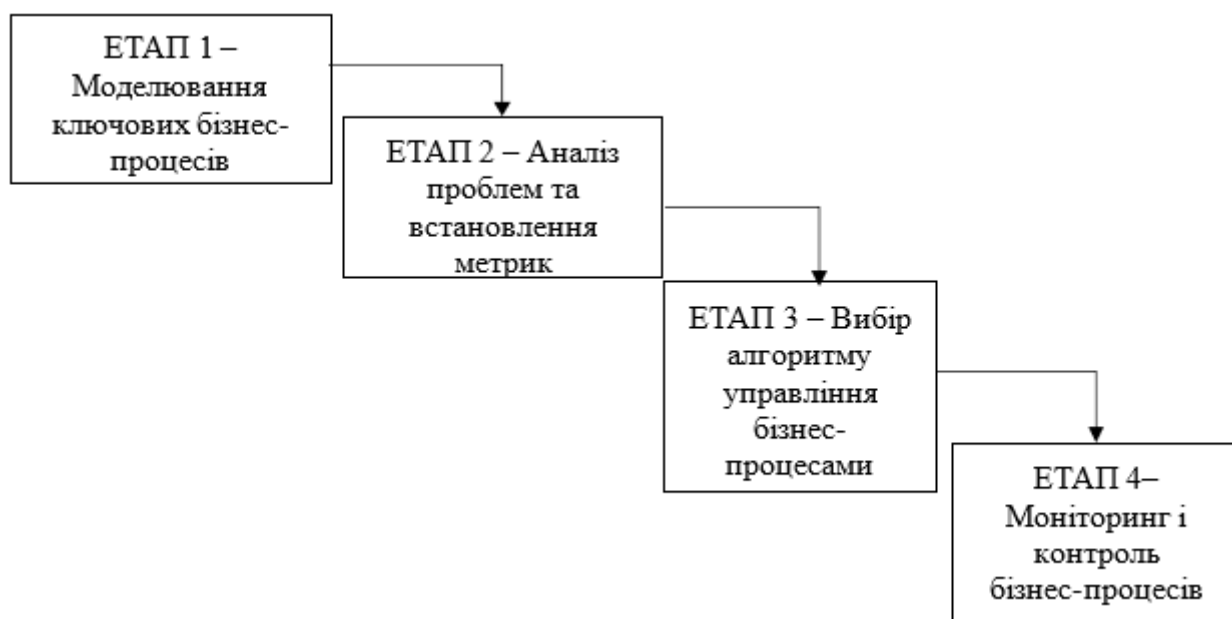


Рис.3.1. Етапність автоматизації ключових бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк»

На рисунку 3.1 зображено чотири ключових етапи, кожен з яких передбачає використання специфічних інструментів та виконання відповідних функцій. Розглянемо детальніше кожен етап і визначимо їх характерні особливості.

Перший етап – моделювання основних бізнес-процесів. На цьому етапі визначаються основні цілі, завдання та вимоги, які повинні бути досягнуті в рамках конкретного бізнес-процесу. Підхід до моделювання передбачає чітке розуміння потреб стейкхолдерів і формулювання завдань, що мають бути вирішені. Для успішної реалізації цього етапу необхідно організувати команду, яка буде працювати над моделлю бізнес-процесу, а також безпосередньо провести само моделювання, що включає наступні підетапи:

А. Визначення цілей бізнес-процесу

На цьому етапі визначаються основні мети, які бізнес-процес має досягти. Це можуть бути конкретні завдання, що сприяють досягненню загальних стратегічних цілей організації. Ось кілька важливих аспектів:

- Встановлення метоцентричних завдань, які чітко визначають кінцевий результат роботи процесу.
- Формулювання ключових показників ефективності (КПІ), що дозволяють вимірювати успішність і результативність бізнес-процесу. Це можуть бути фінансові показники, показники продуктивності, рівень задоволеності клієнтів тощо.

В. Визначення вимог стейкхолдерів

Цей підетап передбачає збір і аналіз вимог різних учасників процесу — від керівництва до кінцевих споживачів послуг. Важливо врахувати їхні потреби, побажання і обмеження, щоб бізнес-процес був максимально ефективним і відповідав вимогам усіх зацікавлених сторін. Під час цього етапу також розробляються критерії, за якими буде оцінюватися успішність процесу з точки зору стейкхолдерів.

С. Формування команди для моделювання бізнес-процесу

Цей етап включає підбір та організацію команди, яка буде працювати над розробкою моделі. Команда повинна мати різноманітні навички та досвід у різних сферах, таких як:

- Бухгалтерія та фінанси (для оцінки економічної ефективності),
- ІТ (для розробки програмного забезпечення чи вибору платформ автоматизації),
- Менеджмент і бізнес-аналітика (для визначення вимог і стратегічних цілей).

Крім того, необхідно чітко визначити роль кожного учасника команди та забезпечити необхідні ресурси для успішної реалізації моделювання.

Д. Моделювання бізнес-процесу

На останньому етапі цього блоку безпосередньо створюється модель бізнес-процесу. Це включає в себе:

- Розробку детального алгоритму бізнес-процесу, який візуалізує етапи, завдання і зв'язки між ними.
- Визначення вхідних і вихідних елементів процесу (даних, ресурсів).
- Опис логіки прийняття рішень на кожному етапі бізнес-процесу.
- Визначення можливих варіантів розвитку подій і коригувальних заходів у разі невдачі.

Візуалізація моделі за допомогою BPMN (Business Process Model and Notation) допомагає структурувати інформацію і забезпечує можливість подальшого аналізу й удосконалення процесу.

Цей перший етап є основою для всіх подальших дій, оскільки на ньому закладаються фундаментальні параметри, що визначають успіх автоматизації бізнес-процесів.

При моделюванні бізнес-процесів комерційного банку важливо зосередитися на кількох ключових аспектах, серед яких особливу увагу слід приділяти безпеці, відповідності законодавству, ефективності обслуговування клієнтів та оптимізації фінансових витрат. Крім того, необхідно враховувати динамічні зміни в банківському секторі та здатність швидко реагувати на ці зміни для забезпечення конкурентоспроможності банку в умовах постійних змін на ринку.

На другому етапі відбувається глибокий аналіз проблем, що виникають у процесі реалізації банківських бізнес-процесів. Це дає змогу виявити слабкі місця в існуючій системі і зрозуміти, як бізнес-процес інтегрується в загальну архітектуру банківських операцій. Основним завданням цього етапу є виявлення проблемних ділянок та визначення параметрів для оцінки ефективності бізнес-процесів, а саме:

1. Аналіз проблем. Оцінка поточних труднощів, які можуть виникати при виконанні бізнес-процесів. Це включає в себе:
 - Низька ефективність існуючих процесів,
 - Витрати, що перевищують нормативи,
 - Порушення вимог законодавства або нормативних актів,

- Проблеми з безпекою даних або процесів.

2. Встановлення метрик. Після ідентифікації проблем проводиться встановлення відповідних метрик, які дозволяють оцінити ефективність виконання бізнес-процесів:

- Ключові показники ефективності (KPI) для оцінки продуктивності та результативності процесу,
- Показники витрат на реалізацію бізнес-процесу,
- Оцінка рівня задоволеності клієнтів та стейкхолдерів,
- Метрики відповідності законодавчим вимогам та стандартам безпеки [41].

Далі, з метою глибшого аналізу бізнес-процесів і визначення їх переваг та проблем, доцільно використати SWOT-аналіз - інструмент для оцінки сильних і слабких сторін існуючих процесів, а також можливостей і загроз, які можуть вплинути на їх подальше удосконалення.

На основі проведеного SWOT-аналізу для комерційного банку «Приватбанк» можна виділити кілька стратегій розвитку, спрямованих на використання сильних сторін та мінімізацію слабких. Ось основні напрямки для подальшого розвитку:

1. Використання сильних сторін:

- Розвиток інноваційних технологій: Важливо продовжувати впроваджувати новітні технології, які підвищують доступність банківських послуг для клієнтів і забезпечують високий рівень автоматизації. Розширення цифрових каналів обслуговування (мобільні додатки, онлайн-банкінг, чат-боти) може допомогти поліпшити взаємодію з клієнтами та зміцнити конкурентні позиції банку.

- Розширення спектру послуг: Вдосконалення та розробка нових фінансових продуктів, що відповідають потребам різних сегментів клієнтів, дозволить зміцнити позиції на ринку. Це може включати нові депозити, кредити, інвестиційні продукти або інноваційні рішення у сфері платіжних систем і криптовалют.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ключових бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ

«Приватбанк»

Переваги	Недоліки
Широкий спектр послуг: Приватбанк надає різноманітні банківські послуги, включаючи кредитування, депозитні операції, інвестиційні послуги та технологічні рішення, що дозволяє задовольняти потреби різних категорій клієнтів. Інноваційні технології: Банк активно впроваджує передові технології та здійснює діджиталізацію процесів, що значно полегшує клієнтам доступ до банківських послуг і підвищує зручність використання фінансових продуктів. Сильна клієнтська база: Приватбанк має значну кількість клієнтів, що забезпечує стабільні доходи і створює можливості для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку.	Залежність від інтернет-технологій: Хоча використання передових технологій є однією з сильних сторін банку, існує ризик збоїв у системі та кібератак, що можуть негативно вплинути на довіру клієнтів і спричинити втрату репутації. Складна структура управління: Велика і складна організаційна структура може призвести до бюрократичних бар'єрів, уповільнюючи процеси прийняття рішень та ускладнюючи гнучкість у реакції на зміни на ринку. Залежність від економічної ситуації: Діяльність банку значною мірою залежить від економічних коливань та фінансового клімату країни. Різкі зміни в економіці можуть призвести до нестабільності, зниження попиту на банківські послуги та зменшення прибутковості.
Можливості	Загрози
Розширення географії обслуговування: Приватбанк має потенціал для відкриття нових філій або розширення своєї присутності в інших регіонах, що дозволить залучити нових клієнтів та збільшити свою частку на ринку. Впровадження нових фінансових продуктів: Розробка та впровадження нових інноваційних фінансових продуктів дозволить банку привертати нових клієнтів, задовольняти їх потреби та підвищувати лояльність існуючих клієнтів. Партнерства та стратегічні співпраці: Можливість укладати стратегічні партнерства з іншими компаніями, такими як технічні платформи, фінансові установи або роздрібні мережі, дозволить банку розширити свої сервіси, покращити якість обслуговування та отримати конкурентні переваги на ринку.	Посилення конкуренції: Зростаюча конкуренція в банківському секторі може зменшити ринкову частку Приватбанку та знизити його маржу, оскільки інші фінансові установи можуть пропонувати більш привабливі умови або інноваційні продукти, що змусить банк переглядати свою стратегію. Економічні та політичні ризики: Макроекономічні фактори, такі як інфляція, коливання валютних курсів або зміни в політичному середовищі, можуть негативно впливати на фінансовий стан банку. Зокрема, продовження війни з Росією додає невизначеності та підвищує рівень ризиків, що безпосередньо позначається на діяльності банку. Кібербезпека: Ризик кібератак та порушень безпеки стає дедалі більшим, оскільки банк покладається на цифрові платформи та інтернет-сервіси. Будь-які порушення або витoki даних можуть спричинити серйозні фінансові збитки та втрату довіри з боку клієнтів, що може негативно позначитися на репутації банку.

