

**Міністерство освіти і науки України**  
**Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя**

**Факультет економіки та менеджменту**  
(повна назва факультету)

**Кафедра економічної кібернетики**  
(повна назва кафедри)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня

**магістр**

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Підвищення економічної ефективності діяльності банківської  
установи в умовах кризових явищ (на прикладі Тернопільського  
відділення АТ КБ «ПриватБанк»)**

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу, групи ПКм  
спеціальності 051 «Економіка»

(цифра і назва спеціальності)

	<u>Лілія КРИЦЬКА</u> (підпис)	<u>Лілія КРИЦЬКА</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Наталія РІЗНИК</u> (підпис)	<u>Наталія РІЗНИК</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Олена БЕРЕСТЕЦЬКА</u> (підпис)	<u>Олена БЕРЕСТЕЦЬКА</u> (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Дмитро ДМИТРІВ</u> (підпис)	<u>Дмитро ДМИТРІВ</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Тетяна КОРОЛЮК</u> (підпис)	<u>Тетяна КОРОЛЮК</u> (прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2022

## АНОТАЦІЯ

Крицька Л. В. Підвищення економічної ефективності діяльності банківської установи в умовах кризових явищ (на прикладі Тернопільського відділення АТ КБ «ПриватБанк»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 051 «Економіка» - Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль. 2022.

Кваліфікаційну роботу виконано на 76 аркушах, містить 23 рисунків, 7 таблиць, додатки на 9 сторінках. Використано 26 літературних джерел, а саме: тези доповідей, статті, монографії, підручники, інтернет-сайти.

Об'єкт дослідження є економічні процеси банку в умовах кризових явищ.

Предмет дослідження є показники економічної ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

Методи дослідження: аналіз і синтез, системний аналіз, порівняльний аналіз, систематизація, метод узагальнення результатів, проєктний аналіз.

В теоретико-методичному розділі розкрито сутність економічної ефективності банківської установи та методи діагностики кризових явищ в банку.

В аналітично-розрахунковому розділі проаналізовано фінансові показники АТ КБ «ПриватБанк» та розраховано економічна ефективність на основі результатів діяльності банку.

В проєктно-рекомендаційному розділі розроблено два варіанти підвищення економічної ефективності АТ КБ «ПриватБанк».

В четвертому розділі розкрито питання охорони праці та безпеки життєдіяльності в банку.

Ключові слова: ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ, МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ, КРИЗОВІ ЯВИЩА, ФІНАНСОВІ КОЕФІЦІЄНТИ, ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМА, ПРОЄКТНИЙ АНАЛІЗ, КВАЛІФІКАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ.

## ANNOTATION

Krytska L. V. The economic efficiency increasing of the banking institutions activity under crisis conditions (Ternopil branch of JSC CB «PrivatBank» as a case study) - Manuscript.

Research on obtaining «Master» educational degree in the specialty 051 «Economics». – Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil. 2022.

Qualification work is executed on 76 pages, contains 23 figures, 7 tables, appendices on 9 pages. Used 26 literary sources, namely: abstracts of reports, articles, monographs, textbooks, websites.

The object of research is the economic processes of the bank in the conditions of crisis phenomena.

The subject of the of research is the indicators of economic efficiency of JSC CB «PrivatBank».

Research methods: analysis and synthesis, system analysis, comparative analysis, systematization, method of generalization of results, project analysis.

The theoretical and methodological section reveals the essence of economic efficiency of a banking institution and methods of diagnosing crisis phenomena in a bank.

The analytical and calculation section analyses the financial indicators of JSC CB «PrivatBank» and calculates the economic efficiency based on the results of the bank's activities.

In the project and recommendation section, two options for improving the economic efficiency of JSC CB «PrivatBank» were developed.

The fourth section reveals the issues of occupational health and safety in the bank.

Keywords: ECONOMIC EFFICIENCY OF A BANKING INSTITUTION, METHODS OF ECONOMIC EFFICIENCY ASSESSMENT, CRISIS PHENOMENA, FINANCIAL RATIOS, ONLINE PLATFORM, PROJECT ANALYSIS, STAFF QUALIFICATION.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ РОЗДІЛ	9
1.1. Сутність та особливості, наукові підходи оцінки економічної ефективності діяльності банківської установи	9
1.2. Критерії і напрямки підвищення економічної ефективності банку	17
АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ	22
2.1. Аналіз економічних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	22
2.2. Розрахунок економічної ефективності банку на основі результатів банківської установи	30
ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ	36
3.1. Розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності банку в умовах кризових явищ	36
3.2. Моделювання покращення ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк» з використанням ARIS Express	45
3.3. Розробка та аналіз проекту створення курсів підвищення кваліфікації персоналу АТ КБ «ПриватБанк»	54
ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	66
4.1. Дотримання вимог охорони праці в умовах надзвичайних подій в АТ КБ «ПриватБанк»	66
4.2. Підвищення стійкості роботи банківської установи під час надзвичайних ситуацій воєнного стану	68
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	77

## ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що банківська установа відіграє важливу роль в функціонуванні економіки країни, значною мірою впливаючи на неї регулюванням грошової маси в системі. Таким чином, банк посідає одне з перших місць в стабілізації процесів, які відбуваються всередині держави. При цьому на діяльність банківської установи можуть впливати зовнішні чи внутрішні фактори, які можуть сприяти виникненню позитивних чи негативних чинників, що відображаються на фінансовій звітності банку, яка в кінцевому результаті впливає на стан і розвиток економіки країни. В кваліфікаційній роботі бралось до уваги вплив кризових явищ на діяльність банківської установи до них можна віднести «воєнний період» і пандемія коронавірусу, які в значній мірі відобразилися на загальній роботі банку і його відділень з понесенням значних втрат.

На дослідженні економічної ефективності банківської діяльності зосереджена велика кількість робіт, зокрема, таких науковців, як: Р. К. Графтон [1], Н. П. Галайко [5], Н. Г. Маслак [13], Д. В. Шараєвський [28]. Проте додаткових досліджень потребують питання підвищення економічної ефективності діяльності банківської установи в умовах кризових явищ.

Мета дослідження. Дослідження економічної ефективності діяльності банківської установи в умовах кризових явищ з поглибленим розглядом сутності загального поняття ефективності і економічної ефективності банківської діяльності, з розкриттям наукових підходів для розуміння первинних шляхів обґрунтування досліджень економічної ефективності, а також розроблення нових варіантів покращення і підвищення економічної ефективності діяльності банку при впливі кризових явищ.

Потрібно в кваліфікаційній роботі магістра вирішити наступний перелік завдань:

- дослідити теоретичні напрямки розвитку економічної ефективності банків;

- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності банківського сектору;
- здійснити аналіз фінансових показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;
- визначити способи розрахунку ефективності банку;
- розробити варіанти підвищення економічної ефективності АТ КБ «ПриватБанк»;
- провести моделювання покращення ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

Об'єкт дослідження є економічні процеси банку в умовах кризових явищ.

Предметом дослідження є показники економічної ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

В кваліфікаційній роботі використовували такий перелік методів дослідження: аналіз і синтез, системний аналіз, порівняльний аналіз, систематизація, метод узагальнення результатів, проєктний аналіз.

Головна ідея дослідження є розроблення способів підвищення економічної ефективності АТ КБ «ПриватБанк» в умовах кризових явищ, оскільки банк має продовжувати розвиватися з метою підтримки економіки країни, і задовольняти потреби клієнтів для виправдання їхньої довіри.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, чотирьох розділів, висновку, списку використаної літератури з 28 джерел і додатків. Обсяг роботи становить 76 сторінок, включаючи 23 рисунків та 7 таблиць.

Апробація результатів дослідження. Крицька Л. В. Аналіз проєкту створення курсів підвищення кваліфікації працівників банку на основі діаграми Ганта. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Цифрова економіка як фактор інноваційного розвитку суспільства». 2022. «Моделювання процесів створення та організації курсів підвищення кваліфікації персоналу банку з використанням Aris Express». Наталія Різник, Олена Берестецька, Лілія Крицька. Галицький економічний вісник. ТНТУ ім.І.Пулюя. 2022. Вип. 5(6).

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ РОЗДІЛ

### 1.1. Сутність та особливості, наукові підходи оцінки економічної ефективності діяльності банківської установи

Доречно на початку розглянути визначення «ефективність» в загальному розумінні у його подальшому застосуванні до окремих економічних категорій для детального аналізу стану і показників діяльності досліджуваних об'єктів. В теперішній час можна знайти багато робіт, які присвячені трактуванню «ефективності» з наявності не значних розбіжностей у розкритті поняття, що свідчить про існування різних поглядів стосовно меж його бачення. На рис. 1.1 подано інтерпретації вченими поняття «ефективність».

Трактування визначення	Автор
Ефективність характеризує можливості підприємства, його здатність діяти з визначеним рівнем результативності.	Ю. Г. Ємець [6]
Ефективність є ще й мірою, здатною приносити корисний ефект.	Х. В. Кравченко[8]
Ефективність є багатоаспектним і складним економічним поняттям, під яким розуміють: по-перше, результативність діяльності (процесу, проекту, реалізації заходів), що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату; по-друге, комплексну оцінку результатів використання всіх видів ресурсів; по-третє, міру досягнення поставлених цілей.	Т. С. Морщенок та О. М. Біляк[15]
Ефективність – це результативність економічної діяльності, економічних програм і заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту, результату до витрат факторів, ресурсів, який зумовив отримання цього результату; досягнення найбільшого обсягу виробництва із застосуванням наявної обмеженої кількості ресурсів або забезпечення заданого випуску при мінімальних витратах.	Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовський, Є. Б. Стародубцева [16]

Рис.1.1. Розкриття поняття «ефективність» науковцями [6,8,15,16,27]

## Продовження рис.1.1

Трактування визначення	Автор
Ефективність - максимальна вигода, яку можна отримати при мінімальних затратах в процесі економічної діяльності з урахуванням додаткових умов, які мають місце в момент визначення ефективності відповідного господарського заходу.	Череп А. В. [27]

Рис.1.1. Розкриття поняття «ефективність» науковцями [6,8,13,14,27]

Підсумовуючи вище написане, можна визначити, що ефективність – це відношення результатів до кінцевих витрат, що показує причино – наслідкові зв'язки та наскільки продуктивно використовуються ресурси при мінімізації витрат.

Визначивши сутність ефективності приступаємо до поняття економічної ефективності з розкриттям основних напрямків його впливу. Вчені у своїх наукових роботах трактують поняття по різному зі зберіганням загальної сутності, визначення подані на рис. 1.2.

Визначення «економічна ефективність»	Автор
Відношення між отримуваними результатами виробництва, тобто продукцією і матеріальними послугами, з одного боку, і витратами праці та засобів виробництва, з іншого боку.	В. Г. Андрійчук [4]
Результативність економічної діяльності реалізації економічних програм та вжиття заходів, що характеризуються відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату.	А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк [7]
Здатність фірми виробляти певну кількість продукції за мінімальними витратами завдяки як технічній ефективності, так і ефективному розподілу ресурсів.	Р. Квентин Графтон, Дейл Сквірес та Кевін Дж. Фокс [1]

Рис.1.2. Сутність поняття «економічна ефективність» [1,4,7,24,25]



## Продовження рис.1.2

Визначення «економічна ефективність»	Автор
Результат виробничої діяльності, що виражається у вигляді співвідношення між підсумками господарської діяльності та витратами ресурсів	Н. В. Савенко [24]
Найважливіший показник результативності діяльності підприємства, який є зіставленням результатів цієї діяльності з витратами на її здійснення, а також визначається відношенням результатів до витрат.	О. О. Слюсаренко [25]

Рис.1.2. Сутність поняття «економічна ефективність» [1,4,7,24,25]

Узагальнюючи вищенаведені трактування, під поняттям економічна ефективність розуміємо співвідношення кінцевих результатів до використаних ресурсів за досліджуваній проміжок часу. Даний показник можна застосувати для визначення економічної ефективності банку шляхом розгляду фінансового стану з метою повного розкриття картини показників банківської діяльності для розуміння наскільки продуктивна банківська установа.

Оцінці економічної ефективності продовж останніх років приділяли підвищену увагу, особливу зосередженість спостерігалася навколо банківського сектору, оскільки банки зазнали істотного впливу зі сторони зовнішніх й внутрішніх чинників протягом попередніх десятиліть, які вплинули на кожний елемент структури. Діяльність банківських установ є взаємозв'язаною між собою через те, що результати діяльності одного банку впливають на ефективність іншої банківської установи, і в загальному підсумку відображається на рівню розвитку економіки країни та її потенціалу.

Ключовими факторами виступають процеси глобалізації, лібералізації, науковий-технічний прогрес, розвиток фінансових ринків і конкуренції, що з кожним роком загострюється у зв'язку зростання банківських установ, що конкурують між собою з метою залучення більшої кількості клієнтів, здобуваючи при цьому лідируючі позиції на ринку, щоб бути пріоритетним банком для населення.

Глобалізація потягнула за собою інтеграційні процеси, які зумовили співробітництво національних економік з міжнародними, розширюючи можливості кожної країни з розвитку обраних сфер, що будуть слугувати загальному добробуту шляхом обміном досвідом, що також сприяло вдосконаленню банківських технологій, підвищенню інвестицій, конкуренції та ін. Глобалізаційні процеси не обійшли стороною банківський сектор національного ринку, що свідчить про надходження іноземного капіталу в середину країни, що зумовило розширення банківських послуг на закордонних клієнтів, а також на внутрішніх клієнтів, у яких виникають потреби мати можливість здійснювати платежі закордон, а також інші послуги. Зокрема на даний момент діє можливість засновувати банки з іноземним капіталом за умови дотримання законодавства країни його створення. В Україні станом на 2022 рік існує такий перелік банків з 100 % іноземним капіталом: Альфа-Банк Україна, Агропросперіс Банк, БТА Банк, Дойче Банк ДБУ, ІНГ Банк Україна, Ідея Банк, Кредитвест Банк, Credit Agricole, Кредо Банк, Кредит Європа Банк, ОТП Банк, Піреус Банк, Правекс Банк, ПроКредит Банк, Райффайзен Банк, СітіБанк, UKRSIBBANK, Український банк реконструкцій та розвитку і Forward Bank. До позитивних сторін можна віднести тенденція зростання іноземного капіталу в банківській сфері, що показує зацікавленість інвесторів в українському ринку, створює нові трудові місця для населення країни і сприяє збільшенню грошової маси в середині країни. Негативною стороною є ризик, що чисельність банків з іноземним капіталом буде переважати кількість банків з національною валютою, тому державі потрібно контролювати потік зарубіжних інвестицій і регулювати за потребою їх.

Процес лібералізації, який розширив права і свободи у всіх сферах функціонування країни, в тому числі економічну галузь, що сприяло розвитку дій економічних суб'єктів підприємницької діяльності, а також зменшенню обмежень пов'язаних з фінансово-економічною сферою.