Джерело: самостійна розробка автора

2. Мінімізація слабких сторін:

- Кібербезпека та інфраструктурні покращення: Для зменшення залежності від технологій та уникнення ризиків кіберзагроз важливо постійно вдосконалювати систему кібербезпеки, інвестуючи в новітні захисні рішення та технології. Це допоможе не тільки забезпечити безпеку клієнтських даних, але й підвищити довіру до банку.

- Оптимізація внутрішніх процесів: Спрощення структури управління банку і оптимізація процесів дозволить знизити бюрократію, підвищити швидкість прийняття рішень та зробити діяльність більш ефективною. Це може включати автоматизацію внутрішніх операцій і зменшення надмірного управлінського контролю на низових рівнях.

3. Використання можливостей для посилення діяльності банку:

- Розширення географії обслуговування: Стратегічне розширення на нові ринки може включати відкриття філій у перспективних регіонах, як в Україні, так і за її межами. Важливо забезпечити наявність банківських послуг у ключових економічних центрах.

- Впровадження нових фінансових продуктів: Задоволення потреб різних сегментів ринку через інноваційні фінансові рішення є критично важливим для підтримки лояльності клієнтів і залучення нових. Приватбанк може розробляти індивідуалізовані фінансові продукти для малих та середніх підприємств, приватних осіб, а також запускати нові послуги в сегменті цифрових активів, таких як криптовалюти або блокчейн-платформи [53].

Крім того, банку варто звернути увагу на розвиток партнерства з технологічними компаніями для створення спільних інноваційних рішень, які допоможуть диверсифікувати доходи та підвищити конкурентоспроможність.

Загалом, стратегія розвитку банку має бути спрямована на максимальне використання сучасних технологій для покращення клієнтського досвіду та впровадження інноваційних продуктів, одночасно з оптимізацією внутрішніх процесів для підвищення ефективності та зниження операційних ризиків.

3.2 Впровадження автоматизації ключових бізнес-процесів у АТ КБ «ПриватБанк»

Зниження впливу загроз для комерційного банку «Приватбанк» можна досягти за допомогою стратегій, які зменшують вплив конкуренції через покращення обслуговування клієнтів і диференціацію продуктів, а також шляхом ефективного управління економічними ризиками через постійний моніторинг та адаптацію до змін на ринку. Виходячи з результатів SWOT-аналізу, для розвитку банку можна запропонувати кілька стратегій:

Перша стратегія — це розширення географії обслуговування, що передбачає відкриття нових філій або посилення присутності в інших регіонах. Це дозволить привернути нових клієнтів і збільшити ринкову частку банку.

Друга стратегія акцентує увагу на активному впровадженні інноваційних технологій, зокрема розвитку цифрових каналів та технологій для покращення обслуговування клієнтів і залучення технологічно орієнтованих споживачів [39].

Третя стратегія полягає в продуктовому розширенні, яке включає розробку нових фінансових продуктів та послуг, здатних задовольнити змінювані потреби клієнтів і підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Четверта стратегія фокусується на зменшенні кіберризиків. Це передбачає вдосконалення кібербезпеки та впровадження заходів, спрямованих на зниження вразливості бізнес-процесів, пов'язаних з інтернет-технологіями.

Остання стратегія — це ефективне управління ризиками. Вона має на меті розробку і впровадження комплексної стратегії управління економічними та фінансовими ризиками для мінімізації впливу негативних економічних факторів.

Третій етап передбачає вибір алгоритму управління бізнес-процесами, що полягає у створенні загального підходу до управління алгоритмами, які

вже застосовуються в системі процесів банку. Вибір такого алгоритму є важливим кроком, оскільки він дозволяє оптимізувати роботу банку, забезпечити ефективний контроль і зменшити ймовірність помилок, автоматизуючи повторювані та стандартизовані процеси [58].

Однією з основних переваг автоматизації в банківських процесах є значне прискорення операцій, зменшення людського фактору в процесах, таких як документообіг, що дозволяє значно скоротити час на обробку заявок та запити. Крім того, автоматизація забезпечує прозорість та покращує контроль за діяльністю відділів, скорочує ланцюжки бізнес-процесів, що сприяє зменшенню витрат і підвищенню загальної ефективності.

Зокрема, автоматизація має великий вплив на процеси кредитування. Першим етапом є обробка заявок на отримання кредиту, де автоматизовані системи можуть здійснювати первинний аналіз та класифікацію інформації. Далі відбувається формування кредитного резюме та прийняття рішення про можливість надання кредиту. Це дозволяє значно зменшити час прийняття рішення, підвищити точність оцінки ризиків та забезпечити стандартизований підхід до прийняття рішень, що відповідає встановленим критеріям банку (див. рис. 3.2).

Кредитування малого та середнього бізнесу в АТ КБ «Приватбанк» супроводжується великим обсягом документації, що надходить від різних підрозділів банку. Ці документи, такі як заявки, довідки, анкети та паспорти, використовуються в різних відділах для подальшої обробки та ухвалення рішень. Процес автоматизації кредитування дозволяє перевести паперові документи в індексовану інформацію, яку потім використовують у бізнес-додатках [19].

Автоматизація передбачає сканування документів, які потім передаються до юридичного відділу для детального аналізу. Паралельно з цим документи перевіряються відділом безпеки та аналітики ризиків. Після всебічного аналізу ухвалюється рішення щодо надання кредиту, а пакет документів передається для остаточного оформлення. Перехід від паперового

документообігу до електронного значно знижує ризик втрати документів як для клієнтів, так і для банку. Це також сприяє швидшому обміну документами між різними філіями банку, що покращує загальну ефективність процесу кредитування.

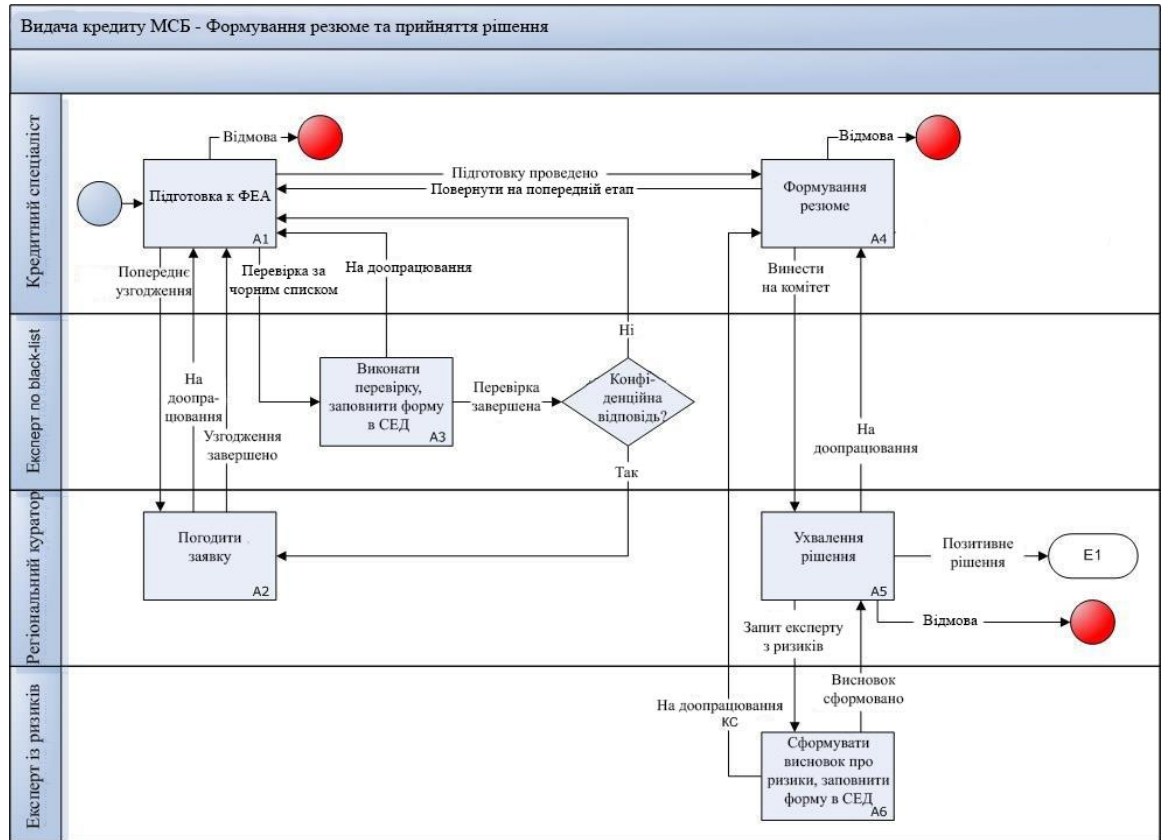


Рис. 3.2. Етап «Формування резюме та прийняття рішення» для автоматизації бізнес-процесів кредитування у комерційному банку АТ КБ «Приватбанк» (програма Microsoft Visio)

В результаті таких змін висококваліфіковані співробітники звільняються від виконання рутинних операцій, що дозволяє зосередитися на більш складних завданнях і підвищує загальну ефективність процесу кредитування. Клієнти банку АТ КБ «Приватбанк» високо оцінюють цю автоматизацію, оскільки вона значно пришвидшує і спрощує процес надання кредитів.