Науковий-технічний прогрес торкнувся безпосередньо банків, оскільки вони займають пріоритетне місце в економіці країни, відбулися зміни в

обладнані і оснащені, оскільки з кожним роком технології розвиваються, з'являються нові способи дистанційного користування банківськими послугами, збільшується кількість терміналів, де є можливість провести платежі, перекази, зняття готівки чи перевірка балансу, а також кожний банк пропонує клієнтам онлайн додатки, де можна користуватися банківськими можливостями на відстані заощаджуючи клієнтам час, який вони витрачають на поїздки до відділення чи банкомату. Вдосконалюється система банківського менеджменту і маркетингу, які потребують інноваційних підходів до клієнтів з метою покращення послуг і збільшенням клієнтської бази. Значну увагу в теперішній час приділяють загальному вигляду банківських установ і офіційних сайтів, щоб створював враження для клієнтів, як престижного, сучасного і надійного місця для зберігання своїх коштів, браття кредиту чи користування іншими послугами.

Банківський сектор від початку свого утворення існував і розвивався в конкуруючому середовищі, оскільки банки зачіпають всі елементи ринково сектору країни породжуючи різні види конкуренції. Банківський ринок кожним роком розвивається і розширяється із збільшенням кількістю нових структур маючи на меті зайняти конкретне місце на ринку з подальшим просуванням на вищі позиції займаючи лідируючі позиції чи спрямування зусиль на втримання на тому самому рівні. Аналізуючи рейтинг стійкості банків за 1 квартал 2022 року, згідно з офіційним сайтом Міністерства фінансів України [17], провідні позиції посідає банк Райффайзен банк з рейтингом 4,02, друге місце – ОТП банк з оцінкою 3,91, третє місце належить Укрсиббанк з рейтингом 3,85, а АТ КБ «ПриватБанк» займає 6 місце з 34 банків, які є в списку з загальним рейтингом 3,68, на такі результати вплинув рівень стресостійкості банку, який становить 3,3 бала, а лояльність вкладників 3,9, що показує місця на які треба звернути особливу увагу. Таким чином ми бачимо, що банк не займає головні позиції в дослідженому явищі у зв'язку з цим йому потрібно розв'язувати проблеми пов'язані зі здатністю банку протистояти зовнішнім і внутрішнім чинникам, які мають значний вплив на фінансову результативність банківської

системи, а також нарощувати лояльніше ставлення клієнтів до депозитних послуг з метою підвищення довіри клієнтів до установи, які надалі окупляться, потрібно створювати спеціальні заходи, що будуть сприяти обізнаності людей з можливостями депозитних вкладень, оскільки низький рівень вкладень свідчить про те, що люди не достатньо поінформовані про способи здійснення вкладів і їхніми умовами. Важливим фактором виступає довіра клієнтів до установи, оскільки саме вона є ключовим фактором, яким керуються клієнти при виборі банківської установи.

В роботі Д. В. Шараєвського систематизовано дослідження вчених стосовно дослідження ефективності і способи їх застосування до банківської діяльності з врахування всіх специфіки. Автор визначив, що ефективність включає в себе такі види й категорії, як: «економічна ефективність (economic efficiency), технічна ефективність (technical efficiency), ефективність розподілення, або алокативна ефективність (allocative efficiency), сукупна ефективність (overall efficiency), неефективність (inefficiency), ефективність витрат (cost efficiency), ефективність прибутку (profit efficiency), ефективність випуску (revenue efficiency), X ефективність (Xefficiency), ефективність від масштабу (scale efficiency), операційна ефективність (operational efficiency) та ін.»[28]

Вчений Фаррел у своїй роботі [3] виділив два компоненти економічної ефективності: технічна ефективність та ефективність розподілення. Згідно Фаррела технічна ефективність – це можливість компанії отримувати максимальний випуск продукції за фіксованого набору ресурсів, або ж використовувати мінімальну кількість ресурсів при заданому обсязі випуску, а ефективність розподілення — це здатність компанії використовувати оптимальний набір ресурсів при відомій технології виробництва та відомих цінах на ресурси.

При розгляді економічної ефективності банку виокремлюють фактори, які її формують. Значну увагу при розгляді банківської діяльності приділяють впливу структури економіки, чинних реформ в інституційних структурах

стосовно фінансового сектору, зміни в операційній діяльності банку, капіталізація банків, і питома вага депозитів, наявність іноземного капіталу.

Згідно з науковою роботою [13] ефективність банку визначає методичні підходи оцінки з врахуванням систематизації аналітичного інструментарію, які подані на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Методичні підходи оцінки ефективності банківської діяльності [13, с. 3]

Коефіцієнтний підхід дозволяє представити результати в чисельно – розрахунковому вигляді та є найбільш поширеним.

При дослідженні ефективності банківської діяльності використовується економетричний підхід, який виступає інструментом оцінки ефективності банку і включає два методи:

- Параметричний метод;
- Непараметричний метод.

Параметричні методи полягає у застосуванні відомої межі ефективності, яка будується за допомогою лінійного програмування й оцінки ефективності

без проведення її чіткого розрахунку. Непараметричний метод включає здійснення оцінки виробничої функції, яка не існує в реальному часі.

Для аналізу ефективності банку використовують кількісні параметри, що включають такі показники:

- Операційна ефективність (визначення співвідношення витрат до доходів за досліджуваний період, відношення витрат до середньомісячної вартості активів, аналіз динаміки витрат);
- Рентабельність (загальна рентабельність, рентабельність власного капіталу і чистого прибутку).

Вище вказані показники застосовуються сумісно із показниками ліквідності та надійності з метою забезпечення максимізації прибутку при мінімізації витрат із підтримкою достатнього рівня ліквідності й надійності банку, які будуть свідчити про ефективність діяльності банківської установи.

Розглянувши наукову літературу і дослідження вчених можна виділити 2 наукових підходів до визначення економічної ефективності банку: цільовий та систематичний.

Цільовий метод включає 2 етапи проведення:

1. Визначення рівня реалізації поставлених цілей з розрахунком результативності їх введення в дію;
2. Дослідження ефективності використання всіх наявних ресурсів, які є в розпорядженні у банку з метою визначенням їхньої продуктивності.

Систематичний метод передбачає:

- пошук необхідних засобів, які будуть сприяти підвищенню ефективності банківської діяльності;
- перевірка ефективності від використання всіх ресурсів, які використовуються в процесі функціонування банку.

Згідно з розглянутою літературою [11] для визначення цільового методу потрібно використовувати такий перелік критеріїв оцінювання рівня економічної ефективності:

- Результативність – досягнення максимальних значень ефекту від поставлених цілей банку;
- Раціональність господарювання – свідоме застосування наявних ресурсів;
- Економічність – дотримання зв'язку двох складових, як одержання ефекту та понесення витрат;
- Корисність – забезпечення максимального значення різниці між доходами й витратами від процесу життєдіяльності банку.

Доцільно при дослідженні економічної ефективності банку застосовувати системний підхід, який передбачає пошук необхідних засобів, що оцінюються в абсолютних чи відносних значеннях, які будуть сприяти раціональному керуванню банківською установою з підвищенням економічної ефективності.

Аналіз економічної ефективності банківської діяльності включає такий перелік функцій:

- Оціночну (перевірка відповідності фактичного рівня економічної ефективності банківської установи структурним підрозділам й продуктам за цільовим призначенням);
- Пошукову (встановлення потенційних можливостей, які сприятимуть досягненню поставлених цільових параметрів);
- Діагностичну (виявлення причин, що зумовлюють відхилення фактичних даних банку від цільових параметрів).

## **1.2.Критерії і напрямки підвищення економічної ефективності банку**

Останнім часом підвищенню економічної ефективності банківської системи приділяють не достатню кількість часу й уваги. Таке ставлення спочатку було обумовлено недосконалістю податкового законодавства країни, що не сприяє зацікавленості банківських установ до максимізації прибутку при скорочених витрат, потреба в значних коштах для дослідження і реалізації системи підвищення економічної ефективності банку, брак досвіду та знань в

досліджуваній сфері, а останнім чинником, який сприяв зменшенню дій стосовно підвищення економічної ефективності банку, стала війна, яка сприяла концентрації банківської системи на інших ключових сферах, які зберігають життєдіяльність установи.

До основних критеріїв, на які потрібно звернути увагу при оцінці економічної ефективності, виступають: організаційна структура, продаж взаємопов'язаних банківських послуг, одержання прямих доходів від використовуваних ресурсів і прямих витрат, наявна клієнтська база і частка на ринку.

Згідно джерела [5] можна розрахувати ефективність від продажу банківських послуг. Алгоритм розрахунку представлений на рис. 1.4.

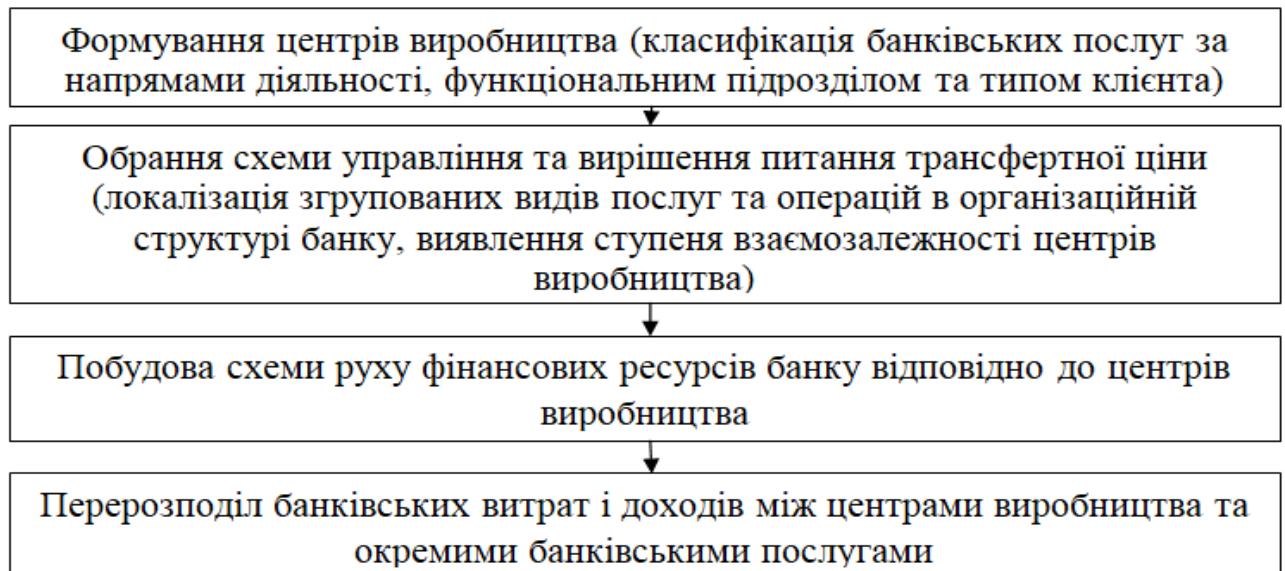


Рис. 1.4. Алгоритм розрахунку продажу банківських послуг [5]

Аналізуючи кризову подію пандемія COVID-19, який здійснив великий вплив на економіку кожної країни зачіпаючи фінансовий сектор України, АТ КБ «ПриватБанк» зміг в короткостроковій перспективі відреагувати на нові зміни у звичній роботі відділень з корегуванням своєї діяльності на всі 100 градусів. До нових реалій роботи банківського сектору відноситься повний перехід на дистанційне обслуговування, щоб зменшити ризики зараження між працівниками та клієнтами, що сприяло збільшенню частки користування клієнтами онлайн послуг, оскільки не було можливості відвідати відділення



банку, що значною мірою вплинуло на економічні показники банку. Було запроваджено антикризові заходи для зменшення поширення вірусу між населенням, одними з таких заходів є ведення процедури маскового режиму у відділеннях банку із забезпеченням дотриманням дистанції між клієнтами, збільшення кількості проведення санітарно-профілактичних процедур по очищенню приміщення, забезпечення наявності антисептика при вході й виходу з банку, щоб клієнти мали можливість продезінфікувати руки. При розробці вакцини проти коронавірусу було запроваджено для працівників банку обов'язкову вакцинацію з метою запобігання поширенню вірусу.

Значний вплив на діяльність банку вплинула війна, яка призвела до скорочення чисельності відділень, які знищила ворожа ракета чи знаходяться на окупованій території, що зобразилося на фінансовій звітності банку. АТ КБ «ПриватБанк» продовжує свою діяльність у період воєнного стану й надає клієнтам спектр банківських послуг зі забезпеченням відповідного комфорту клієнтам. Від початку повномасштабного вторгнення росії на територію України, банк створив спеціальний депозит «Героям Слава», який призначений для військовослужбовців, а також активно бере участь в зборі грошових коштів для ЗСУ шляхом розміщенню спеціальних реквізитів на сайті і організовує акцію «Підтримайте Україну з-за кордону» вже встигли зібрати станом на серпень 2022 рік 919 866 грн. З 24 лютого 2022 року збільшилася чисельність переказів в межах країни та закордону у зв'язку з отриманням благодійної допомоги, діяльність благодійних фондів і організацій, що привело до збільшення грошової маси в обігу, як національної й міжнародної валюти. До недоліків банку можна віднести те, що при переказі грошових коштів присутній ліміт, який ускладнює процес при організації благодійних зборів, і більшість організаторів вибирають послуги монобанку.

Таким чином можна зробити висновок, що кризові явища в банківській діяльності з'являються не очікувано і мають важливий вплив на життєдіяльність банківської системи зачіпаючи кожний елемент структури. І це спонукає до пошуку і розробленню ефективних рішень, які будуть сприяти

фінансовій стабільності, стійкості й швидкій реакції на нові чи наявні загрози кризових явищ. Потрібно не лише вміти їх виявляти й передбачувати, а необхідно запроваджувати заходи, які зменшували негативні наслідки кризи з формування стратегії розвитку в умовах кризи.

Для того, щоб розпізнати кризові явища потрібно дізнатися, якими способами можна їх визначити і наданий момент часу найпоширеніші методи діагностики кризових явищ представлені на рис.1.5.



Рис.1.5. Методи виявлення кризових явищ [12]

Стрес – тестування передбачає своєчасне виявлення майбутніх ризиків шляхом застосування профілактичних заходів таких, як аналіз і оцінка кредитних ризиків, здійснення реструктуризації кредитів з метою відокремлення тих видів, які на досліджуваній момент не можливо і не доцільно обслуговувати, і виявлення не активних кредитів.

Ознайомивши зі діяльністю банку в визначивши загальні переваги й недоліки банку можна приступити до визначення способів підвищення

економічної ефективності банківської установи. Для початку потрібно провести аналіз відділень банку з дослідженням їхньої ефективної чи неефективної діяльності, враховуючи при цьому виявленні розбіжності при їх наявності, і застосувати основні параметри, які сприяють ефективному управлінні в одному відділенні на іншому, де виявилася неефективна діяльність. Якщо застосування такого підходу не змінить наявної ситуації потрібно шукати нові способи усунення присутніх недоліків, які сприяють мінімізації очікуваного прибутку чи приводять до збільшення витрат без їхньої окупності.

Потрібно сприяти раціональному використанню і розміщенню грошових коштів з метою забезпечення стійкості банку в кризових ситуаціях. На частій основі проводити перевірку системи планування і відповідності стратегій діяльності банку з метою швидкого реагування на відхилення від запланованих цілей. А також стежити за кваліфікаційним складом банку з метою вдосконалення і розвитку професіоналізму працівників банку. Потрібно приділяти підвищену увагу дослідженню ризикам і кібер-ризикам з метою сприяння швидкої реакції на нові зміни зі застосуванням відповідних заходів для їх мінімізації.