Наступним етапом є оформлення кредитної заявки, яке є важливим кроком у процедурі кредитування, і тут автоматизовані системи значно спрощують та пришвидшують збір і обробку необхідної інформації.

Під час аналізу документів та формування висновків щодо надання кредиту банк проявляє високий рівень уважності та ретельності. Процес перевірки документації починається з кредитного фахівця, який здійснює первинний аналіз, і поступово передається до регіонального куратора, потім — до експерта з оцінки ризиків і фахівця, що відповідає за перевірку клієнтів на наявність у "чорних списках". Цей ланцюг дозволяє банку забезпечити всебічну перевірку кожного потенційного позичальника [61].

До процесу також залучаються такі етапи, як правова експертиза, оцінка застави та перевірка через систему електронного банківського нагляду (СЕБ). Всі ці етапи автоматизовані і використовують індексовану інформацію з бізнес-додатків, що прискорює і спрощує процес прийняття рішень. Запуск кожного з етапів відбувається автоматично за рішенням кредитного комітету, що підвищує ефективність і прозорість процесу.

Куратори та експерти, що займаються перевіркою на "чорні списки", заповнюють спеціальні форми в системі електронного документообігу (СЕД), що дозволяє оперативно обробляти інформацію та автоматично отримувати доступ до даних про клієнта. Це значно прискорює перевірку та робить її більш ефективною.

Далі, після успішного виконання всіх етапів перевірки та надання відповідних висновків, реалізація кредитної угоди та повне дострокове погашення кредиту відбувається відповідно до процедури, яка автоматизована і зображена на рисунку 3.3. Цей процес не тільки забезпечує зручність для клієнтів, але й підвищує рівень контролю та безпеки в операціях банку [48].

Процес укладання угоди про надання кредиту в АТ КБ «Приватбанк» передбачає чітку послідовність дій, яка ретельно контролюється керівником кредитного відділу для малих і середніх бізнесів (МСБ). Кредитний спеціаліст активно співпрацює з експертами юридичного відділу, які надають консультації щодо складання договору та вирішення складних або нетипових ситуацій. Усі необхідні документи та угоди оформляються в тісній взаємодії

з працівниками бек-офісу, де визначаються відповідальний виконавець, контролер угоди, а також встановлюються строки та умови виконання [54].

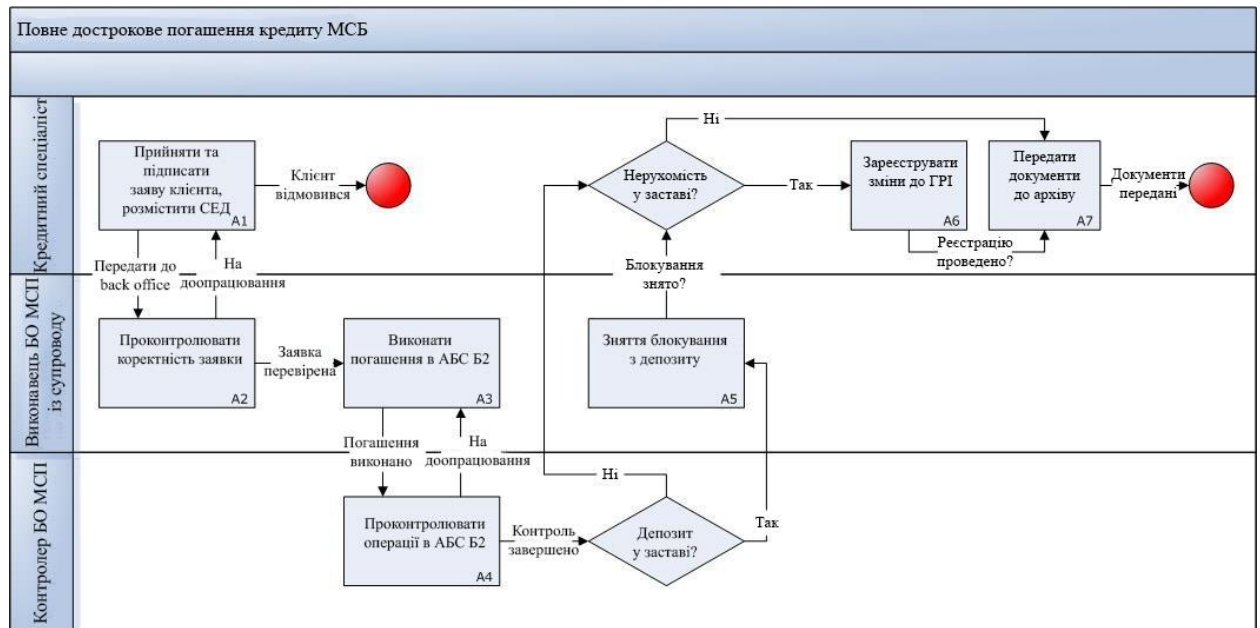


Рис. 3.3. Етап «Повне дострокове погашення кредитної угоди МСБ» для автоматизації бізнес-процесів кредитування у комерційному банку АТ КБ «Приватбанк» (програма Microsoft Visio)

Кожен етап цього процесу проходить через ретельні перевірки і огляди. Угода може бути зареєстрована в автоматизованій банківській системі (АБС) тільки після завершення всіх етапів, включаючи повне комплектування документів, успішні перевірки юридичного відділу та подвійну перевірку з боку учасників процесу, які працюють у різних офісах банку. Це дозволяє забезпечити високу якість та точність на кожному етапі процесу кредитування.

Кінцевим етапом є видача коштів, після чого всі деталі угоди фіксуються в бек-офісі, а документи направляються до архіву для подальшого зберігання. Завдяки автоматизації процесу та оперативному доступу до всіх документів, перевірки та контролі виконуються миттєво, що виключає можливість затримок і забезпечує швидкість і точність на всіх етапах угоди.

Для запобігання помилок в роботі з електронною документацією, кожна угода та бізнес-процес у банку проходять кілька етапів перевірки. На кожному етапі фахівець, який бере участь у процесі, ретельно контролює роботу попереднього. Такий багаторівневий підхід гарантує безпеку в електронному документообігу та забезпечує високу якість автоматизованих бізнес-процесів, що сприяє мінімізації ризиків і помилок у процесах обробки та укладання угод.

Впровадження автоматизації значно пришвидшує обіг інформації на всіх етапах прийняття рішень, що дозволяє банку АТ КБ «Приватбанк» позбутися рутинної ручної праці і зменшити ризик помилок, пов'язаних із людським фактором. Це також дозволяє створити більш прозору систему звітності, покращити контроль, забезпечити доступність документів на всіх рівнях і створити ефективну систему регламентування.

Загалом, автоматизація процесів на глобальному рівні підвищує якість обслуговування клієнтів, сприяє зниженню витрат на персонал і збільшує продуктивність, що забезпечує банку АТ КБ «Приватбанк» високу рентабельність як бізнес-підприємству. Крім того, це дає банку значну конкурентну перевагу і допомагає закріпити його позиції на ринку, перетворюючи на одного з лідерів у своїй галузі.

3.3 Удосконалення процедури контролінгу основних бізнес-процесів АТ КБ «ПриватБанк»

Під час аналізу автоматизації основних бізнес-процесів було виявлено необхідність впровадження системи контролінгу, що є четвертим етапом автоматизації бізнес-процесів банку.

Система контролінгу бізнес-процесів комерційного банку є комплексом елементів, підсистем та комунікацій, що взаємодіють між собою, а також процесів, спрямованих на забезпечення досягнення визначених

характеристик функціонування організації. Вона дозволяє ефективно управляти та контролювати банківські процеси, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей і підвищенню ефективності діяльності банку. Контролінг допомагає виявляти відхилення від планованих показників, оптимізувати ресурси та підвищити загальну результативність роботи фінансової установи [47].

Метою впровадження такої системи є забезпечення безперервної взаємодії та належної організації інформаційних потоків, а також ефективне управління всіма бізнес-процесами, функціональними підрозділами та організаційними процесами. Це дозволяє зосередити увагу на підготовці та реалізації управлінських рішень, забезпечуючи їх високий рівень ефективності та орієнтацію на досягнення стратегічних цілей організації [15, с.63].

Впровадження системи контролінгу бізнес-процесів у АТ КБ «ПриватБанк» має на меті підтримку керівництва банку у прийнятті обґрунтованих та стратегічних рішень, що сприятимуть досягненню довгострокових цілей організації. Система контролінгу в банку повинна включати кілька ключових підсистем та елементів, кожен з яких забезпечує ефективне функціонування організації та підтримку процесів управління.

1. Методологія контролінгу:

- Чітке визначення мети реалізації та основних завдань системи контролінгу.
- Розробка методики впровадження контролінгу та застосування основних методів управління.
- Використання сучасних технологій для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, що дозволяють підвищити ефективність та прозорість операцій.

2. Процес контролінгу:

- Створення ефективної комунікаційної мережі, що забезпечує безперебійний обмін інформацією між усіма підрозділами банку.

- Формування чіткої схеми процесу контролінгу, що дозволяє відслідковувати та аналізувати ефективність кожного етапу бізнес-процесів.
- Розробка і впровадження методів вирішення основних завдань, що виникають у процесі реалізації бізнес-стратегій.
- Забезпечення належного інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень та моніторингу результатів бізнес-процесів.

3. Структура контролінгу:

- Організація управління, визначення чіткої організаційної структури для забезпечення ефективного виконання функцій контролінгу.
- Підвищення кваліфікації та компетенцій персоналу, який займається системою контролінгу, для забезпечення високого рівня професіоналізму та відповідальності.
- Розробка раціональної функціональної структури управління, що забезпечує оптимальний розподіл обов'язків та повноважень серед співробітників.

4. Техніка контролінгу:

- Використання сучасної комп'ютерної та оргтехніки, що дозволяє автоматизувати ключові процеси контролінгу та зменшити залежність від ручної праці.
- Забезпечення наявності необхідних офісних меблів та інших ресурсів для належного функціонування підрозділів контролінгу.
- Створення стабільної мережі зв'язку для безперебійного обміну даними між різними підрозділами банку.
- Розробка ефективної системи документообігу, що забезпечує збереження та доступність усієї важливої інформації для швидкого прийняття рішень.