Для досягнення і втримання провідних позицій необхідно активно розвивати високотехнологічні напрямки з підвищенням ролі інновацій в діяльності банку, оскільки цифрові технології очолюють ключові позиції на ринку й за ними стоїть майбутнє. Новим інноваційним способом надання послуг банком є мобільний банкінг, яким передбачає дистанційне користування та надає користувачам більше можливостей при користуванні банківськими послугами зі спрощеною процедурою користування. А також важливу роль в підвищенні економічної ефективності відіграє маркетинг і менеджмент банку, оскільки вони сприяють залученню нових клієнтів шляхом створення відповідної системи, яка буде виділяти АТ КБ «ПриватБанк» від інших банків з розробленням чіткої системи.

## АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ

### 2.1. Аналіз економічних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Для аналізу використовуємо річну фінансову звітність АТ КБ «ПриватБанку» за 2019-2021 рр. (у млн. грн.), яка була взята з офіційного сайту банку.

Здійснимо аналіз динаміки фінансових показників таких, як активи, зобов'язання і капітал станом за останні 3 років, дані представлені в таб. 2.1 (у млн. грн.).

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки економічних показників банку за 2019-2021 рр. [21-23]

Фінансові показники	2019	2020	2021
Активи	309 723	382 525	401 296
Зобов'язання	255 194	329 700	334 681
Капітал	54 529	52 825	66 615

Проведемо візуалізацію вище вказаних показників шляхом побудови гістограми, яка представлена на рис.2.1.

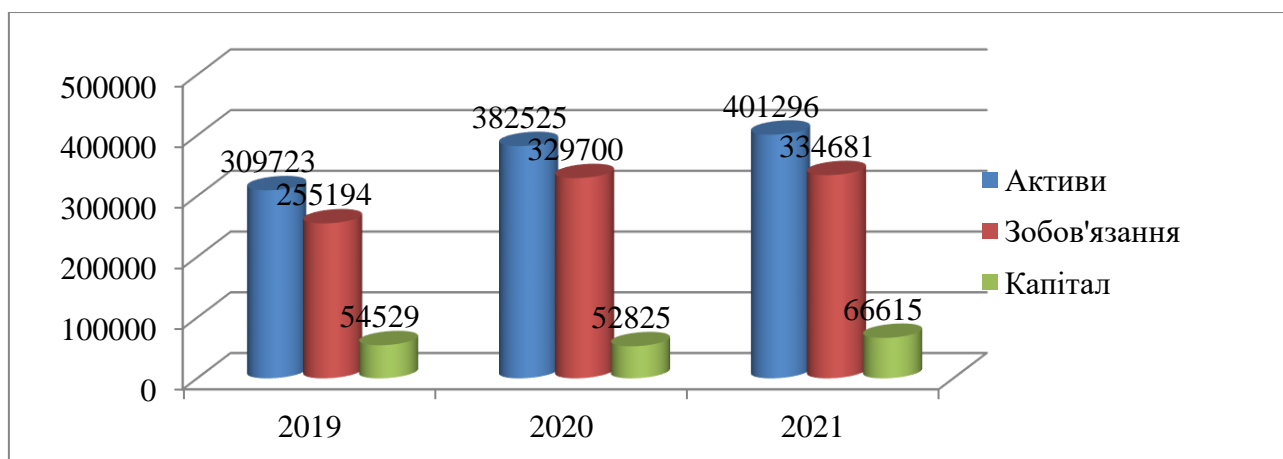


Рис.2.1. Динаміка активів, зобов'язань і капіталу за 2019-2021 рр. (у млн. грн.)

На рис.2.1 видно, що активи за останні 3 років зросли на 91 573 млн. грн., що свідчить про продуктивну діяльність банківської установи за досліджуваний

період. Зобов'язання з 2019 року по 2021 рік підвищилися на 79 487 млн. грн., що вказує про збільшення рівня заборгованості банку перед партнерами чи клієнтами. Значення показника капітал з 2019 року по 2020 рік зменшився рівень капіталу на 1 704 млн. грн., що свідчить про те, що були труднощі в досліджуваному періоді, які вплинули на кінцевий результат. З 2020 року по 2021 рік зросли дані на 13 790 млн. грн., що вказує на позитивну динаміку показника. Таким чином, можна констатувати, що в цілому діяльність банку за досліджуваний період була успішною.

На таблиці 2.2 представлено фінансові показники банку за 2019-2021 рр. (в млн. грн.).

Таблиця 2.2

## Динаміка дохідності АТ КБ «ПриватБанк» за останні 3 років [21-23]

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення	
				За 2021-2020рр.	За 2021-2019рр.
Прибуток від оподаткування	32 609	24 302	35 067	10 765	2 458
Річний прибуток	32 609	24 296	35 050	10 754	2 441
Чистий процентний дохід	19 667	21 602	29 317	7 715	9 650

Представимо графічне відображення даних на рис.2.2.

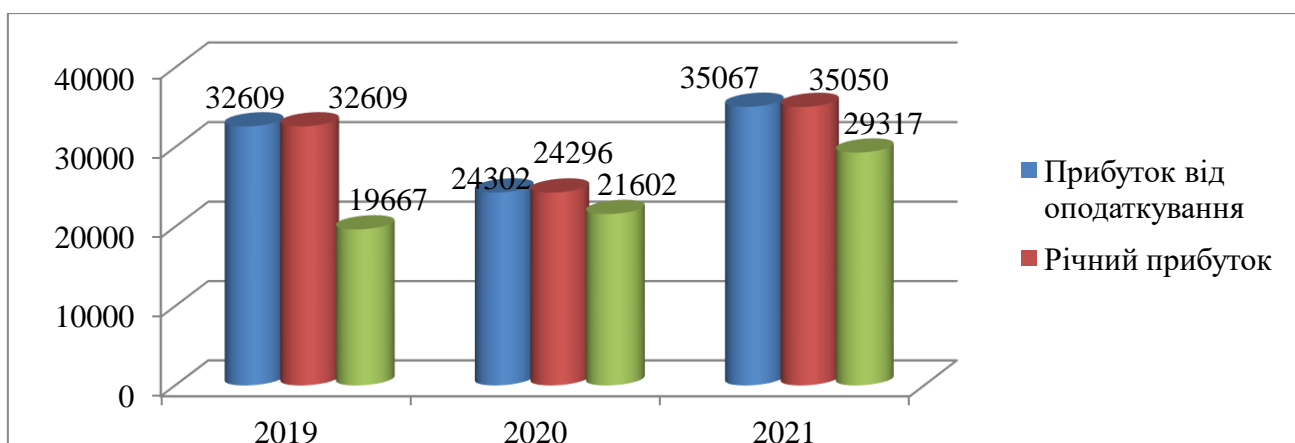


Рис.2.2. Динаміка фінансових показників банку за 3 роки (у млн. грн.)

Згідно з даними на рис.2.2 можна констатувати, що прибуток від оподаткування зменшився з 2019 року по 2020 рік на 8 307 млн. грн., що вказує

на негативну динаміку. З 2020 року по 2021 рік значення зросли на 10 765 млн. грн., що свідчить про те, що зріс рівень надходжень від оподаткування. Показник річний прибуток спав з 2019 року по 2020 рік на 8 313 млн. грн., що показує негативну динаміку показника і зменшення прибутковості банківських послуг. З 2020 року по 2021 рік значення зросло на 10 754 млн. грн. Чистий процентний дохід зріс з 2019 року по 2021 рік на 9 650 млн. грн., що свідчить про дохідність результатів банківської установи.

Наступне проаналізуємо рух грошових коштів результатів банківської діяльності за 2019 – 2021 рр.(у млн. грн.).

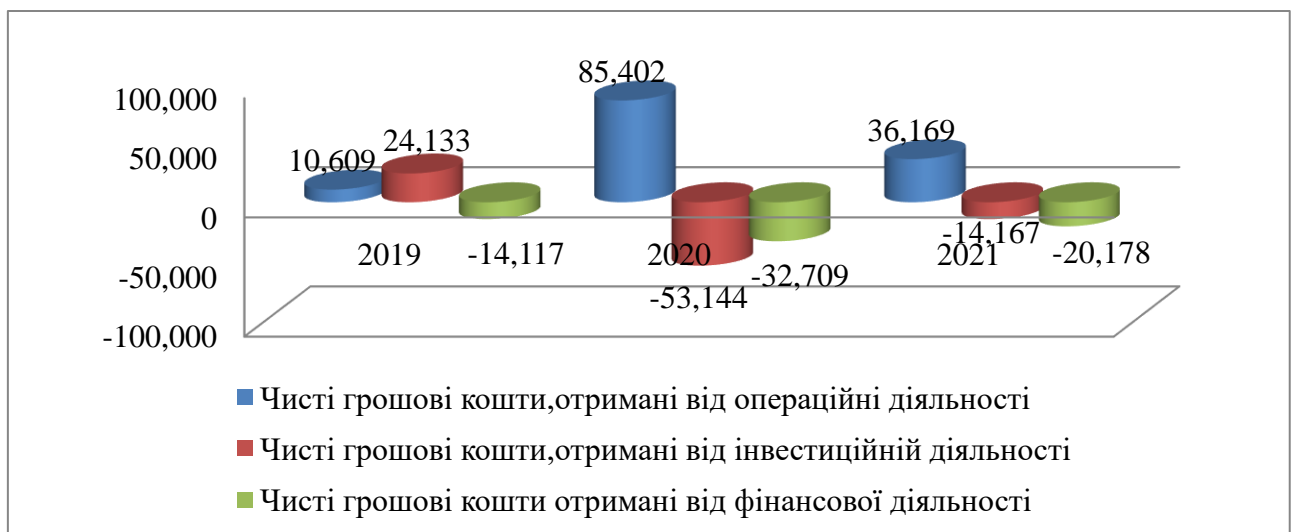


Рис.2.3. Динаміка руху грошових коштів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019 – 2021 рр. (у млн. грн.) [21-23]

Рисунок 2.3 показує, що динаміка показника чисті грошові кошти від операційної діяльності підвищилися з 2019 року по 2020 рік на 74 793 млн. грн., що свідчить про збільшення грошових надходжень від операційної діяльності. З 2020 року по 2021 рік значення зменшилися 49 233 млн. грн., що вказує про наявність перешкоди в діяльності, що зменшили грошові потоки від операційної діяльності. чисті грошові кошти від операційної діяльності підвищилися з 2019 року по 2020 рік на 74 793 млн. грн., що свідчить про збільшення грошових надходжень від операційної діяльності.

Для аналізу фінансового стану банку можна розглянути надійність банківської установи шляхом використання скорингового індексу

Bank\_FinScore, який розраховується спеціальним відділом YouControl, який враховує в індексі 25 індикаторів з включенням нормативів НБУ і фінансових коефіцієнтів, які можна застосувати до банківської установи з визначенням ліквідності, рентабельності, достатності капіталу, реальних ризиків, і т.д. YouControl розрахував на своєму сайті індекс Bank\_FinScore АТ КБ «ПриватБанк» за останній рік з червня 2021 року по червень 2022 рік, і графічно представлено на рис.2.4.

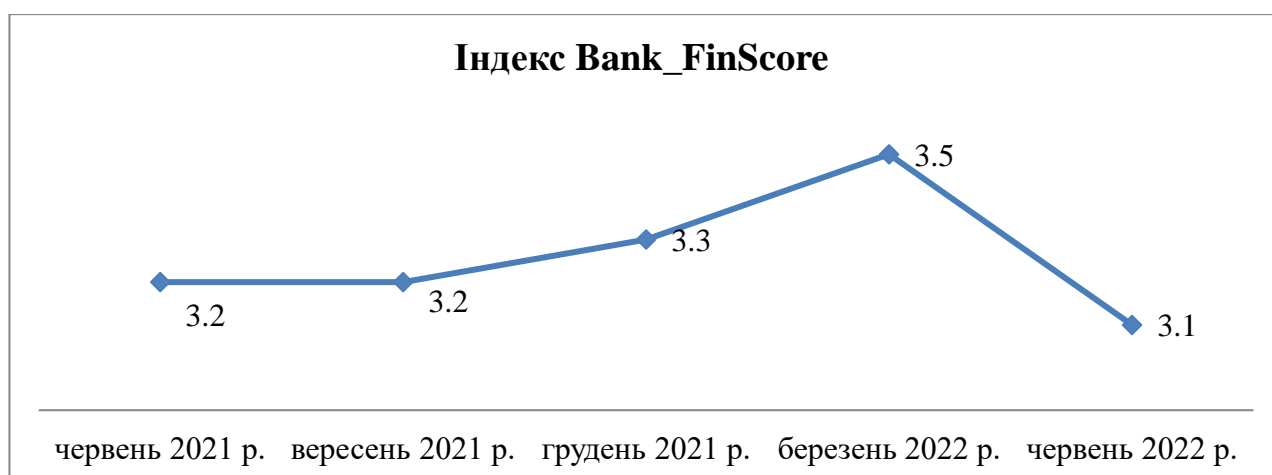


Рис.2.4. Динаміка індексу Bank\_FinScore АТ КБ «ПриватБанк» з червня 2021 року по червень 2022 рік

Згідно рис.2.4 можна стверджувати, що фінансова надійність банку за досліджуваний період зберігала близькі значення до максимальної надійності банку, що свідчить про низьку ймовірність банкрутства, але в червні 2022 року показник погіршився на 0,4 одиниці у порівнянні з березнем 2022 року, що могло статися у зв'язку з війною, яка вплинула значною мірою на показник, але враховуючи рівень індексу можна сказати, що не зважаючи на війну в країні показник зберігає середнє значення таким чином банкрутство банку мало ймовірне і фінансовий стан знаходиться в стабільному стані.

Проаналізуємо фінансові коефіцієнти АТ КБ «ПриватБанк»: коефіцієнт автономії, коефіцієнт рентабельність активів і власного капіталу, коефіцієнт частка резервів під знецінення кредитів, коефіцієнт ефективність витрат, які бралися для аналізу з сайту YouControl за посиланням [26].

Розглянемо коефіцієнт автономії банку з метою визначення частки власного капіталу банку в загальній сум активів, які використовуються в діяльності банківської установи. Таким чином можна буде дізнатися наскільки банк фінансово незалежний від кредиторів і вкладників. Чим більше буде значення коефіцієнта, тим більша буде залежність банку від зовнішніх сторін, що робить банк фінансово нестабільною установою. Діагностика проведена з червня 2021 року по червень 2022 року, і дані представлені на рис.2.5.