Впровадження цієї системи контролінгу в АТ КБ «ПриватБанк» стане важливим кроком для підвищення ефективності діяльності банку. Основною функцією контролінгу буде надання підтримки керівництву банку в управлінні, плануванні та прийнятті стратегічних рішень, що сприятимуть

підвищенню продуктивності, зниженню витрат та покращенню конкурентоспроможності на ринку [57].

Система контролінгу, ґрутуючись на фінансовій звітності та обліку, здійснює всебічний аналіз поточної ситуації в банку, проводячи порівняння між запланованими та фактичними результатами. У процесі цього аналізу виявляються відхилення від запланованих показників, що дозволяє ідентифікувати їхні причини та визначити конкретні шляхи для коригування ситуації та поліпшення фінансових результатів.

Основною метою системи контролінгу бізнес-процесів у банку є розробка та визначення фінансової стратегії, яка сприятиме досягненню стратегічних фінансових цілей. Це включає в себе координацію діяльності різних підрозділів банку та ефективне вирішення задач, що виникають у процесі забезпечення стабільного та результативного функціонування організації.

Головне завдання управління контролінгом бізнес-процесів в АТ КБ «Приватбанк» полягає в тому, щоб забезпечити синхронізацію діяльності банку та його структурних підрозділів із стратегічними цілями, зокрема — максимізацією прибутковості. Це досягається шляхом ефективного фінансового планування та використання сучасних концепцій інтегрованого банківського менеджменту, що дозволяє оптимізувати ресурси, підвищити ефективність внутрішніх процесів та знижувати фінансові ризики [33].

Важливість реалізації контролінгу основних бізнес-процесів в АТ КБ «Приватбанк» представлена на рис. 3.4.

Інструменти контролінгу ключових бізнес-процесів можна умовно поділити на дві основні категорії: інструменти оперативного рівня та інструменти стратегічного рівня. Оперативні інструменти контролінгу орієнтовані на щоденне управління, оперативний моніторинг і коригування поточних бізнес-процесів. Вони забезпечують своєчасну реакцію на зміни, допомагають зберігати стабільність діяльності банку, оперативно вирішувати проблеми та виконувати поточні завдання.



Рис.3.4. Впровадження системи контролінгу ключових бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк»

Стратегічні інструменти контролінгу, в свою чергу, спрямовані на довгострокове планування і реалізацію стратегічних цілей банку, аналіз загальних напрямків розвитку і коригування планів для досягнення поставлених стратегічних завдань. Вони дозволяють управляти ризиками, оптимізувати ресурси та приймати ефективні рішення для забезпечення стійкого фінансового розвитку та конкурентоспроможності банку в довгостроковій перспективі [46].

Впровадження системи контролінгу надає можливість постійного моніторингу досягнення як оперативних, так і стратегічних цілей банку. Це дозволяє здійснювати детальне відстеження виконання бізнес-процесів і

приймати коригувальні рішення у разі відхилень від планових показників. Таким чином, контролінг є комплексною системою, що включає як стратегічний, так і оперативний аспекти, що взаємодіють між собою, забезпечуючи ефективне управління діяльністю банку на всіх рівнях.

На основі цих теоретичних основ можна створити схематичну модель контролінгу ключових бізнес-процесів для АТ КБ «Приватбанк», яка зображує взаємодію інструментів стратегічного та оперативного контролю, а також підсистеми контролінгу в рамках банківської організації.

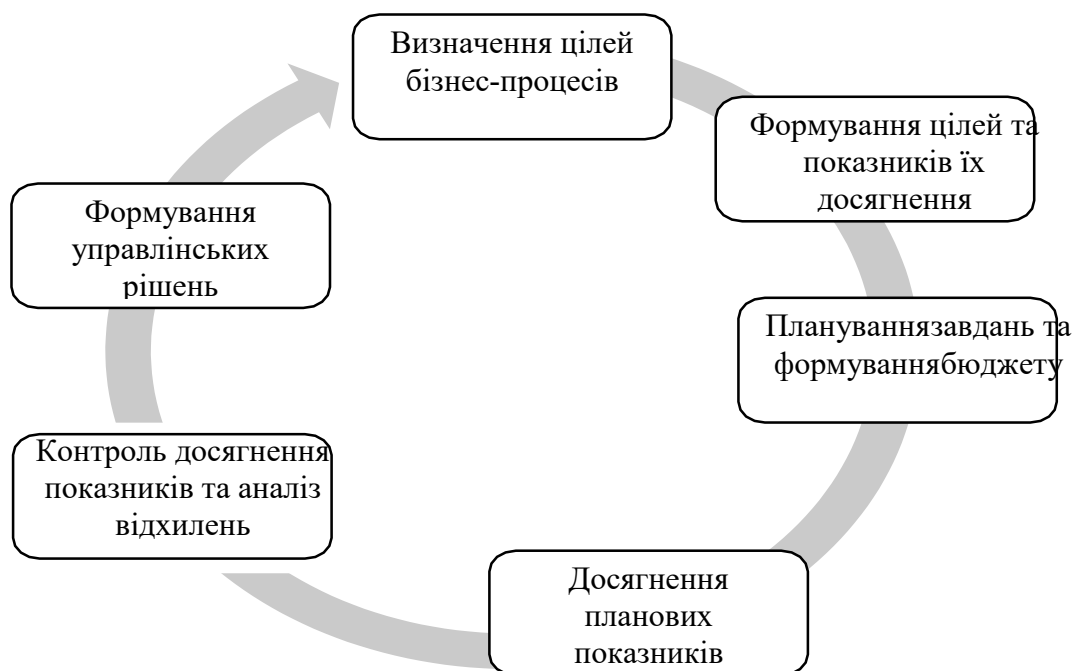


Рис.3.5. Модель контролінгу ключових бізнес-процесів для АТ КБ «Приватбанк»

Розроблена модель контролінгу ключових бізнес-процесів для банку є сучасною концепцією управління, яка базується на новітніх підходах до організації фінансового контролю та сприяє забезпеченню фінансової стійкості та розвитку банківської установи. Ця модель орієнтована на інтеграцію ефективних управлінських інструментів, що дозволяють зберігати баланс між стратегічними цілями та оперативним виконанням завдань на всіх рівнях організації.

Система контролінгу, створена для АТ КБ «Приватбанк», враховує всі основні елементи управлінської структури та зв'язки між ними, що дозволяє максимально ефективно інтегрувати підрозділ контролінгу в організаційну структуру банку. Це забезпечує оптимальну координацію між різними функціональними підрозділами та забезпечує своєчасне реагування на зміни, як у внутрішньому середовищі банку, так і в зовнішньому середовищі [62].

Ключові етапи впровадження такої моделі включають визначення цілей, принципів та основних функцій системи контролінгу, що згодом сприяють досягненню стратегічних цілей банку. У результаті реалізації цієї моделі, банк отримує механізм, який дозволяє контролювати ефективність бізнес-процесів, визначати ключові фінансові показники та здійснювати коригування діяльності для максимізації прибутковості та забезпечення довгострокового розвитку.

Впровадження системи контролінгу ключових бізнес-процесів у АТ КБ «Приватбанк» дозволяє значно покращити результативність та ефективність банківської діяльності. Така система виконує кілька важливих функцій, які сприяють оптимізації організаційних процесів та розвитку банку:

1. Генерація альтернатив для стратегічних та тактичних завдань: Система контролінгу надає різноманітні варіанти для вирішення ключових завдань банку, що дає змогу аналізувати різні можливості та обирати найефективніший шлях розвитку. Це дозволяє знижувати ризики та знаходити оптимальні рішення для досягнення стратегічних цілей.

2. Активне втручання в управлінські процеси: Контролінг активно бере участь у процесах банку, визначаючи оптимальні моделі та налаштовуючи їх для досягнення поставлених цілей. Це сприяє точному налаштуванню бізнес-процесів відповідно до змінних умов ринку та внутрішніх вимог.

3. Об'єктивний аналіз інформації: Завдяки контролінгу забезпечується отримання точної та достовірної інформації для прийняття

рішень на всіх рівнях управління банком. Це дозволяє уникнути суб'єктивізму та покращує процеси прийняття управлінських рішень.

4. Підтримка інтегрованого інформаційного простору: Система контролінгу сприяє створенню єдиного інформаційного простору в банку, що забезпечує узгодженість та консистентність даних в усіх підрозділах. Це дозволяє зменшити ймовірність виникнення помилок через розбіжності в інформації та покращити внутрішню комунікацію.

Завдяки цим функціям, система контролінгу допомагає забезпечити більш високий рівень управлінської прозорості, оперативності та ефективності в АТ КБ «Приватбанк», що, в свою чергу, сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей банку.

ВИСНОВКИ

В наданому дослідженні були вивчені теоретичні аспекти та практичні особливості системи управління розвитком банківської установи, в результаті дійшли наступних висновків.

Об'єкт дослідження — це організація системи управління розвитком та оцінка загальної ефективності комерційного банку АТ КБ «Приватбанк», який в рамках своєї комерційної діяльності пропонує широкий спектр фінансових послуг для різних категорій клієнтів. Для корпоративних клієнтів основними послугами є розрахунково-касове обслуговування, кредитування, надання банківських гарантій, депозитні операції, валютно-обмінні операції, вексельні операції та акредитивне обслуговування в національній валюті. Для фізичних осіб банк пропонує різноманітні фінансові послуги, зокрема розрахункові операції, вкладні операції, кредитування, обслуговування пластикових карток і операції з банківськими металами.

Узагальнюючи основні тенденції комерційної діяльності АТ КБ «Приватбанк», варто зазначити приріст активів, власного капіталу та зобов'язань банку. Крім того, банк ефективно використовує свої фінансові ресурси, про що свідчить зростання комісійних і процентних доходів, а також наявність чистого прибутку, який значно зріс у порівнянні з діяльністю банку в період 2018–2022 років.

Управління розвитком в комерційному банку АТ КБ «Приватбанк» має чітко відлагоджену систему, що охоплює кілька ключових напрямків. Зокрема, це включає залучення та ефективне використання фінансових ресурсів банку, управління випуском та обслуговуванням банківських карт, реалізацію механізмів інформаційного забезпечення та захисту банківських даних клієнтів, а також розвинену систему управління ризиками. В основних бізнес-процесах банку дотримується принципу комплексності, що дозволяє реалізовувати інтегровані механізми управління та постійно вдосконалювати бізнес-процеси на всіх рівнях.