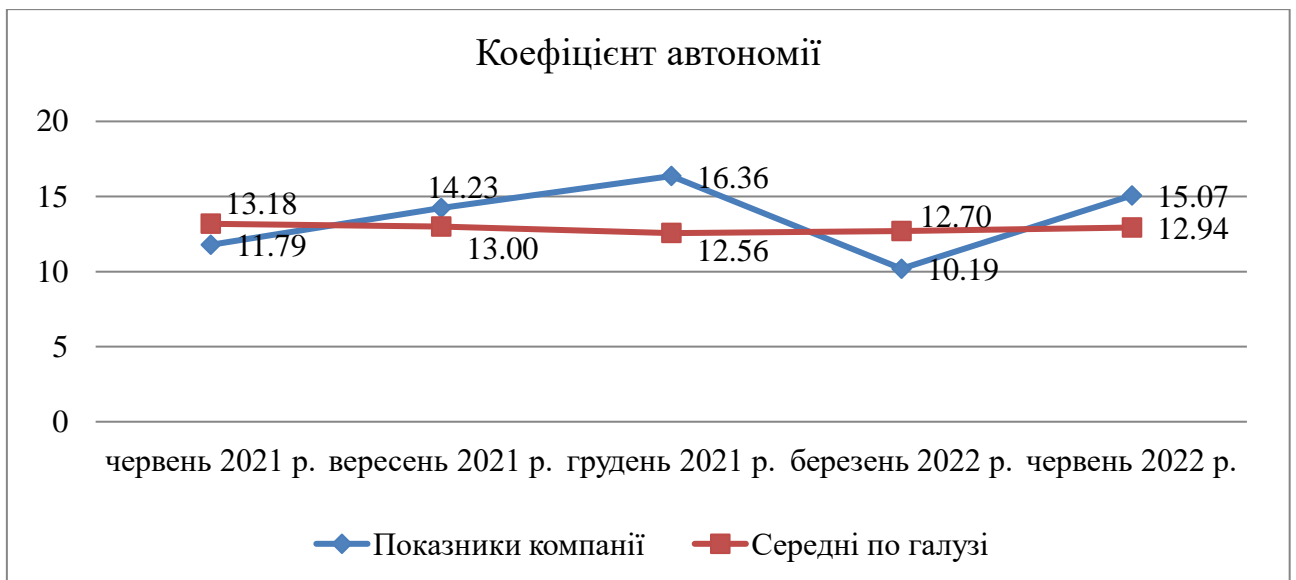


Рис.2.5. Динаміка коефіцієнта автономії АТ КБ «ПриватБанк» з червня 2021 року по червень 2022 рік (%)

На рис. 2.5 видно, що значення коефіцієнта на основі показників компанії, які позначаються синьою лінією зросло зі червня 2021 року по грудень 2021 року на 4,57 %, що свідчить про зростання фінансової залежності банку від кредиторів і вкладників. З грудня 2021 року по березень 2022 року показник зменшився на 6,17%, що вказує про збільшення частки банку власного капіталу банку в загальній системі. Але з березня 2022 року по червень 2022 року показник зріс на 5,12%. Середні значення коефіцієнта по галузі з червня 2021 року по грудень 2022 р. зменшилися на 0,62 одиниці, що свідчить про зменшення частки власного капіталу банків в загальній структурі з розрахунку досліджених банків. З грудня 2021 року по червень 2022 рік показник зріс на



0,38 одиниць, що вказує про зміну діяльності банківських установ, яка була спрямована на збільшення частки власного капіталу в структурі капіталу банку.

Рентабельність активів банку відображає прибутковість з розрахунку скільки прибутку приносить гривня активу банку в загальну скарбницю. Таким чином можна буде оцінити наскільки ефективно в банку здійснює роботу менеджмент з використанням банківських активів. Показники представлено на рис.2.6.

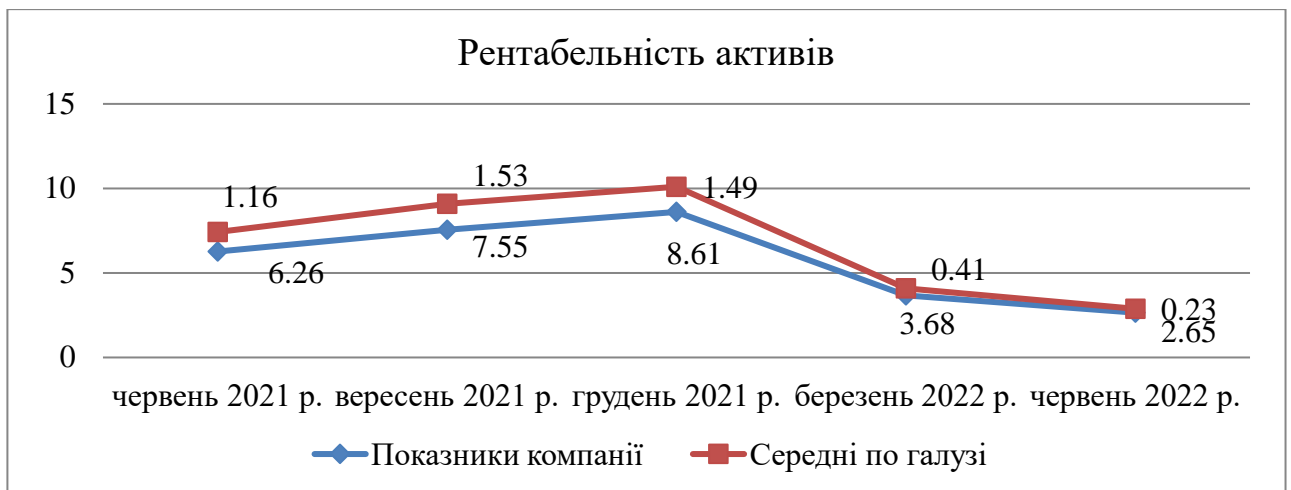


Рис.2.6. Динаміка коефіцієнта рентабельність активів АТ КБ «ПриватБанк» з червня 2021 року по червень 2022 рік (у %)

Як видно з рис.2.6 рентабельність активів банку в самій компанії зросла з червня 2021 року по грудень 2021 рік на 2,35%, що свідчить про прибутковість банку за друге півріччя 2021 року. З грудня 2021 року по червень 2022 рік показник спав на 5,96%, що показує зменшення прибутковості банку на кожну гривню активів банку, і те, що не ефективну роботу здійснює менеджер банку. По галузі показники зросли з червня 2021 рік на вересень 2021 рік на 0,37%, що вказує про збільшення прибутків за 4 місяці, а з вересня 2021 року по червень 2022 рік на 1,30%, що свідчить про погіршення показника, що наближає діяльність банку до збиткових значень, і негативно відображається на фінансових показниках банку серед інших.

Рентабельність власного капіталу банку за даними банку з червня 2021 року по червень 2022 року значно погіршилася, згідно рис.2.7.

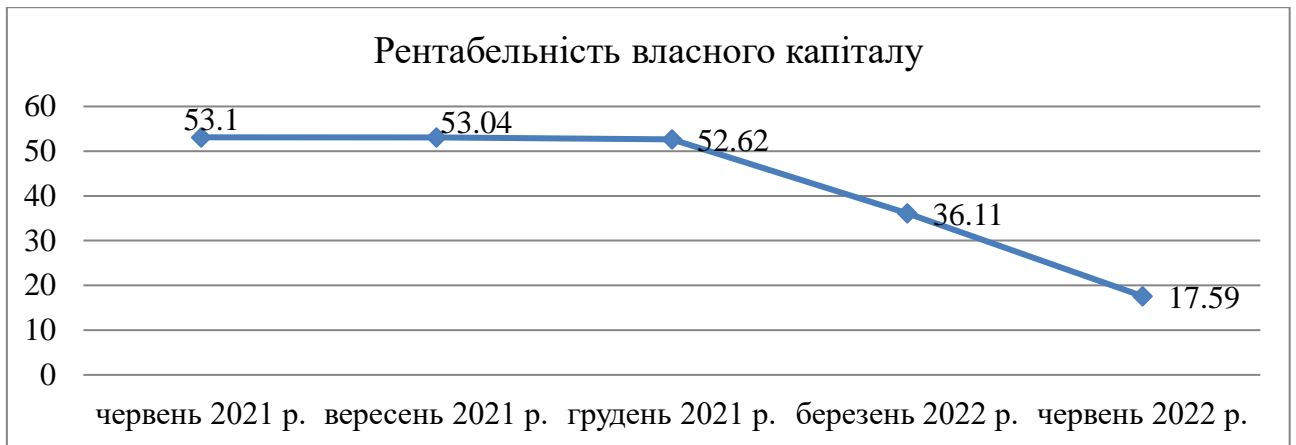


Рис.2.7. Динаміка коефіцієнта рентабельності власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» з червня 2021 року по червень 2022 рік (у %)

Таким чином ми бачимо, що коефіцієнт рентабельності власного капіталу банку погіршився з червня 2021 року по червень 2022 рік на 35,51%, що свідчить про погіршення прибутковості банку за досліджуваний період у зв'язку зменшенням власного капіталу у власності банку. На низькі показники міг вплинути воєнний період, який діє в Україні і таким чином корегує і діяльність банківських установ, що відображається на фінансових коефіцієнтах банку.

Кредити відіграють ключову роль в діяльності банку, оскільки складають основну частину в фінансовій звітності банку, тому важливо розглянути частку тих кредитів, які були знецінені з метою отримання загальної картини про стан кредитного ризику, який існує в банку. Таким чином здійснимо аналіз частки резервів від знецінених кредитів з червня 2021 року по червень 2022 року, і відобразимо дані на рис.2.8.

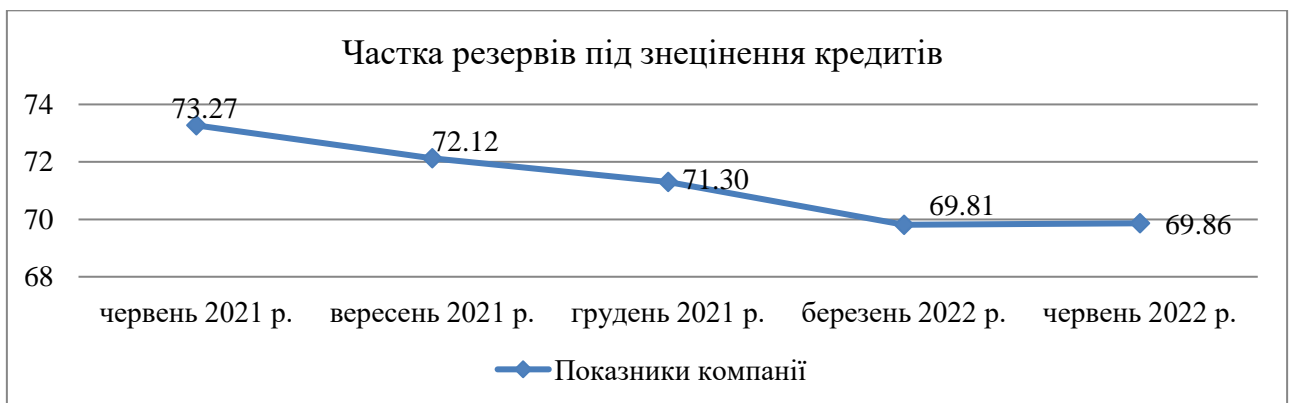


Рис.2.8. Динаміка коефіцієнта частки резервів під знецінення кредитів АТ КБ «ПриватБанк» з червня 2021 року по червня 2022 рік (у %)

Згідно рис.2.8 видно, що показник з червня 2021 року по березень 2022 рік впав на 3,46%, що свідчить про зменшення частки резервів, які потрібно резервувати під кредитні ризики, але показник не зважаючи на зменшення частки потребує ведення програм чи процедур, які потрібно вести в банку з метою регуляції досліджуваного коефіцієнта, оскільки він впливає на загальні показники прибутковості банку. З березня 2022 року по червень 2022 рік частка резервів під знецінення кредитів зросла на 0,05% , що свідчить про незначне підвищення резервів в сторону покриття ризиків наявних, враховуючи теперішню ситуацію можна сказати, що отримане значення не є масштабною загрозою для фінансової складової банку, але в такий час потрібно запроваджувати заходи і процедури, які би мали контролювати ці процеси і спрямовувати всі можливості в напрямок забезпечення стабільності діяльності банку, щоб банківська установа була стійка, як до зовнішніх так і до внутрішніх ризиків.

При розгляді ефективності банківської діяльності не потрібно забувати про важливість витратної складової банку, оскільки по витратах можна побачити реальний стан речей, і вони описують, як банківська установа розподіляє свої грошові кошти і який напрямок потребує більше грошових надходжень. Проведемо аналіз ефективності застосування витрат банком продовж червня 2021 року по червень 2022 рік і зобразимо показники на рис.2.9.

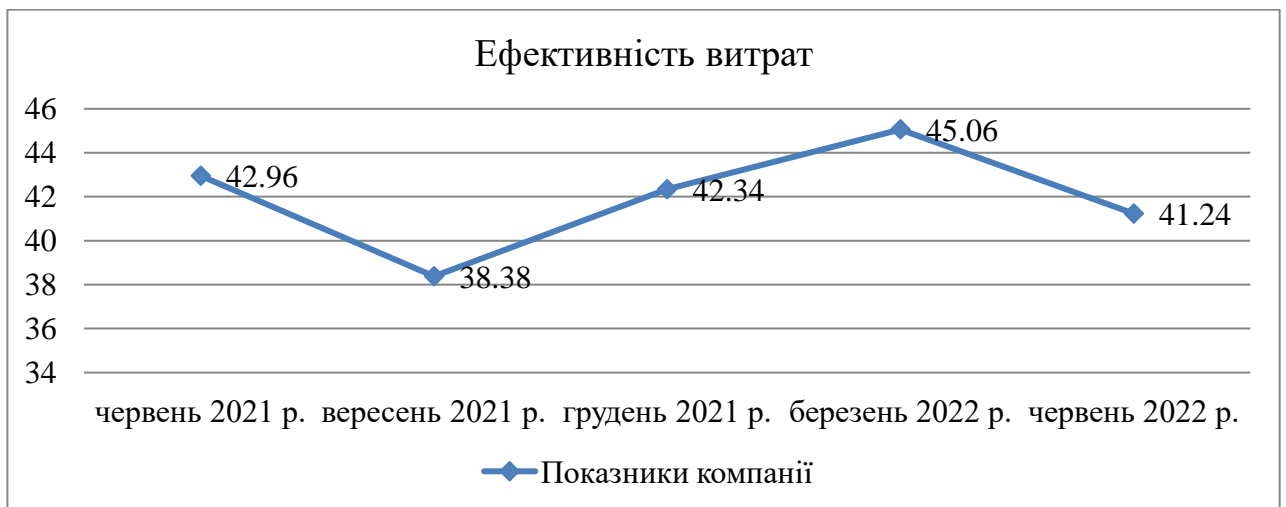


Рис.2.9. Динаміка коефіцієнта ефективності витрат АТ КБ «ПриватБанк» з червня 2021 року по червень 2022 рік (у %)

На рис.2.9 видно, що значення коефіцієнта ефективності витрат з червня 2021 року по вересень 2021 рік зменшилися на 4,58%, що вказує на незначне зміцнення фінансового стану банку з вирішення деяких питань пов'язаних з управлінням проблемами, які виникли в середині установи. З вересня 2021 року по березень 2022 року зріс на 6,68 %, що свідчить про послаблення фінансового стану, і те, що банк не може в повній мірі справлятися з проблемами, які виникли за досліджуваний період, що є зовнішні і внутрішні чинники, які вплинули на діяльність банку і банківський менеджмент не може в швидкій перспективі чи короткостроковій вирішувати питання чи проблеми. З березня 2022 року по червень 2022 рік зменшився коефіцієнт на 3,82%, що вказує про погіршення роботи банківського менеджменту в середині системи.