Результати дослідження свідчать про достатній рівень ефективності реалізації основних бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» за методикою PRREL-показників за період 2018–2022 років. Згідно з результатами, ефективність діяльності банку зросла з 101 балу у 2018 році до 114 балів у 2022 році, що свідчить про приріст на 13 балів. Це підтверджує високу ефективність комерційної діяльності банку, зокрема значні показники рентабельності та ефективність використання персоналу. Водночас, дещо нижчими залишаються показники ефективності використання ресурсів та управління доходами і витратами, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення у цих сферах, про що свідчать відповідні низькі рейтингові показники.

Впровадження автоматизації ключових бізнес-процесів у комерційному банку, зокрема в АТ КБ «Приватбанк», передбачає реалізацію чітко визначених етапів, кожен з яких сприяє поступовому вдосконаленню та оптимізації робочих процесів. Ось основні етапи цього процесу:

1. Моделювання бізнес-процесів: На першому етапі фахівці визначають цілі кожного бізнес-процесу та вимоги, які ставляться до нього з боку різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Окрім цього, формується команда, яка відповідатиме за розробку моделей бізнес-процесів, а також безпосередньо здійснюється моделювання самих процесів. Це дозволяє створити ефективну структуру взаємодії всіх компонентів бізнесу, що впливають на операційну діяльність банку.

2. Аналіз проблем та встановлення метрик: Другий етап полягає у вивченні проблем, що виникають у процесі реалізації банківських бізнес-процесів, а також в ідентифікації метрик для оцінки їх ефективності. Це дозволяє зрозуміти, де в системі існують потенційні слабкі місця та визначити, як можна покращити конкретні етапи процесу, аби забезпечити належне виконання завдань банку в цілому.

3. Вибір алгоритму управління бізнес-процесами: На третьому етапі визначається загальний підхід до управління існуючими бізнес-процесами.

Це включає вибір та налаштування алгоритмів, які вже використовуються у банку, або створення нових, що дозволяють оптимізувати і автоматизувати управління процесами. Вибір оптимального алгоритму забезпечує ефективне використання технологій для мінімізації ризиків і досягнення максимальної результативності роботи банку.

4. Контролінг бізнес-процесів: Останнім етапом є впровадження системи контролінгу, метою якої є забезпечення координації та інтеграції всіх інформаційних потоків, а також управління процесами і функціональними підрозділами банку. Система контролінгу забезпечує ефективне виконання управлінських рішень, допомагаючи реалізувати стратегії та адаптувати їх до змінюваних умов ринку. Це дозволяє здійснювати постійний моніторинг бізнес-процесів, перевіряти виконання планів та своєчасно коригувати діяльність на основі отриманих результатів.

Кожен з цих етапів є важливим для успішної реалізації автоматизації бізнес-процесів банку, адже він дозволяє забезпечити ефективність роботи, знизити витрати та мінімізувати людські помилки, забезпечуючи при цьому більш високий рівень обслуговування клієнтів та підвищуючи конкурентоспроможність банку.

Впровадження системи контролінгу ключових бізнес-процесів у АТ КБ «Приватбанк» має значний вплив на підвищення результативності та ефективності банківської діяльності. Система контролінгу виконує кілька критично важливих функцій, які сприяють оптимізації роботи банку та забезпечують його розвиток.

По-перше, контролінг сприяє формуванню різних альтернатив для вирішення стратегічних та тактичних завдань банку, що дозволяє більш ефективно розглядати варіанти розвитку і вибирати найкращі шляхи досягнення поставлених цілей. Це забезпечує більш гнучкий підхід до прийняття рішень і дозволяє швидше реагувати на зміни у ринковому середовищі.

По-друге, система контролінгу здатна активно впливати на внутрішні процеси банку, визначаючи оптимальні моделі та налаштовуючи їх для досягнення бажаних результатів. Це забезпечує не тільки підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів, а й швидку адаптацію до нових умов або вимог ринку.

Третім важливим аспектом є забезпечення об'єктивного аналізу інформації, що необхідна для прийняття рішень на всіх рівнях управління банку. Контролінг допомагає збору, обробці та систематизації даних, що дозволяє приймати більш обґрунтовані та ефективні управлінські рішення.

Завдяки контролінгу також покращується впровадження та підтримка інтегрованого інформаційного простору в банку. Це гарантує, що всі дані, які використовуються в процесах прийняття рішень, є консистентними та точними, що забезпечує високу якість управління в банківській організації. Одночасно зменшується ймовірність виникнення помилок через непослідовність чи відсутність актуальної інформації.

Таким чином, система контролінгу в АТ КБ «Приватбанк» виступає важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей банку, підвищення його операційної ефективності та забезпечення стабільності в умовах швидко змінюваного фінансового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація бізнес-процесів банках на прикладі кредитування. URL: <https://litiko.com/uk/info-czentr-uk/statti/avtomatyzacziya-biznes-proczesiv-bankah-na-prykladi-kredytuvannya/> (дата звернення 15.10.2024)
2. Білайчук А. Бізнес-процеси та BPM-системи. URL: <http://www.bpms.ua>. (дата звернення 29.09.2024)
3. Варцаба В.І., Заславська О.І. Сучасне банківництво: теорія і практика: Навч. посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. 364 с.
4. Ведернікова С.В. Удосконалення кредитних відносин між банками та підприємствами. Економіка та держава. 2015. № 2. С. 75–78.
5. Волкова О. К. Оптимізація організаційної структури банку. Вісник Університету банківської справи. 2015. № 2. С. 103-108.
6. Герасимович А.М., Парасій-Вергуненко І.М., Кочетков В.М. та ін Аналіз банківської діяльності. К.:КНЕУ, 2020. 599 с.
7. Гладких Д.М. Пріоритети активізації банківського кредитування в Україні. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-08/bankivske-kredytuvannya-1_0.pdf (дата звернення 05.10.2024)
8. Глінський Є. Г. Структуризація бізнес-процесів банку як напрямок підвищення якості банківських продуктів. Сталий розвиток економіки. 2012. № 5 С. 376 – 381.
9. Голінько В.І. Основи охорони праці: підручник ; М-во освіти і науки України; Нац. гірн. ун-т. 2-ге вид. Д.: НГУ, 2014. 271 с.
10. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2016. №10(151). С.78-82.
11. Гриджук Д. М. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку. Економіка та держава. 2018. №9. С. С.44-48.

12. Дані фінансової звітності банків України з сайту Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення 11.09.2024)
13. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління комерційним банком. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517> (дата звернення 05.10.2024)
14. Дерев'янчук О.В., Дерев'янчук Я.В., Кравченко Г.О., Мотрич А.В. Охорона праці в галузі: навч. посіб. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 264 с.
15. Дмитерко О.О. Особливості налагодження ефективних бізнес-процесів у банківських установах. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 62-64.
16. Домінова І.В. Особливості та ризики банківського обслуговування клієнтів в умовах функціонування електронного банкінгу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2017. Вип. 24. Част. 2. С. 83-88.
17. Дружиніна В.В., Буряк Є.В., Нестеренко А.О. Теоретичні аспекти розвитку банківської діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 2 (Т.1). С. 162–164.
18. Єгоричева С.Б. Методологічні аспекти реінжинірингу комерційних банків. Бізнес Інформ. 2022. № 12(514). С. 23–25.
19. Жарія Я.В. Методичні підходи до оцінювання рівня фінансової безпеки комерційного банку. Фінансові дослідження. 2016. № 1. С. 130-137.
20. Загородній А.Г. Банківська справа: термінологічний словник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 508 с.
21. Закон України «Про охорону праці». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 49, ст.668

22. Ізюмцева Н. В., Лічнarovська А. В., Мирончик Г. В. Моделювання та організація проведення реінжинірингу бізнес-процесів у банківській системі. Вісник університету банківської справи Національного банку України. 2021. №1 (10). С. 160-168.
23. Ісаєв Р.А. Бізнес-інжиніринг та управління в комерційному банку. К.: ГОЛОС-ПРЕС, 2009. 318 с.
24. Кавтиш О.П., Андрієнко Б.Я. Наукові підходи до підвищення ефективності управління бізнес-процесами банку. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2020. Випуск 26. С.63-72.
25. Копилюк О.І., Музичка О.М. Банківські операції : навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
26. Кравченко М. Механізм оптимізації бізнес-процесів банку. Вісник Національного банку України. 2015. Вересень. С. 47–53.
27. Кретов Д.Ю. Особливості маркетингової діяльності АТ «КБ «Приватбанк». Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2022. Вип.5. С. 79 – 86.
28. Крихівська, Н., Данилюк-Черних, І., Тришак, Л., Орищин, Т., Ромашко О. Оцінювання ефективності діяльності банківських установ за методикою PRREL. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 6(41), 56–65.
29. Кузьменко О. В., Овчаренко В. О. Тенденції розвитку сучасних банківських технологій. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 2. С.98–103
30. Курепін В.М., Демченко А.В. Проблеми вдосконалення системи управління охороною праці у банківських установах. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7166/1/zbirnyk_tez_20-21_11_19-43.pdf (дата звернення 25.09.2024)
31. Луцька Т.В. Методичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг. Агросвіт. 2021. № 4. С. 68-73.

32. Марченко І.Ф. Стратегічне управління бізнес-процесами ІТ-служби комерційного банку. Вісник Приазовського державного технічного університету. Секція: Економічні науки. 2016. Vol. 2. URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/j-pdf/VPDTU_ek_2016_31\(2\)_20.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/j-pdf/VPDTU_ek_2016_31(2)_20.pdf) (дата звернення 15.10.2024)
33. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне. НУВГП. 2014. 158 с.
34. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства. Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2018. Вип. (76). С. 53–56.
35. Онищенко Ю., Заяць Е. Ідентифікація й оцінка бізнес-моделей банків України на основі кластерного аналізу. Регіональна економіка та управління. 2019. Вип. 2 (24). С. 100–105.
36. Онищенко Ю.І., Заяць Е.Л. Визначення видів бізнес-моделей банків в банківській системі України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Випуск 4 (27). С. 125-132.
37. Офіційний сайт комерційного банку АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення до ресурсу: 15.10.2024)
38. Панасенко Г.О. Критерії оцінки складових бізнес-процесів механізму формування ресурсного потенціалу банку. Агросвіт. 2014. №20. С. 32–36.
39. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів : навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с.
40. Подоляка О.І., Башлай С.В. Стратегії вдосконалення бізнес-процесів комерційних банків. Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (14-15 жовтня 2020 р.). Черкаси: ЧІБС УБС НБУ, 2020. С. 72- 74

41. Позднякова В.Д. Дослідження особливостей управлінських бізнес- процесів банку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 26(2). С. 111-115.
42. Помазун О.М. Моделі та інформаційні технології підтримки прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.11 Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ, 2016. 281 с.
43. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2013. 244 с.
44. Праховнік Н.А., Зацарний В.В., Землянська О.В. Безпека життєдіяльності. Конспект лекцій. К.: НТУУ «КПІ» ІЕЕ, 2015. 424 с.
45. Про банки і банківську діяльність : закон України від 07.12.2000 № 2121–III. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1087.635.27&nobreak=1#st47>. (дата звернення 15.10.2024)
46. Редька С.І. Клієнто-орієнтованість як головна складова сучасної інноваційної стратегії комерційного банку на ринку банківських послуг України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 1(56). С. 313–317.
47. Рєпін В.В., Єліферов В.Г. Процесний підхід до управління. Моделювання бізнес-процесів. М.: РІА «Стандарти та якість», 2014. 408 с.
48. Ротар Д. А. Концептуальні основи формування стратегій управління активами і пасивами банківських установ та напрями їх оптимізації. Молодий вчений. 2014. № 6 (2). С. 18–21.
49. Рябініна Л.М., Няньчук Н.Ю., Ухлічева Л.І. Банківські операції: навчальний посібник. Одеса: ОДЕУ, 2016. 536 с.
50. Сакур М.М., Москалюк І.В., Нагорнюк В.Ф. Безпека життєдіяльності та основи охорони праці: Навчально-методичний комплекс для підготовки спеціалістів ступеня «бакалавр» III-IV рівнів акредитації для всіх напрямків підготовки. Одеса: Видавництво , 2017. 400 с.

51. Семенцов Р. В., Самородов Б. В. Діагностика фінансового стану банку: визначення ймовірності дефолту банку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 19. частина 3. С. 40-44.
52. Синиціна Ю.П., Шпортько Г.Ю., Линник А.В. Організаційно-інформаційне забезпечення системи оцінки якості управління ризиками комерційних банків. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип.19. С. 321-326.
53. Сирота А. І. Поняття «банківська операція» та «кредитна операція банку». Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. №4. С. 127-130.
54. Сисоєнко І.А., Карлюка Д.О. Аналіз основних фінансових показників діяльності банків України. Підприємництво та інновації. 2022. Випуск 23. С. 132-137.
55. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.
56. Стукан І. Ю., Стрижак А. П. Ліквідність банківської системи як індикатор економічної нестабільності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 146—152.
57. Тимошик Н., Крилова О., Мирошніченко Ю., Кириченко К., Мирончук В. Дилеми та шляхи вирішення функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 5(46), 40–53
58. Устенко С.В., Помазун О.М. Застосування PRIME-методу для управління бізнес-процесами підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 5(424). С. 77–85
59. Фартушний І., Міщенко А. Аналіз фінансових показників бізнес-моделей банків України у період банківської кризи 2014–2017 років.

Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2019. № 13. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29518>

60. Химич І. Г., Тимошик Н.С. Фінансова екосистема: стратегія НБУ. Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції : кол.монографія. – Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б., 2021. С. 295 – 306

61. Чорна Т. М. Цивільний захист : навч. посіб. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2017. 203 с.

62. Юшко І. Управління бізнес-процесами банку у нестабільному конкурентному середовищі. Ринок цінних паперів України. 2014. № 11-12.

63. Якимова А. М., Непийвода І. В. Проблеми підвищення прибутковості комерційного банку. URL: http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/483/1/YakymovaNepyyvoda_26.pdf (дата звернення 07.10.2024)

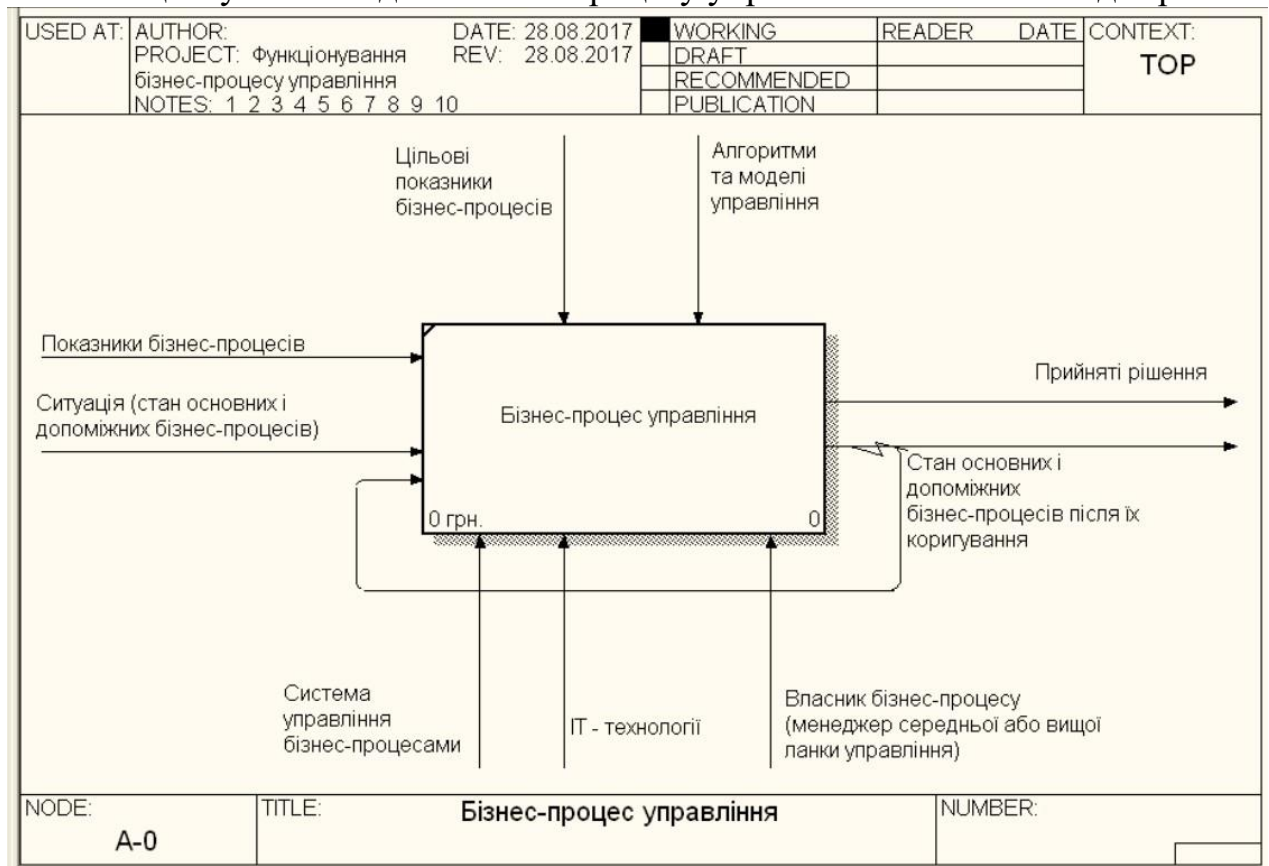
64. Grydzhuk D., Savchuk N. Modern tendencies of the Ukrainian banking system development. Business Perspectives. Banks and Bank Systems (openaccess). 2017. Vol. 12 (4), pp. 105—113

65. Volkov O. Standards and methodologies for business process modeling. CONNECT! Муг Sviazy. URL: <http://www.connect.ua/article.asp?id=5710> (дата звернення 12.10.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

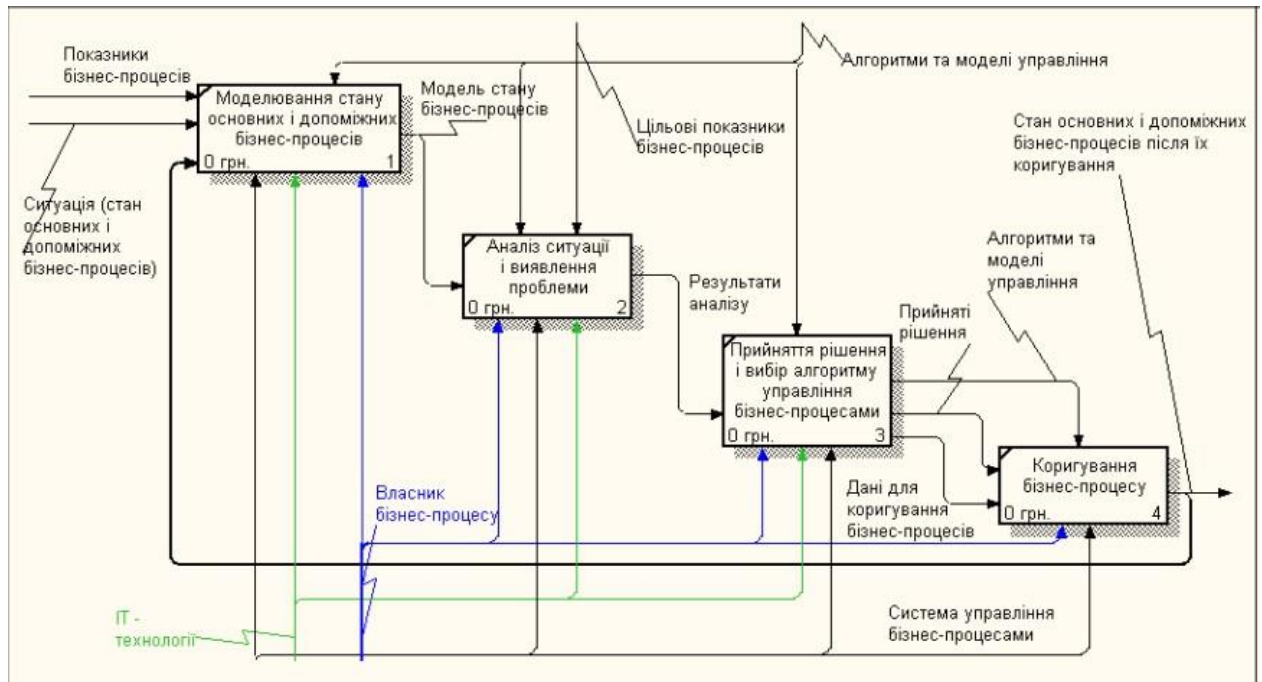
Концептуальна модель бізнес-процесу управління. Контекстна діаграма