## **2.2. Розрахунок економічної ефективності банку на основі результатів банківської установи**

Дослідження економічної ефективності АТ КБ «ПриватБанк» буде здійснювати шляхом застосування даних річної фінансової звітності банку за останні 5 років через розрахунок таких фінансових коефіцієнтів:

- Коефіцієнт автономії;
- Рентабельність активів;
- Рентабельність власного капіталу;
- Відношення грошових коштів до зобов'язань;
- Відношення грошових коштів до активів.[14]

Оскільки розрахунок фінансових коефіцієнтів дозволить нам прослідити наскільки ефективно банк використовує свої ресурси для примноження прибутковості банку, а також дізнаємося наскільки банк незалежний від кредиторів, що дозволить нам отримати загальну картину про реальний стан речей в банку, які відіграють ключову роль в прибутковості, і таким чином ми зможемо здійснити аналітику стосовно фінансового стану банківської установи.

Коефіцієнт автономії дозволить оцінити розмір власного капіталу в банку в загальній структурі активів банківській установі. Визначається за формулою 2.1:

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Чисті активи}} \times 100\% \quad (2.1)$$

Високі значення коефіцієнта характеризують фінансову незалежність банку від власних кредиторів та ризиків, які можуть виникнути в зв'язку можливої паніки серед вкладників.

Рентабельність активів відображає скільки прибутків приносить 1 грн. активів банку, який розраховується за такою формулою 2.2:

$$\text{Рентабельність активів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \times 100\% \quad (2.2)$$

Додатні значення характеризує ефективність застосування банком активів, які здійснюють генерацію прибутків, а від'ємні показники свідчать про збитки.

Рентабельність власного капіталу показує скільки прибутків принесе 1 грн. власного капіталу банку, який обчислюється за формулою 2.3:

$$\text{Рентабельність власного капіталу} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власного капіталу}} \times 100\% \quad (2.3)$$

Додатні показники коефіцієнта свідчать про краще застосування банком власного капіталу, а від'ємні значення означають збитки банку.

Відношення грошових коштів до зобов'язань характеризує наскільки банк вміє покривати свої зобов'язання за рахунок грошових коштів, які отримує від діяльності, розраховується за формулою 2.4:

$$\text{Відношення грошових коштів до зобов'язань} = \frac{\text{Грошові кошти та еквіваленти}}{\text{Зобов'язання}} \times 100\% \quad (2.4)$$

Чим більше значенням тим більше банк має ресурсів, які дозволяють банку покривати зобов'язання, які банк має перед кредиторами і вкладниками.

Відношення грошових коштів до активів розкриває наскільки структура активів банку є ліквідними, обчислюється за наступною формулою 2.5:

$$\text{Відношення грошових коштів до активів} = \frac{\text{Грошові кошти та еквіваленти}}{\text{Активи}} \times 100\% \quad (2.5)$$

Отримані значення будуть показувати частку, яку банк тримає у ліквідній формі для покриття вимог кредиторів і вкладників.

Розрахунок коефіцієнтів буде проводитися в табличному процесорі Excel, отримані результати представлено в таб. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати розрахунку фінансових коефіцієнтів банку за 2017 – 2021 рр.

Фінансові коефіцієнти	2017	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт автономії	9,73	11,35	17,61	13,81	16,60
Рентабельність активів	-9,39	4,62	10,55	6,35	8,73
Рентабельність власного капіталу	-96,45	40,68	59,91	46,00	52,62
Відношення грошових коштів до зобов'язань	11,00	11,10	17,98	15,14	15,79
Відношення грошових коштів до активів	9,93	9,84	14,82	13,05	13,17

На рис.2.10 відображено динаміку коефіцієнта автономії АТ КБ «ПриватБанк» за 2017 – 2021 рр.

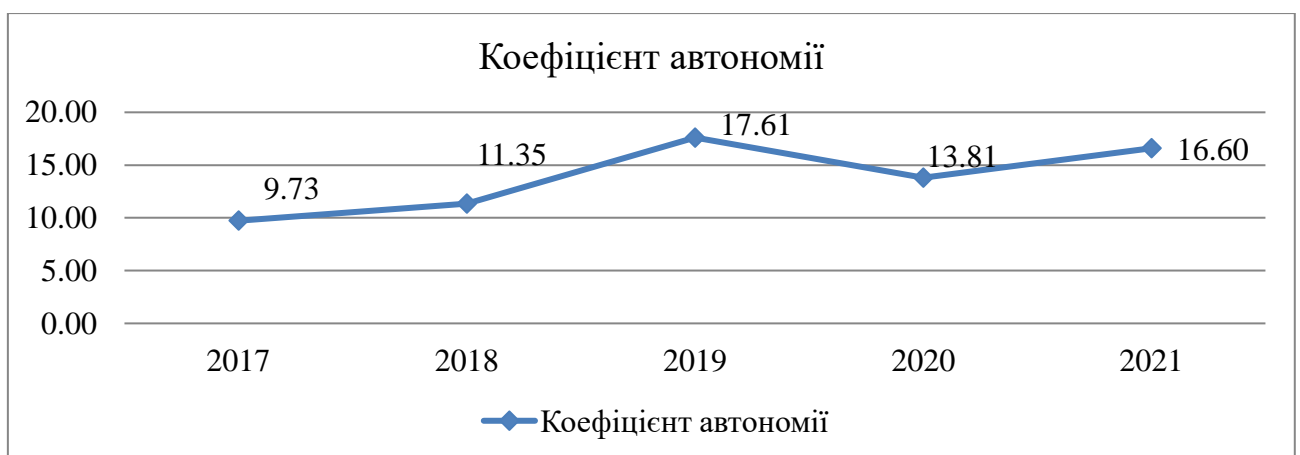


Рис.2.10. Динаміка коефіцієнта автономії АТ КБ «ПриватБанк» за 2017-2021рр.(%)

Коефіцієнт автономії зріс з 2017 року по 2019 року на 7,88%, що показує, що банк за досліджений період зміцнив свою фінансову незалежність стосовно інших факторів, і що позитивно впливає на прибутки банку. З 2019 року по 2020 рік частка власного капіталу банку у загальній сумі активів зменшилася на 3,80%, що впливає на рівень фінансової незалежності від кредиторів. Наступному періоді коефіцієнт зріс на 2,79% порівняно з 2020 року, що банк почав нарощуючи частку власного капіталу в загальній сумі активів.



Рис.2.11. Динаміка коефіцієнта активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2017-2021рр.(%)

Рентабельність активів зросла з 2017 року по 2019 рік на 19,93%, що менеджмент банку впродовж трьох років ефективно використовував активи банку для збільшення прибутків. З 2019 року по 2020 рік значення зменшилися на 4,20%, що вказує про зменшення ефективності використання банком власних активів, на отримані результати вплинула пандемія COVID-19. В наступному році показник збільшився на незначний відсоток порівняно з попереднім періодом на 2,38%, що банк почав ефективно використовувати власні активи для примноження прибутків банку.



Рис.2.12. Динаміка коефіцієнта власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2017-2021рр.(%)

Рентабельність власного капіталу згідно отриманих розрахунків зросла зі 2017 року по 2019 рік на 156,37%, що банк ефективно використовував власний капітал. Далше з 2019 року по 2020 рік дані зменшилися на 13,91%, що банк не ефективно проводив управління власним капіталом. З 2020 року по 2021 рік відбулося зростання коефіцієнта рентабельності власного капіталу на 6,61%, що банк почав ефективно управляти своїм власним капіталом.

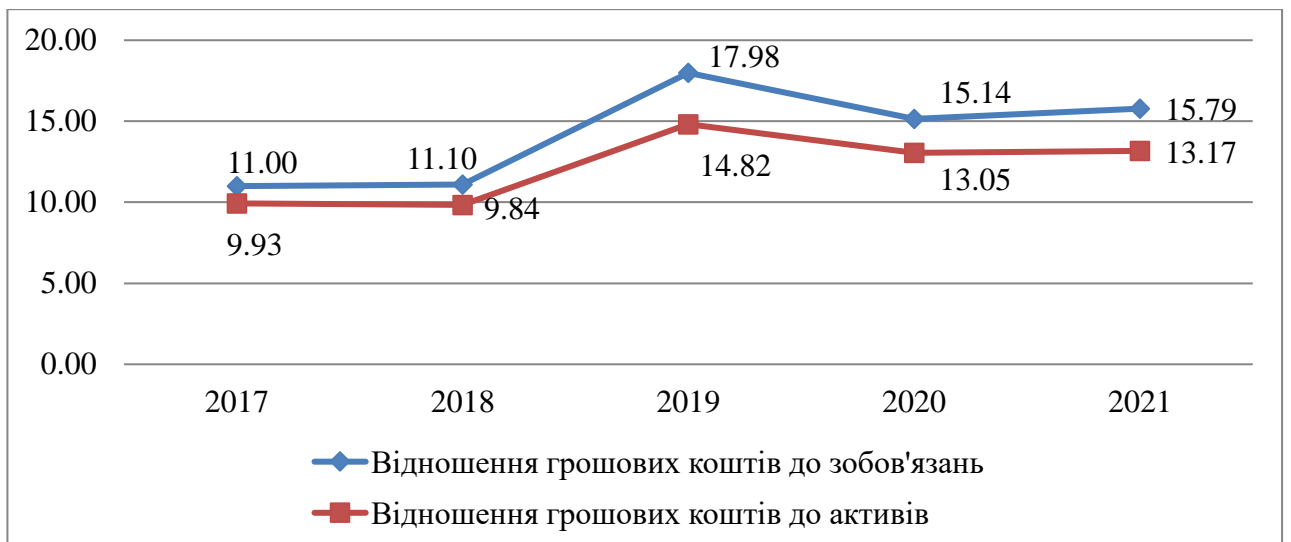


Рис.2.13. Динаміка відношення грошових коштів до зобов'язань і активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2017-2021рр.(%)

Рисунок 2.13 відображає отримані результати стосовно розрахованого коефіцієнта відношення грошових коштів до зобов'язання і активів, і на графіку



видно, що відношення грошових коштів до зобов'язання зросло з 2017 року по 2019 рік на 6,9% банк був здатним погашати свої зобов'язання за рахунок власних грошових коштів. З 2019 року по 2020 рік показник спав на 2,8%, втративши рівень ліквідності покривати свої зобов'язання. З 2020 року по 2021 року рівень ліквідності банку зросла на 0,6%. Відношення грошових коштів до активів зменшився зі 2017 року по 2018 рік на 0,09%. З 2018 року по 2019 року зросло на 4,98%, що характеризує підвищення рівня активів банку, що зумовлює достатність грошових коштів банку. З 2019 року по 2020 рік спав показник на 1,77%, що сталося у зв'язку зі зменшенням грошових коштів. Наступному періоді коефіцієнт зріс на 0,12%, що свідчить про збільшення рівня ліквідності банку.

Підсумовуючи вище написане можна сказати, що фінансові коефіцієнти банку за досліджуваний період з 2017 року по 2019 рік зростали, що свідчить про те, що банк здійснював ефективну політику стосовно управління власними активами, капіталом і зобов'язаннями, що впливало на фінансові результати банку. З 2019 року по 2020 рік відбулися закономірні зменшення значень фінансових коефіцієнтів у зв'язку з обмеженнями на ведення бізнесу через різке поширення коронавірусу. Що змусило уряд впроваджувати жорстокі карантинні обмеження з метою запобігання поширення вірусу між людьми, і це змінило традиційні способи ведення бізнесу, сприяло переходу на онлайн платформи. З 2020 року по 2021 рік показники почали покращуватися, що банк справився зі кризовими явищами пов'язано зі карантинними обмеженнями завдяки оперативному перенесенню банківських послуг на онлайн платформу. АТ КБ «ПриватБанк» в 2021 році ефективно здійснював управління власним капіталом і активами, що сприяло зростанню прибутковості банку, а також банк зміцнив фінансову незалежність перед вкладниками, що призвело до збільшення власного капіталу банку в загальній структурі банку.

## ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ

### 3.1. Розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності банку в умовах кризових явищ

Рушійною силою економічного розвитку країни виступають банківські установи, які відіграють ключову роль в формуванні сталого розвитку України. Таким чином постає завдання в підвищенні ефективності діяльності банку шляхом вдосконалення системних установок, підвищення кінцевих позитивних результатів діяльності, розробці нових методів досягнення поставлених цілей, а також сприяння усуненню негативних проявів, які виникають в економіці країни, до таких проявів можна віднести пандемію COVID – 19 та війна. В період кризових явищ банківські системи стають чутливими до зовнішніх і внутрішніх чинників, які виникають у зв'язку з новими затвердженими законами, обмеженнями.

Оскільки банківська діяльність займає важливе місце в розвитку економіки країни, то потрібно шукати варіанти підвищення ефективності банку. Запропонуємо та розглянемо детально два ключові напрями покращення ефективності банківської установи (табл.3.1):

- перший напрям є підвищення рівня якості людського потенціалу;
- другий напрям - вдосконалення ІТ технологій і техніки.

Розглянемо детальніше кожен з них. Перший напрям зосереджений на розвитку ролі персоналу в діяльності банку, оскільки працівники виступають рушійною силою розвитку установи, що в кінцевому варіанті відображається на фінансових результатах, тому потрібно розвивати обраний напрямок для покращення економічних показників банку. Перший напрям поділяється на чотири складові:

- курси підвищення кваліфікації персоналу;
- обмін досвідом між банківськими структурами;
- мотивування персоналу;

- саморозвиток працівників банку.

Другий напрям передбачає вдосконалення ІТ технологій і техніки, поділяючись при цьому на такі складові: модернізація техніки банківської установи, вдосконалення програмного забезпечення й покращення системи управління ризиками.

Таблиця 3.1

## Розроблення пропозицій підвищення ефективності діяльності банку

1.Підвищення рівня якості людського потенціалу	2.Вдосконалення ІТ технологій і техніки
1.1. Курси підвищення кваліфікації персоналу	2.1. Вдосконалення програмного забезпечення
1.2. Обмін досвідом між банківськими структурами	2.1.1. Підвищення ролі інновацій в банківській сфері.
1.3. Забезпечення працівників відрядженнями за кордон з метою отримання нових знань	2.2. Покращення системи управління ризиками
1.4. Мотивування персоналу	2.2.1. Вдосконалення системи кібербезпеки банку
1.4.1. Вдосконалення системи оплати персоналу	2.2.2. Оптимізація кредитних програм
1.4.2. Надання пільг сім'ям військовослужбовців	2.3. Модернізація техніки банківської установи
1.4.3. Сприяння працевлаштуванню на роботу внутрішньо переселених осіб	2.3.1. Вдосконалення банкоматів
1.5. Саморозвиток працівників банку	2.3.2. Розширення мережі банкоматів

Розглянемо детально структуру та пропозиції щодо підвищення рівня якості людського потенціалу. Перша складова «Курси підвищення кваліфікації персоналу» передбачає розвиток теоретичних і практичних навичок працівників з метою вдосконалення їхньої діяльності. Здійснюється шляхом організацією курсів в офлайн чи онлайн режимі для персоналу, які працюють у відносно безпечних умовах. Передбачає підбір фахівців з відповідних галузей і напрямків, які застосовуються в банківській сфері.

Обмін досвідом між банківськими структурами є позитивною перспективою для двох сторін, оскільки передбачає передачу досвіду і знань від працівників однієї установи іншій, таким чином забезпечуючи розвиток людського фактора. Забезпечення працівників відрядженнями за кордон з

метою отримання нових знань сприяє інтеграції банку в міжнародний простір з отриманням міжнародного досвіду і застосування його у своїй установі. Враховуючи те, що наші банківські установи продовжують працювати в умовах війни і вже минає 268 день героїчної боротьби кожного українця можна впевнено сказати, що співробітники банку можуть самі вже ділитися з іншими країнами своїм власним досвідом роботи в умовах війни.

Четвертий пункт включає мотивацію персоналу, згідно з дослідженнями, які проводили науковці у сфері розгляду впливу людського фактора на загальні показники результативності компанії, підприємства чи банку можна сказати, що допоміжним фактором, яким можна стимулювати розвиток людського потенціалу в діяльності банку виступає метод мотивації персоналу, який відіграє ключову роль в підвищенні ефективності банківської установи. В умовах війни мотивація персоналу є дуже важливо, оскільки присутній негативний чинник, який впливає на емоційний стан працівників, тому потрібно створювати умови, які будуть сприяти піднесенню емоційного стану співробітників і підвищувати їхнє прагнення краще виконувати поставлені завдання. Пункт поділяється на підпункт такі, як вдосконалення системи оплати персоналу, надання пільг сім'ям військово службовцям та сприяння працевлаштуванню на роботу внутрішніх переселених осіб. Перший підпункт передбачає запровадження нових способів оплати праці, які будуть сприяти зростанню мотивації працівників банку і покращення емоційного стану колективу. Другий підпункт включає фінансову підтримку сім'ям військослужбовців. Оскільки в теперішніх умовах життя зросла кількість внутрішньо переселених осіб, які були змушені через війну шукати безпечне місце то потрібно помагати їм у працевлаштуванні.

Саморозвиток співробітників банку залежить від того, як банк створює умови для їхнього розвитку, оскільки банк має забезпечити відповідні умови роботи працівників. АТ КБ «ПриватБанк» таким чином формує власний імідж, який піклується не лише про потреби клієнтів, а й про потреби персоналу. Тому керівництву потрібно приділяти значну увагу рівню кваліфікації

персоналу, чи потребує він її підвищення, чи потрібно перевести на вищу посаду, якщо працівник демонструє себе як продуктивного і правного працівника, який заслуговує кар'єрного зростання, а якщо працівник виконує погано поставлені завдання, і це сприяє погіршенню результативності банку то, потрібно шукати рішення, які будуть оптимальними для обох сторін. Для ефективної роботи персоналу банку потрібно контролювати скільки часу працівник перебуває на одній посаді, оскільки, якщо понад 5 років це негативно позначається на роботі працівника і результативності банку. Адже дії та мислення синхронно повторюються чисельну кількість раз впродовж років, що не дає місце новим можливостям і розвитку, оскільки зміна умов породжує свіже мислення в працівників. Але все залежить від мети, яку ставить перед собою керівництво, якщо потрібно, щоб працівники вправно виконували лише один напрямок роботи і не має потреби в його розвитку в інші секції, то не потрібно змінювати умови для цих працівників.

Другий напрям передбачає вдосконалення ІТ технологій й техніки. В теперішніх реаліях не має ні одної установи, яка б в процесі своєї діяльності не застосовувала їх в своїй роботі. Оскільки за новими технологіями стоїть майбутнє людства, тому потрібно постійно вдосконалювати технологічну базу з метою підвищення ефективності й конкурентоспроможності банку, щоб не опуститися на останні позиції рейтингів банків, що може призвести до банкрутства. Одним з таких прикладів було запропоновано створення онлайн платформи для курсів.

Розроблено пропозиції щодо вдосконалення ІТ технологій та техніки: вдосконалення програмного забезпечення, покращення системи управління ризиками та модернізація техніки банківської установи.

Вдосконалення програмного забезпечення в банківському секторі відіграє одну з основних ролей діяльності, тому що програмне забезпечення зачіпає всі процеси, які відбуваються в банківській організації. Пункт передбачає підвищення ролі інновацій в банківській сфері з метою сприяння технологічному розвитку банку, забезпечуючи оптимізацію системи

ефективного обслуговування клієнтів. Здійснюється шляхом проведення оптимізації окремих функцій банку зі зменшенням затрат часу на їх виконання. Як показує досвід АТ КБ «ПриватБанк», який протягом 6 днів після початку повномасштабного вторгнення переніс всі свої сервіси в хмару з метою забезпечення повної безпеки грошових коштів клієнтів та банківських послуг, потрібно користуватися новими можливостями програмних систем. ІТ-спеціалісти банку зробили нереальну роботу, оскільки за короткий проміжок часу і в небезпечних умовах перемістили 3500 серверів і 270 програм у хмарне середовище, оскільки на практиці таку роботу виконують протягом 1-1,5 роки.

Покращення системи управління ризиками відіграє значну роль в діяльності кожної установи, оскільки ризик виникає на кожному підприємстві і сприяє виникненню масштабних проблем, що сприяють виникненню негативних результатів. Тому потрібно розробляти системи управління ризиками з метою мінімізації негативних наслідків і сприяти створенню швидких реакцій на виникнення ризиків. В теперішній момент банківська установа зіткнулася з ризиком під назвою війна, яка вплинула на кожен сферу діяльності країни та сприяла виникненню нових умов роботи банківського сектору. Це показує те, що банківський сектор готовий до різних варіантів розвитку подій і готовий продовжувати свою діяльність, забезпечуючи клієнтів банківськими продуктами та послугами. Основною перевагою АТ КБ «ПриватБанку» виступило те, що вони готувалися до війни і розробили механізм дій антикризового управління, що дозволило їм оперативно приймати рішення. Що у свою чергу В моделі управління ризиками передбачено, що банки проводять менше послуг кредитування, оскільки кредитні ризики надто великі. Але банк не зупинив кредитування заради того, щоб продовжувати підтримувати економіку країни і людей, які потребують їхніх послуг.

Вдосконалення системи кібербезпеки банку потрібно проводити постійно, оскільки ризик стати жертвою кібератак є постійно, і потрібно розробляти способи для надійного захисту персональних даних клієнтів. До таких атак можна віднести DDoS-атаку, яка відбулася в Україні 15 лютого, що заблокувала

всі сервіси банку, і те, що частина сервісів АТ КБ «ПриватБанк» знаходилося в хмарному середовищі допомогло справитися з такою атакою за пару годин. Таким чином це допомогло банку приготуватися до нових ризиків і розробити план дій в разі критичних ситуацій, а в нашому випадку це допомогло підготуватися до повномасштабного вторгнення.

Оптимізація кредитних програм мають сприяти зменшенню ризикових подій в період пандемії, воєнних дій і після воєнних та вдосконалення системи кібербезпеки банку. Включаючи розробку нових варіантів дій з метою швидкої оптимізації банківської установи до нових подій з меншими ризиками як для банку так і для клієнтів. Банк АТ КБ «ПриватБанк» ефективно здійснив політику затвердження кредитних програм спрямовані для підтримки економіки, бізнесу і людей. Запроваджуючи заходи для скорочення терміну видачі кредитів, скасували комісії для конкретних категорій бізнесу, було затверджено кредитні канікули, як для бізнесу, так і для фізичних осіб, скасували комісію на зняття комісії на видачу готівки і почали більше пропонувати клієнтам безготівкові операції.

Модернізація техніки банківської установи включає вдосконалення техніки банківської установи чи розробленню нових моделей з метою покращення технічної бази банку, оскільки технічна база схильна до фізичного і морального зносу, що значною мірою впливають на амортизацію, яка сприяє збільшенню витрат. І поділяється на підпункт вдосконалення банкоматів та розширення мережі банкоматів. Вказаний підпункт вбачає заміну застарілих банкоматів з метою становлення нових чи тих, які є більш модернізованими з новим функціоналом чи їхньому розширенню в інших точках міста. Оскільки банкомати виступають основним апаратом виконання потреб клієнтів на пряму без залучення менеджерів банку з можливістю безпосереднього користування послугами банкоматів в різних куточках міста у різний час. Для того, щоб користувачі мали можливість скористатися послугами банкоматів потрібно забезпечувати їхню справність і наявність грошової маси в системі, а також проводити позачергову технічну перевірку і інкасацію банкоматів.

У зв'язку з новими змінами в банку, що сприяють збільшенню рівню використання клієнтами додатку Приват24 чи банкоматів, виникає питання: «Який спосіб обслуговування клієнтів банку є ефективним? Чи продуктивно для банку використовувати банкомати чи віддавати перевагу роботі касирам?» Для того, щоб вирішити наявну дилему потрібно провести економічний аналіз з визначення економічного ефекту кожного обраного варіанту, щоб таким чином оцінити економічну вигоду від їхнього використання і дізнатися, який варіант обслуговування клієнтів є економічно ефективним для АТ КБ «ПриватБанк». Здійснимо моделювання задачі з такими вхідними даними:

В місті Тернопіль, загальна кількість банкоматів банку становить 62 одиниці, кількість відділень – 8 (враховуючи, що у кожному відділенні працюють по 2 касирів, то сумарна кількість касирів становить 16 касирів у місті). Мінімальна грошова вартість банкоматів – 24 955 000 грн. (при курсі долара 40,25). Ціна одного банкомату становить 402 500 грн. Собівартість експлуатації банкомата за рік, що буде включати амортизацію, технічне обслуговування, інкасації банкоматів буде становити 85 100 грн. Термін користування – 5 років. За рік середня кількість клієнтів, які користуються банкоматами становить 13 000 клієнтів (з врахування повторного використання).

Зарплата касира в АТ КБ «ПриватБанку» в м. Тернопіль становить 9 900 грн./міс., (загальна кількість касирів в місті є 16 то сумарна кількість зарплат касирів в місяць – 158 400 грн.). Таким чином, за рік банк виділяє 16 касирам заробітну плату 1 900 800 грн. Банківська установа надає своїм працівникам премії, надбавки, то на одного касира припадає в місяць 1 200 грн., а за рік 14 400 грн. Касир за рік працює 328 днів. За рік касир має можливість брати оплачувану відпустку на 28 робочих днів із збереженням заробітної плати. Середня кількість обслуговуваних клієнтів за день 1 касиром становить 75 людей, а разом 16 касирів обслужать за день 1 200 клієнтів в середньому значенні, за рік 14 400 клієнтів. Загальний час роботи касира за місяць у банку становить 176 год. (8 год. в день, 22 робочих днів). З них 154 год./міс. касир



витрачає безпосередньо на виконання своїх обов'язків. За місяць касир обслуговує фактично 1 650 (з врахуванням повторних звернень). Для касира є визначений план, який передбачає обслуговування за місяць 1 750 клієнтів. Своєчасно і правильно касир виконує такий перелік документів за місяць – 1 760 штук. Загальна кількість документів - 1 800 штук. Автоматизованим способом розв'язуються 19 операцій за місяць, а автоматизувати можна 21 операцій.

Вирахуємо економічний ефект від користування банкоматів.

Для початку розрахуємо економічний ефект від використання банкоматів банком для надання можливості клієнтам користуватися банківськими послугами дистанційно:

$$E = П - К \times E_n \quad (3.1)$$

де П – річний приріст прибутку, грн.

К – одноразові витрати, грн.

$E_n$  – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень. [ефект]

Таким чином проведемо розрахунок економічного ефекту:

1. Вартість 62 банкоматів:  $402\,500 \times 62 = 24\,955\,000$  грн.
2. Прибуток за один банкомат:  $402\,500 - 85\,100 = 317\,400$  грн.
3. Річний прибуток:  $317\,400 \times 62 = 19\,678\,800$  грн.
4. Прибуток за 5 років:  $19\,678\,800 \times 5 = 98\,394\,000$  грн.
5. Економічний ефект:  $98\,394\,000 - 24\,955\,000 = 73\,439\,000$  грн.

Економічний ефект, який отримує банк від використання банкоматів становить 73 439 000 грн. Розрахуємо автоматизацію праці касира банку і отримані дані представлено в таб.3.2.

Таблиця 3.2

## Розрахунок оцінки автоматизації роботи касира банку

Показник	Умовне позначення	Нормативний показник	Числове значення
Ефективність використання робочого часу управлінським персоналом	$Kч = Tпо/Tзаг$	1	$=154/176=0,88$
Ефективність виконання робіт управлінським персоналом	$Kр=Kрф/Kрз$	1	$=1650/1750=0,94$
Оперативність роботи з документами та іншими джерелами інформації	$Kо=Дсп/Дзаг$	1	$=1750/1800=0,97$
Рівень охоплення автоматизацією функцій управління	$Kа=Каф/Кап$	1	$=19/21=0,90$

Таким чином можна зробити висновок, що отримане значення стосовно ефективності використання робочого часу управлінським персоналом у нашому випадку касирів близький до 1, що свідчить про те, що касири ефективно виконують свій робочий час для виконання свої службових обов'язків. А значення коефіцієнта стосовно ефективності виконання робіт становить 0,94, що наближений до 1, що вказує, що касири виконують касові операції з високою ефективністю. Значення коефіцієнта оперативність роботи з документами та іншими джерелами інформації становить 0,97 близький до 1, що касири справляються з документами з високою ефективністю. Рівень охоплення автоматизації функцій управління становить 0,90, що є меншим від 1, таким чином можна зробити висновок, що багато функцій, які виконують касири є автоматизованими, і проводяться через застосування банкоматів.

На основі отриманих результатів можна зробити висновок, що касири виконують свою роботу ефективно з раціональним застосуванням робочого часу, що відображається на фінансовій звітності банку, але як видно з результатів стосовно автоматизації банківських послуг, можна зробити висновок, що більше частину касових операцій можна автоматизувати і проводити через використання банкоматів. Але заміна банкоматами людського фактора призведе до негативного рівня соціальної складової, оскільки

сприятиме збільшенню рівня безробіття в країні. Тому потрібно розробляти нові функції, які могла би виконувати людина чи розподіляти їх між іншими відділами таким чином сприяти розумному розподілу людською фактора в ті напрямки, де вони найбільше мають потребу.

Оскільки в країні війна, що змінила умови діяльності банківської установи і умови роботи співробітників банку, потрібно розробляти нові способи, як можна сприяти підвищенню ефективності АТ КБ «ПриватБанк» забезпечуючи при цьому безпеку для співробітників.