Джерело: складено автором на основі [10, с.80]

Додаток Б

Концептуальна модель бізнес-процесу управління у комерційному банку. Діаграма декомпозиції контекстної діаграми



Джерело: складено автором на основі [10, с.81]

Додаток В

Фінансова звітність АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на 31.12.2022 р.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2022	31 грудня 2021
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	96 380	52 835
Кредити та аванси банкам	7	103 837	26 243
Кредити та аванси клієнтам	8	68 084	68 218
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		239 752	222 277
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	95 716	93 096
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	143 920	129 074
- за амортизованою собівартістю	9	116	107
Поточні податкові активи	25	9 079	9 978
Відстрочені податкові активи	25	1 100	-
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інвестиційна нерухомість	10	2 155	1 989
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 389	1 288
Основні засоби	11	5 228	6 074
Інші фінансові активи	12	4 309	2 644
Інші нефінансові активи	13	9 189	9 713
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		64	7
Загальна сума активів		540 596	401 296
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		-	3
Кошти клієнтів	14	471 970	325 303
Інші залучені кошти	15	128	-
Відстрочені податкові зобов'язання	25	-	159
Інші фінансові зобов'язання	16	2 634	3 770
Забезпечення у т.ч.:	17	5 804	3 651
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 280	373
- інше забезпечення		4 524	3 278
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 271	1 795
Загальна сума зобов'язань		482 807	334 681
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід	19	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Інші резерви	9, 11	(15 168)	(4 091)
Резервні та інші фонди банку	19	11 449	9 696
Накопичений дефіцит		(156 749)	(157 247)
Загальна сума власного капіталу		57 789	66 615
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		540 596	401 296

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г.Бьош
Голова ПравлінняГ. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Продовження додатку В

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2022 рік	2021 рік
Процентні доходи в т.ч.:		43 686	35 854
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	38 905	30 870
- інші процентні доходи	20	4 781	4 984
Процентні витрати	20	(3 768)	(6 537)
Чистий процентний дохід		39 918	29 317
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(15 396)	(856)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		24 522	28 461
Комісійні доходи	22	32 945	35 057
Комісійні витрати	22	(12 505)	(11 840)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		14 655	3 226
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(7 760)	1 017
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	119	32
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	2 608	(7 666)
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		267	(873)
Витрати на виплати працівникам		(10 096)	(8 904)
Амортизаційні витрати	11	(1 970)	(2 183)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 473)	(2 348)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	(885)	6 464
- адміністративні та операційні витрати	23	(9 588)	(8 812)
Інші доходи	24	2 815	1 286
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(458)	(111)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(164)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	77
Прибуток до оподаткування		34 672	35 067
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(4 474)	(17)
Прибуток за рік		30 198	35 050

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г.Бьош
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Продовження додатку В

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	2022 рік	2021 рік
Прибуток за рік	30 198	35 050
Інший сукупний дохід		
<i>Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>		
Фінансові інструменти що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:		
- Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(14 139)	(1 758)
- Коригування перекласифікації фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування	(119)	(32)
- Зміни у резерві під очікувані кредитні збитки	3 453	-
- Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу	(207)	(2)
<i>Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>		
Будівлі та земля:		
- Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки	34	(32)
- Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу	(6)	6
Загальна сума іншого сукупного доходу	(10 984)	(1 818)
Загальна сума сукупного доходу	19 214	33 232

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г.Бош
Голова Правління

Г.Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер



Додаток Г

Фінансова звітність АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на 31.12.2021 р.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2021 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2021	31 грудня 2020 (як рекламифіковано)	31 грудня 2019 (як рекламифіковано)
АКТИВИ				
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	52 835	49 911	45 894
Кредити та аванси банкам	7	26 243	25 059	27 118
Кредити та аванси клієнтам	8	68 218	55 021	59 544
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		222 277	221 661	152 157
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	93 096	100 750	84 680
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	129 074	119 196	66 602
- за амортизованою собівартістю	9	107	1 715	875
Поточні податкові активи	21	9 978	6 660	2 257
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30	155
Інвестиційна нерухомість		1 989	2 933	3 379
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	10	1 288	953	648
Основні засоби	10	6 074	6 689	5 832
Інші фінансові активи	11	2 644	3 448	2 210
Інші нефінансові активи	12	9 713	10 128	10 529
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		7	32	-
Загальна сума активів		401 296	382 525	309 723
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Інші залучені кошти		-	-	7 721
Кошти банків		3	2	201
Кошти клієнтів	13	325 303	312 708	240 621
Відстрочені податкові зобов'язання	21	159	146	121
Інші фінансові зобов'язання	14	3 770	4 059	2 639
Забезпечення у т.ч.:	15	3 651	10 687	2 363
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		373	329	290
- інше забезпечення		3 278	10 358	2 073
Інші нефінансові зобов'язання	15	1 795	2 098	1 528
Загальна сума зобов'язань		334 681	329 700	255 194
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Статутний капітал	16	206 060	206 060	206 060
Емісійний дохід	16	23	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174	12 174
Інші резерви	9, 10	(4 091)	(2 248)	(660)
Резервні та інші фонди банку	16	9 696	8 481	6 850
Накопичений дефіцит		(157 247)	(171 665)	(169 918)
Загальна сума власного капіталу		66 615	52 825	54 529
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		401 296	382 525	309 723

Затверджено до випуску та підписано 26 липня 2022 року.

Г. Бюх
Голова ПравлінняГ. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Продовження додатку Г

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2021 рік	2020 рік (як рекласифіковано)
Процентні доходи в т.ч.:		35 854	33 563
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	17	30 870	28 547
- інші процентні доходи	17	4 984	5 016
Процентні витрати	17	(6 537)	(11 961)
Чистий процентний дохід		29 317	21 602
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	18	(856)	(1 809)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		28 461	19 793
Комісійні доходи	19	35 057	27 649
Комісійні витрати	19	(11 840)	(8 888)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		3 226	3 103
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		1 017	(7 460)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	32	8
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	(7 666)	16 045
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		(873)	(256)
Витрати на виплати працівникам		(8 904)	(8 192)
Амортизаційні витрати		(2 183)	(1 791)
Частка прибутку (збитку) асоційованих підприємств та спільних підприємств, облік яких ведеться за методом участі в капіталі		-	(124)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:		(2 348)	(16 681)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	15, 20	6 464	(8 539)
- адміністративні та операційні витрати	20	(8 812)	(8 142)
Інші доходи		1 286	1 200
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(111)	(104)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(164)	(6)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		77	-
Прибуток до оподаткування		35 067	24 296
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	21	(17)	6
Прибуток за рік		35 050	24 302

Затверджено до випуску та підписано 26 липня 2022 року.

Г.Бюш
Голова ПравлінняГ. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Продовження додатку Г

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2021	31 грудня 2020
Прибуток за рік		35 050	24 302
Інший сукупний дохід			
<i>Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>			
Фінансові інструменти, що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		(1 758)	(1 649)
- Коригування перекласифікації фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, до оподаткування		(32)	(8)
- Податок на прибуток, що відноситься до фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід у складі іншого сукупного доходу		(2)	(6)
<i>Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>			
Будівлі та земля:			
- Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки		(32)	139
- Податок на прибуток, що відноситься до змін у дооцінці у складі іншого сукупного доходу		6	(25)
Загальна сума іншого сукупного доходу		(1 818)	(1 549)
Загальна сума сукупного доходу		33 232	22 753

Затверджено до випуску та підписано 26 липня 2022 року.

Г.Бьош
Голова Правління



Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Додаток Д

Фінансова звітність АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на 31.12.2020 р.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2020 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2020	31 грудня 2019
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	6	49 911	45 894
Заборгованість банків	7	25 059	27 118
Кредити та аванси клієнтам	8	55 021	59 544
Інвестиційні цінні папери:			
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	100 750	84 680
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	119 196	66 602
- за амортизованою собівартістю	9	1 715	875
Поточні податкові активи	22	6 660	2 257
Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію		30	155
Інвестиційна нерухомість		2 933	3 379
Активи з права користування	10	1 748	1 716
Основні засоби та нематеріальні активи	11	5 894	4 764
Інші фінансові активи	12	3 448	2 210
Інші активи	13	8 900	9 285
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя		1 228	1 244
Активи, утримувані для продажу		32	-
ВСЬОГО АКТИВІВ		382 525	309 723
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Заборгованість перед НБУ		-	7 721
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями		2	201
Кошти клієнтів	14	312 708	240 621
Зобов'язання орендаря з лізингу	31	1 855	1 748
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	22	146	121
Інші фінансові зобов'язання	15	2 907	1 522
Резерви та нефінансові зобов'язання	16	12 082	3 260
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		329 700	255 194
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	17	206 060	206 060
Емісійний дохід	17	23	23
Резерв переоцінки будівель	11	689	614
Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів	9	(2 937)	(1 274)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Загальні резерви та інші фонди	17	8 481	6 850
Накопичений дефіцит		(171 665)	(169 918)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		52 825	54 529
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		382 525	309 723

Затверджено до випуску та підписано 16 березня 2021 року.