### **3.2. Моделювання покращення ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк» з використанням ARIS Express**

В сучасних умовах банки функціонують з різною ефективністю, оскільки кожний має свій ритм розвитку та бачення в якому напрямку рухатися, і наскільки банківська установа готова до нових викликів, які тягнуть за собою затвердження інновацій. Рівень розвитку інновацій банку відображається на конкурентних перевагах, що сприяє зміцненню позиції на фінансовому ринку, а також зростання позиції у рейтингах банків, що вже створює імідж банківської установи. Якщо банк ігнорує інновації, або запроваджує їх у повільному темпі, що спонукає лише до того, що збільшується витратна складова, оскільки банк завжди має бути в пошуках нових ефективних способів зменшення витрат, а не тих, які лише їх збільшують.

Від коли почалася пандемія COVID-19 збільшилася частка банківських послуг, які здійснювалися з використанням онлайн платформи чи банкоматів, оскільки були веденні карантинні обмеження, що перешкоджало вільному відвіданню банківських відділень. Таким чином банк в швидкому режимі перелаштувався на роботу онлайн з метою забезпечення безпечної роботи для працівників, а також покращили рівень цифрових програм та розширили власний онлайн асортимент, які забезпечать зручності для клієнтів користування банківськими послугами в онлайн форматі.

Досвід, який отримав банк під час карантинних обмежень, пригодився під час війни, оскільки дозволило в скорому режимі перейти на онлайн режим і оптимізувати роботу до нових умов. Крім того, що банк боровся не лише з наслідками війни, а з ризиками, що підривають стабільність фінансової системи, оптимізуючи роботу АТ КБ «ПриватБанк» таким чином, щоб забезпечувати надання банківських послуг клієнтам і підтримку економіки. Для цього банк продовжував свою роботу в нових умовах, надаючи кредити для бізнесу, запроваджуючи кредитні канікули, пришвидшили термін видання кредитів, ввели збір грошових коштів на благодійність, знизили процентну ставку на овердрафт, скасували комісію на зняття грошових коштів, сприяли збільшенню рівню безготівкових розрахунків. Підтримка банку економіки, людей і бізнесу сприяла збільшенню витрат, але банк поррахував, що втрата довіри клієнтів обійдеться для них дорожче, і тяжко буде відновити довіру клієнтів. Можна сказати, що війна змінила акцент уваги банку, бо зараз основну увагу приділяється тому, як задовольнити потреби клієнтів в умовах повітряних атак, ракетних атак і відключення електроенергії.

Одним з варіантів покращення ефективності банківської діяльності в умовах війни можна запропонувати створення окремої онлайн платформи, яка буде орієнтована на навчання персоналу, що дасть можливість отримувати нові знання працівникам, а також проходити курси підвищення кваліфікації. А також платформа передбачає створення спеціальних курсів роботи співробітників в умовах воєнного стану, які допоможуть працівникам справлятися в нових реаліях життя. Створення онлайн сервісу надає можливість працівниками проходити курси та підвищувати кваліфікацію дистанційно в зручний момент часу, що дозволяє залишатися у безпечному місці персоналу банку, оскільки на цей момент часу співробітники працюють в різних точках України заради забезпечення потреб людей, і не завжди в безпечних зонах, тому розроблення онлайн платформи надасть можливість підвищуватися кваліфікацію на відстані від місця роботи. А також розроблена платформа буде індикатором перевірки результатів проходження курсів, і можна буде вищому

керівництву відслідковувати прагнення співробітників розвиватися в даній сфері. Тому відобразимо на рис. 3.1 процес створення курсів підвищення кваліфікації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за допомогою моделі дерева функцій програми ARIS Express, яка дозволить схематично відобразити послідовність реалізації поставленої мети.

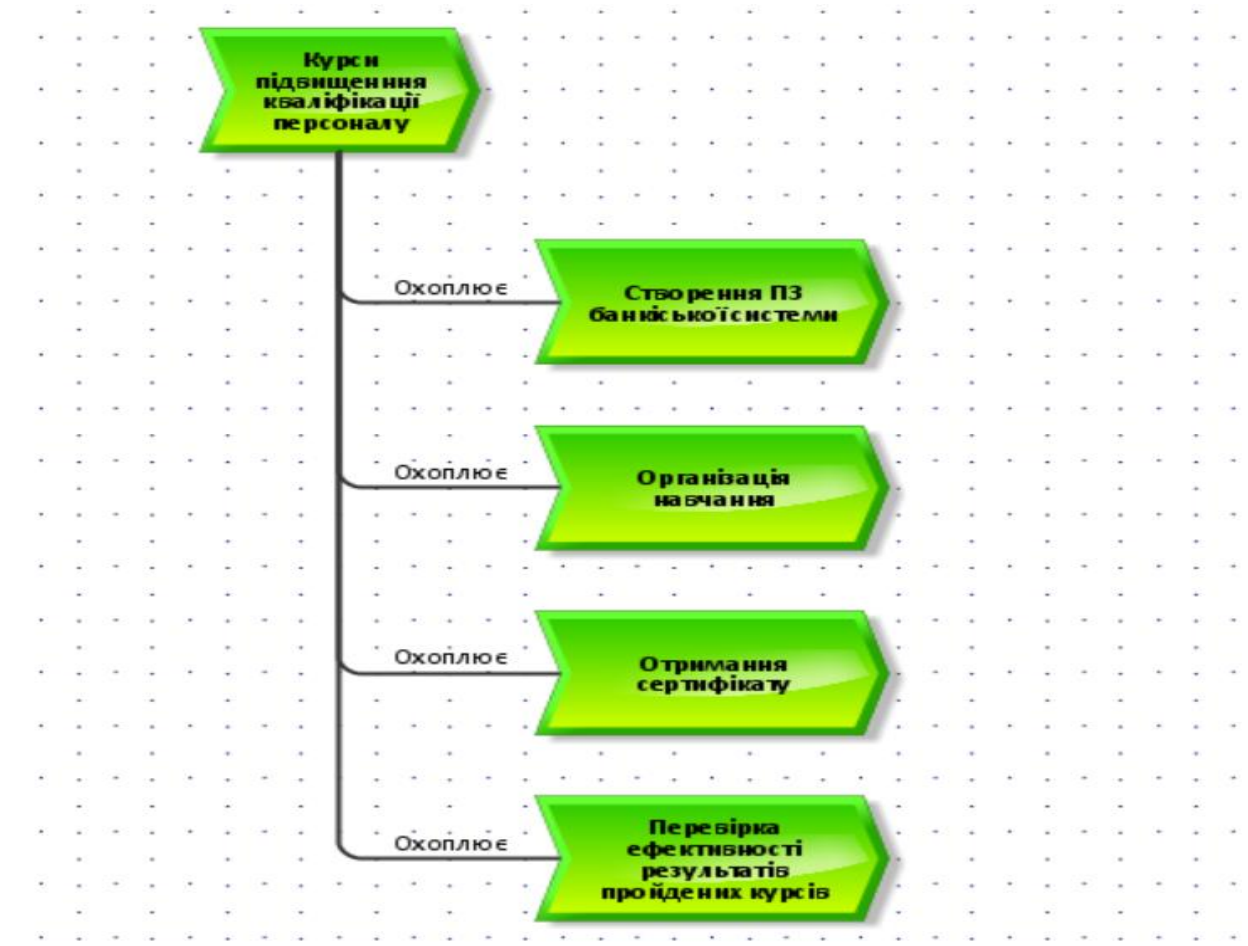


Рис.3.1. Дерево функцій

За допомогою дерева функцій показали послідовні етапи, які включає процес створення і організації курсів підвищення кваліфікації в середині банку.

Процес 1. Створення ПЗ банківської системи. Включає створення окремої платформи для організації курсів, де працівники будуть мати можливість проходити курси з метою отримання нових знань.

Процес 2. Організація курсів. Створення курсів шляхом підбору відповідних матеріалів відповідної тематики чи створення нових курсів для працівників банку. Процес 1 й 2 схематично відображені на рис.3.2.

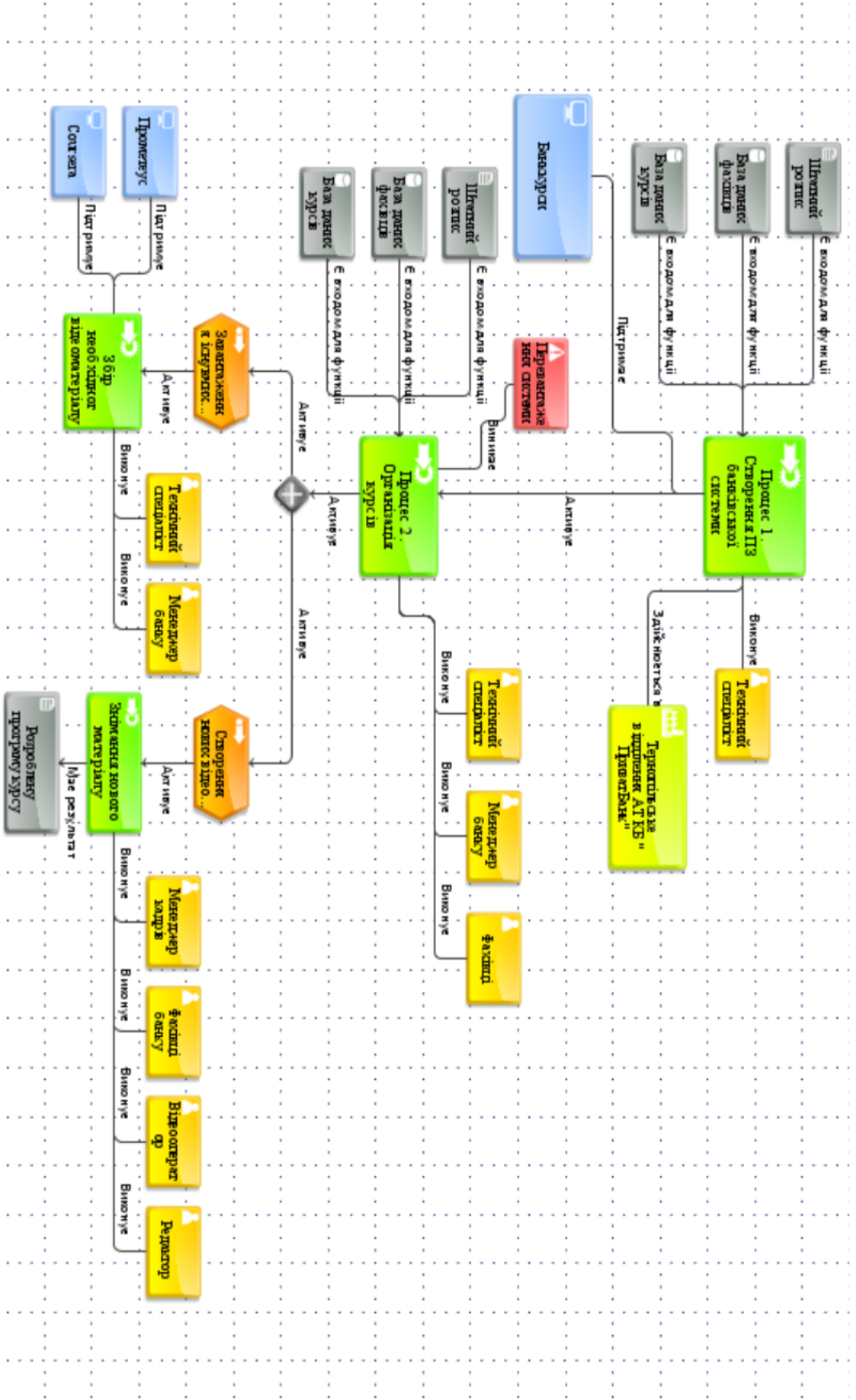


Рис.3.2. Схема створення ПЗ банківської платформи і організації курсів

1. Технічний спеціаліст створює ПЗ банківської системи, що підтримує Банкурси, які використовуватимуться в філії Тернопільського відділення АТ КБ «ПриватБанк». Для виконання потрібно штатний розпис, база даних фахівців і база даних курсів.

2. Технічний спеціаліст разом з менеджером банку і фахівцями організують курси для виконання яких потрібно штатний розпис, база даних фахівців і даних курсів. Організація курсів породжує ризики перевантаження системи. В результаті відбувається завантаження існуючих відео матеріалів (далі пункт 2.1) і створення нових відеоматеріалів (далі пункт 2.2).

2.1. Технічний спеціаліст разом з менеджером банку виконує збір необхідного матеріалу використовуючи при цьому інформаційні системи Прометеус і Coursera.

2.2. Менеджером банку разом з фахівцями банку, відеооператором і редактором здійснюють знімання нового курсу отримуючи розроблену програму курсу.

Процес 3. Отримання сертифікату. Після успішного проходження курсів і складання підсумкового тестування користувач має можливість отримати відповідний сертифікат про проходження курсів підвищення кваліфікації, що буде винагороджуватися визначеною ставкою винагороди, яка буде стимулювати працівників до розвитку. Відобразимо етап на рис.3.3.

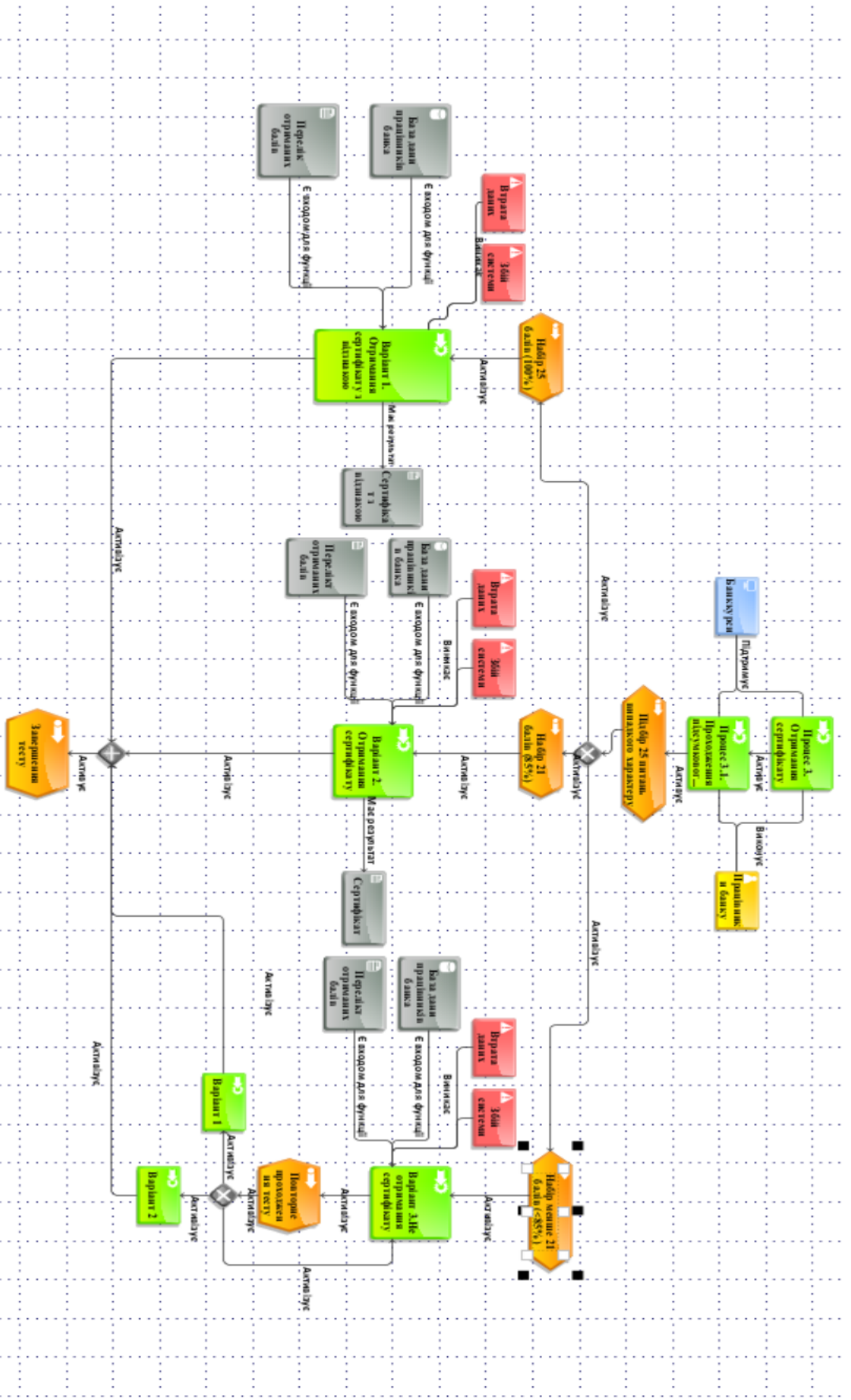


Рис.3.3. Схема отримання сертифікату



3. Працівники банку отримають сертифікат після проходження процесу 3.1. Проходження підсумкового контролю

3.1. Персонал банку проходять підсумковий контроль, який підтримується системою Банкурси активізуючи дію підбір 25 питань випадкового характеру в результаті набір 25 балів (100%) ( далі процес 3.1.1), чи набір 21 балів (85%) (далі процес 3.1.2), або набір менше 21 балу(<85%) (далі процес 3.1.3).