 Г. Ю. Самаріна
 В.о. Голови Правління


 В. В. Ярмоленко
 Головний бухгалтер

Додаток К

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2019	31 грудня 2018
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	6	45 894	27 360
Заборгованість банків	7	27 118	-
Кредити та аванси клієнтам	8	59 544	50 140
Інвестиційні цінні папери:			
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	84 680	86 244
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	66 602	79 299
- за амортизованою собівартістю	9	875	14 538
Поточні податкові активи		2 257	184
Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію/інвестиції в дочірні компанії		155	30
Інвестиційна нерухомість		3 379	3 340
Активи з права користування	10	1 716	-
Основні засоби та нематеріальні активи	11	4 764	3 793
Інші фінансові активи	12	2 210	2 743
Інші активи	13	9 285	8 899
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя		1 244	1 361
Активи, утримувані для продажу	14	-	117
ВСЬОГО АКТИВІВ		309 723	278 048
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Заборгованість перед НБУ	15	7 721	9 817
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями		201	195
Кошти клієнтів	16	240 621	231 055
Зобов'язання орендаря з лізингу	32	1 748	-
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	24	121	136
Інші фінансові зобов'язання	17	1 522	2 249
Резерви та нефінансові зобов'язання	18	3 260	3 132
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		255 194	246 584
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід	19	23	23
Резерв переоцінки будівель	11	614	687
Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів		(1 274)	(3 303)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Загальні резерви та інші фонди	19	6 850	6 211
Накопичений дефіцит		(169 918)	(190 388)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		54 529	31 464
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		309 723	278 048

Затверджено та підписано 29 квітня 2020 року.




Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління
(з питань фінансів)


В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Продовження додатку К

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід

У мільйонах українських гривень	Прим.	2019 рік	2018 рік
Процентні доходи	20	33 841	30 754
Процентні витрати	20	(14 174)	(14 002)
Чистий процентний дохід		19 667	16 752
Відрахування до резерву на зменшення корисності	21	(4)	(6 089)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		19 663	10 663
Доходи за виплатами та комісійними	22	24 575	19 590
Витрати за виплатами та комісійними	22	(6 386)	(4 402)
Прибутки мінус збитки від операцій з іноземною валютою та своп-контрактів		2 589	1 983
Прибутки мінус збитки від переоцінки іноземної валюти		6 510	1 145
Прибутки мінус збитки від реалізації інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		8	3
Збитки мінус прибутки від переоцінки інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через прибуток чи збиток		(1 526)	(3 085)
Прибутки/(збитки) від оцінки будівель та інвестиційної нерухомості		4	(553)
Зменшення корисності майна, що перейшло у власність банку як заставодержателя		(134)	(13)
Відновлення зменшення корисності асоційованої компанії		8	-
Адміністративні та інші операційні витрати	23	(14 815)	(13 988)
Інші чисті доходи		2 113	1 446
Прибуток до оподаткування		32 609	12 789
Кредит з податку на прибуток	24	-	9
Чистий прибуток за рік		32 609	12 798
Інші сукупні доходи/(витрати):			
<i>Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>			
<i>Фінансові інструменти, що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:</i>			
- Нереалізований прибуток/(збиток) від переоцінки		2 037	(1 872)
- Прибуток, що рекласифіковано до складу прибутків чи збитків		(8)	(3)
- Зміни у резерві під очікувані кредитні збитки		-	-
- Податковий ефект		-	-
<i>Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>			
<i>Будівлі:</i>			
- Переоцінка будівель		(70)	2
- Податковий ефект		15	(1)
Інші сукупні доходи/(витрати)		1 974	(1 874)
ВСЬОГО СУКУПНИХ ДОХОДІВ ЗА РІК		34 583	10 924
Базисний та скоригований дохід на акцію щодо прибутку, який належить акціонеру Банку (у гривнях на акцію)	19	44,31	17,39

Затверджено до випуску та підписано 29 квітня 2020 року.



Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління
(з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Продовження додатку К

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"**Окремий звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року**

У мільйонах українських гривень	Прим.	2020 рік	2019 рік
Процентні доходи	18	33 563	33 841
Процентні витрати	18	(11 961)	(14 174)
Чистий процентний дохід		21 602	19 667
Відрахування до резерву на зменшення корисності	19	(1 771)	(4)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		19 831	19 663
Доходи за виплатами та комісійними	20	27 649	24 575
Витрати за виплатами та комісійними	20	(8 888)	(6 386)
Прибутки мінус збитки від операцій з іноземною валютою та своп-контрактів		3 103	2 589
(Збитки мінус прибутки)/прибутки мінус збитки від переоцінки іноземної валюти		(7 460)	6 510
Прибутки мінус збитки від реалізації інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	8	8
Прибутки мінус збитки/(збитки мінус прибутки) від переоцінки інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	16 045	(1 526)
Витрати щодо резерву під юридичні ризики	16	(8 577)	(387)
Збитки/(прибутки) від уцінки будівель (що перевищують дооцінку) та переоцінки інвестиційної нерухомості		(256)	4
Зменшення корисності майна, що перейшло у власність банку як заставодержателя		(119)	(134)
(Зменшення корисності)/відновлення зменшення корисності інвестиції в асоційовану компанію		(124)	8
Адміністративні та інші операційні витрати	21	(18 006)	(14 428)
Інші чисті доходи		1 090	2 113
Прибуток до оподаткування		24 296	32 609
Кредит з податку на прибуток	22	6	-
Чистий прибуток за рік		24 302	32 609
Інші сукупні доходи/(витрати):			
<i>Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>			
Фінансові інструменти, що визнаються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Нереалізований (збиток)/прибуток від переоцінки		(1 649)	2 037
- Прибуток, що рекласифіковано до складу прибутків чи збитків		(8)	(8)
- Податковий ефект		(6)	-
<i>Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>			
Будівлі:			
- Переоцінка будівель		139	(70)
- Податковий ефект		(25)	15
Інші сукупні (витрати)/доходи		(1 549)	1 974
ВСЬОГО СУКУПНИХ ДОХОДІВ ЗА РІК		22 753	34 583

Затверджено до випуску та підписано 16 березня 2021 року.

Г. Ю. Самаріна

В.о. Голови Правління

В. В. Ярмоленко

Головний бухгалтер

Додаток Л

Методичні підходи до розрахунку показників

Назва показника	Нормативне значення	Розрахунок показника
1. Рентабельність активів (ROA), %	> 1	ЧП/А
2. Рентабельність капіталу (ROE), %	> 15	ЧП/ВК
3. Загальний рівень рентабельності, %	> 8%	ЧП/Доходи
4. Рентабельність статутного капіталу, %	> 10%	ЧП/СК
5. Загальна дохідність активів, %	> 14	Доходи / А
6. Чиста процентна маржа, %	> 4,5	ЧПД/ Чисті А
7. Чистий спред, %	> 1,25	ПСотримана – ПСвиплата
8. Ефективність роботи банку	> 1	ЧП / Капітал
9. Частка чистого комісійного та процентного доходів до операційного прибутку, %	> 80	ЧКПД/ОП
10. Частка операційно-господарських витрат до операційного прибутку, %	< 70	ОГВ / ОП
11. Коефіцієнт забезпечення адміністративно-господарського апарату, %	< 35	
12. Ефективність операцій з процентними коштами	> 1	ОП/Процентні кошти
13. Ефективність комісійної діяльності	> 1	ОП/ Кошти від комісійної діяльності
14. Відношення прибутку до оподаткування до витрат на утримання персоналу, %	> 100	ПО/ВП
15. Відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів, %	< 2	ВП/А

Джерело: складено автором на основі [28, с.64]

Додаток М

Банківські операції, які може проводити АТ КБ «Приватбанк» на підставі ліцензії Національного банку України

№	Назва операції
1	Приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб
2	Кредитування фізичних та юридичних осіб
3	Відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів, у тому числі переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів на них
4	Розміщення залучених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик
5	Надання гарантій і поручительств та інших зобов'язань від третіх осіб, які передбачають їх виконання у грошовій формі
6	Придбання права вимоги на виконання зобов'язань в грошовій формі за поставленні товари чи надані послуги, беручи на себе ризик виконання таких вимог та приймання платежів (факторинг)
7	Лізинг
8	Послуги з відповідального зберігання та надання в оренду сейфів для зберігання цінностей та документів
9	Випуск, купівлю, продаж і обслуговування чеків, векселів та інших оборотних платіжних інструментів
10	Випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з використанням цих карток
11	Надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських операцій

Джерело: складено автором на основі [34]

Додаток Н

Різновиди банківських платіжних карт у АТ КБ «Приватбанк»

КАРТКА УНІВЕРСАЛЬНА	КАРТКА УНІВЕРСАЛЬНА GOLD	КАРТКА З ІНДИВІДУАЛЬНИМ ДИЗАЙНОМ	КАРТКА ЮНІОРА
			
 Безкоштовне оформлення протягом 15 хвилин	 Обслуговування від персонального банкіра в зручний для Вас час	 Плата за обслуговування картки відсутня	 Можливість контролювати витрати дитини
 Кредитний ліміт до 200 000 грн	 Знижена ставка за користування кредитним лімітом - 3,4%	 Індивідуальний дизайн картки	 Безкоштовне навчання в школі фінансової грамотності
 Пільговий період до 55 днів, під час якого Ви можете користуватися кредитними коштами безкоштовно	 Максимальний розмір кредитного ліміту до 200 000 грн	 Додаткова до основної картки «Універсальна» або «Картки для виплат»	 Сервіс грошового заохочення «Зробив – заробив» для вашої дитини в додатку Приват24

Продовження додатку Н

КАРТКА ДЛЯ ВИПЛАТ	КАРТКИ РІВНЯ PREMIUM	ІНТЕРНЕТ-КАРТКА	СОЦІАЛЬНА КАРТКА
 Оплата покупок та послуг без комісії Просте та безкоштовне оформлення 0% Зняття готівки в будь-якому банкоматі на території України	 Персональний банкір допоможе з усіма фінансовими дорученнями Premium-підтримка та Консьерж-сервіс на зв'язку в режимі 24/7, де б ви не були Переваги Premium Banking – абсолютно безкоштовно за наявності необхідного обігу	 Картка миттєвого випуску 0 грн Відсутність комісії за випуск, обслуговування та проведення платежів Здійснення купівель і платежів в Інтернеті	 Соціально виплата на картку зараховується того ж дня, коли її перерахував Соціальний фонд Керування фінансами за допомогою SMS-банкінгу, Приват24 та платежів за телефоном 24 Можливість оформити картку через Інтернет-банк Приват24 або мобільний додаток Приват24

ПЕНСІЙНА КАРТКА



-  Пенсія на картку зараховується того ж дня, коли її перерахував Пенсійний фонд
-  Комунальні платежі в Приват24 до 5 000 грн на місяць й не більше ніж 15 платежів – безкоштовно
-  Зняття готівки в усіх банкоматах на території України – безкоштовно

Джерело: складено автором на основі [34]