3.1.1. Для отримання сертифікату з відзнакою потрібно вести отримані бали в базу даних працівників банку. Отримання сертифікату з відзнакою супроводжуватиметься можливими ризиками втрата даних і збій системи. Результатом буде отримання сертифікату з відзнакою.

3.1.2. Для отримання сертифікату потрібно вести отриманий результат в базу даних працівників банку для отримання сертифікату.

3.1.3. Ведення в систему отриманих балів, що означає не отримання сертифікату через не прохідний бал. Буде активізовуватися варіант 1 (3.1.1), варіант 2 (3.1.2) чи варіант 3 (3.1.3).

Процес 4. Перевірка ефективності результатів створення курсів підвищення кваліфікації. Відбувається моніторинг результатів діяльності роботи працівників через виконання індивідуальних планів. Якщо відбулися позитивні зміни в роботі працівників, що відобразилося на економічних і соціальних результатах працівників, то доцільно впроваджувати курси на постійній основі і можна буде розширити на інші відділення АТ КБ «ПриватБанк», а якщо не змінилися кінцеві результати чи взагалі погіршилися, то потрібно шукати причини, які сприяли негативним результатам. Відобразимо схематично етап 4 на рис.3.4.

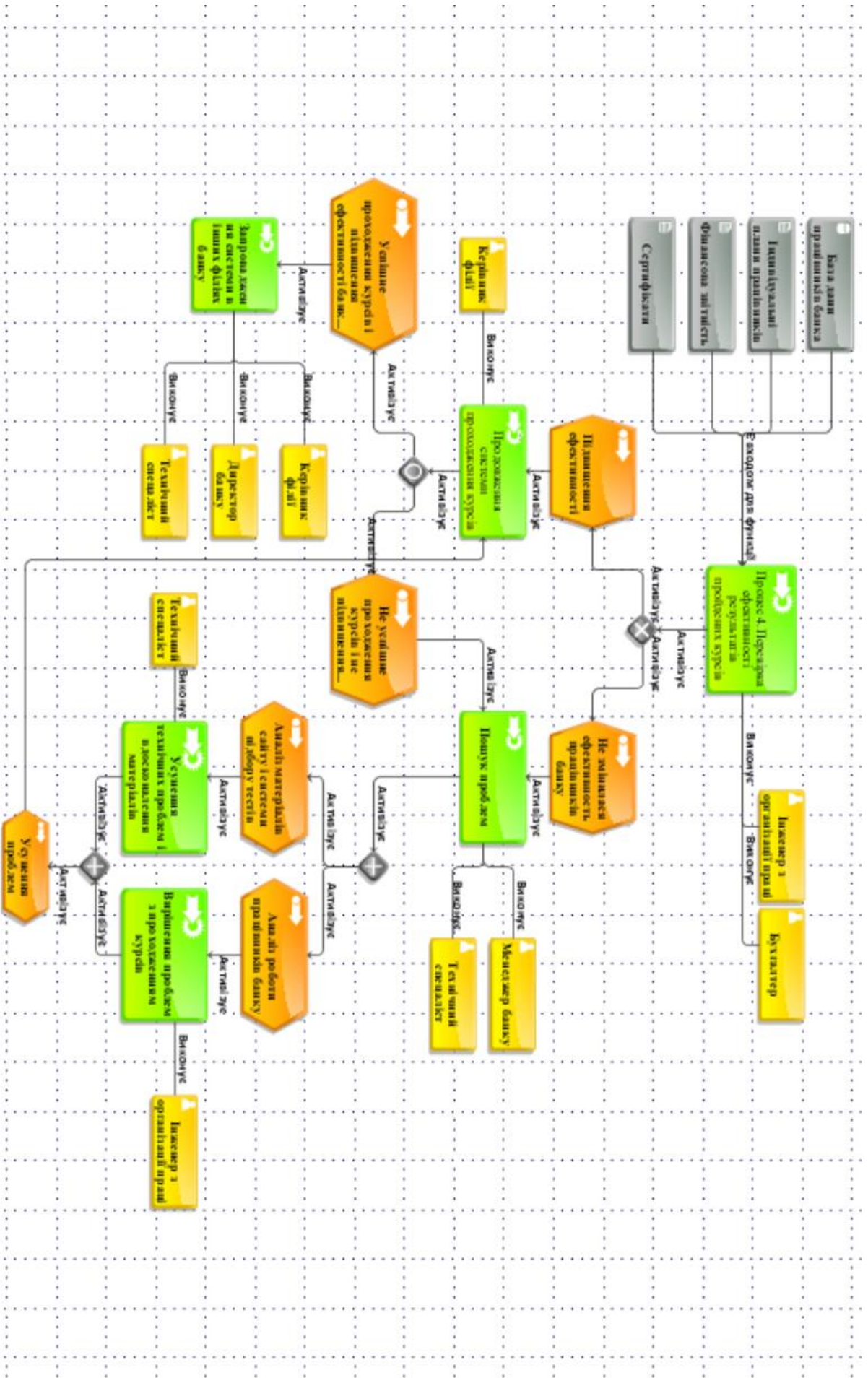


Рис.3.4. Схема проверки эффективности результатов созданных курсов

4. Інженер з організації праці разом з бухгалтером перевіряє ефективність результатів проведених курсів. Для виконання потрібна фінансова звітність, база даних працівників банку, індивідуальні плани і сертифікати. В результаті підвищена ефективності (далі процес 4.1) чи не змінилася ефективність працівників банку (далі 4.2).

4.1. Керівник філії продовжує систему проходження курсів отримуючи в результаті Успішне проходження курсів і підвищення ефективності банку впродовж 1 року (далі 4.1.1) чи Не успішне проходження курсів і підвищення ефективності банку впродовж 1 року (далі 4.2).

4.1.1. Керівник філії разом з директор банку і технічним спеціалістів запроваджують систему в інших філіях банку.

4.2. Менеджер банку і технічний спеціаліст займаються пошуком проблем. В результаті отримуємо аналіз матеріалів сайту і системи підбору тестів (далі 4.2.1) і аналіз роботи працівників банку (далі 4.2.2).

4.2.1. Технічний спеціаліст усуває технічні проблеми і вдосконаленню матеріалів, що в результаті отримуємо усунення проблем (попередній процес 4.1).

4.2.2. Інженер з організації праці вирішує проблеми з проходженням курсів в результаті отримуємо усунення проблем (попередній процес 4.1).

Отриманні результати показують, що для підвищення економічної ефективності діяльності банку під час війни можна розробити онлайн платформу курсів підвищення кваліфікації персоналу, які дозволяють проходити їх дистанційно, що у свою чергу сприятиме тому, що співробітники будуть залишатися в безпечному місці. Оскільки зараз низька можливість ходити на курси і підвищувати рівень кваліфікації в офлайн режимі, таким чином створення онлайн платформи є значною перевагою, як для працівників і

для банку. Оскільки покращення рівня знань співробітників і кваліфікації буде сприяти тому, що вони будуть виконувати професійні обов'язки продуктивно.

### **3.3. Розробка та аналіз проєкту створення курсів підвищення кваліфікації персоналу АТ КБ «ПриватБанк»**

В другому пункті розділу ми подали варіант підвищення кваліфікації персоналу шляхом створення онлайн платформи, яка би надавала можливість співробітникам, які перебувають в небезпечних умовах і працюють онлайн проходити курси підвищення кваліфікації дистанційно, що у свою чергу буде значною перевагою для обох сторін. Розвиток працівників є важливою складовою, оскільки сприяє підвищенню фінансових показників банку, що допомагає краще задовольняти потреби клієнтів і у свою чергу підтримує економіку країни бо банк сприяє руху грошових коштів у бюджет держави. А також важливо і для самих працівників, оскільки потрібно розвивати свої професійні навички, щоб бути готовим до нових ризиків, і не стояти на місці.

З перерахованих пропозицій підвищення ефективності АТ КБ «ПриватБанк» в підрозділі 3.1 розглянемо перший варіант, який передбачає створення курсів підвищення кваліфікації персоналу.

Таким чином потрібно детально розписати етапи процесів, як можна організувати курси і визначити виконавців кожного етапу для детального розуміння загальної картини й способів реалізації, що в надалі дозволить розрахувати вартісну оцінку проєкту, визначивши доцільність впровадження.

Перший етап включає прийняття рішення про необхідність підвищення кваліфікації персоналу банку, що у своєю чергою дає початок пошуку варіантів втілення задуманої ідеї в практичний формат. Початковий етап виступає рушійною силою для наступних етапів і виконавцями є керівник відділу кадрів, оскільки підвищення кваліфікації входить в його компетенцію, і керівник відділення, оскільки буде безпосередньо належати до його повноважень, і директор філії, який вирішує давати згоду на реалізацію чи ні.

Другий етап передбачає затвердження працівників на курсах баз навчальних закладів з метою визначення кількості працівників, які потребують і мають намір підвищувати кваліфікацію для покращення свого професійного рівня знань. Відповідальним за етап виступають такі виконавці, як керівник відділу кадрів й відділення і директор філії, оскільки вони займають управлінські посади та мають повноваження на реалізацію заданих цілей.

Третій етап включає розробку варіантів організації курсів для вибору оптимального способу досягнення запропонованої цілі з кращим ефектом. Пошуком варіантів буде займатися відділ кадрів в межах своїх повноважень, таким чином буде розроблено 4 варіанти організації курсів, що дозволить управлінському складу оцінити й проаналізувати кожний із запропонованих варіантів та вибрати оптимальніший для його реалізації.

1-й варіант включає організація курсів на базі банківської установи власними силами з такими під етапами, як виділення приміщення для курсів й вибір фахівців для проведення курсів, що курси будуть проходити в межах банківської установи й власними зусиллями. Виконавцями будуть виступати відділ кадрів, але виділенням приміщення для проведення курсів буде займатися директор філії.

2-й варіант створення онлайн платформи на базі банківської установи із залученням ІТ – спеціалістів з метою забезпечення працівників, які знаходяться на дистанційній формі роботи через неможливість відвідувати місце роботи в офлайн режимі, через тривалість повітряних тривог чи ризику ракетного удару. Поділяється на такі під етапи, як набір команди ІТ спеціалістів банку, організація створення відео курсів та залучення власних спеціалістів. Пошуком фахівців з ІТ фірм буде займатися менеджер ІТ компаній для підбору потрібних спеціалістів з відповідним рівнем знань й досвідом. Затверджувати запропоновані варіанти буде відділ кадрів.

3-й варіант направлення працівників на курси бази навчального закладу, затверджує керівник відділу кадрів і директор філії чи керівник відділення. Реалізація здійснюється шляхом пошуку баз навчальних закладів відділом

кадрів, якщо пошук завершується успішно, то етап переходить в наступний, в організацію курсів для працівників, який забезпечує реалізацію менеджер навчальної бази.

4-й варіант організація навчальних екскурсій для працівників відділом кадрів з метою здобуття працівниками нового досвіду за межами банку. Включає 4 підпункти, перший передбачає розробку програм навчальних екскурсій з метою ефективного використання часу з подальшим набуттям потрібних навичок і це розробляється відділом кадрів. Другий підпункт реалізовується шляхом вибору місць проходження практики, які будуть відповідати розробленій програмі, яку розробляє відділ кадрів. Третій підпункт включає вибір керівника екскурсій, який буде вести екскурсій й відповідати за навчальний процес працівників, обраний керівник затверджується відділом кадрів. Останній підпункт є відправлення працівників на місця проведення навчання з подальшим вдосконаленням навичок організовує відділ кадрів.

Четвертий етап включає розрахунок вартості реалізації кожного варіанту організації курсів, що дає можливість оцінити майбутню вартість і затрати по проєкту виконавцем етапу буде відділ бухгалтерії. Поділяється на два етапи: складання калькуляції та звітності, що є ключовими чинниками при оцінці майбутніх затрат по кожному варіанту з метою вибору в кінці оптимального варіанту підвищення кваліфікації персоналу банку, складанням калькуляцію і звітності займається відділ бухгалтерії.

П'ятий етап передбачає вибір оптимального варіанту і його затвердження, здійснюється на основі попередніх етапів з детальним аналізом кожного варіанту через призму доходів і витрат, таким чином це дозволить вибрати варіант, який буде сприяти підвищенню кваліфікації персоналу з подальшою його реалізацією, що підвищить економічний ефект банку від затвердженого варіанта. Затверджує оптимальний варіант керівник відділу кадрів, який бере на себе відповідальність за кінцевий результат.

Шостий етап включає реалізації затвердженого варіанту, що передбачає розробку планів, які допоможуть втілити обраний варіант в реальність у

банківській установі. Реалізацією етапу буде займатися відділ кадрів, оскільки це входить в їхні повноваження і компетенції.

Сьомий етап включає навчання персоналу, який передбачає проходження працівниками банку курсів підвищення кваліфікації, де вони будуть опановувати нові знання. Контролювати процес буде відділ кадрів.

На восьмому етапі проводиться перевірка реалізації вибраного варіанту з метою визначення чи вибраний спосіб підвищення кваліфікації персоналу виконав своє основне завдання. Перевірка проводиться шляхом аналізу фінансової звітності банку й індивідуальних планів працівників, що дозволить прослідити зміни чи вони відбулися чи ні, і в якому числовому значенні перевищили чи відхилилися від затвердженого варіанта. Моніторинг отриманих результатів проводить відділ кадрів протягом поточного місяця з метою порівняння роботи працівників з минулим періодом.

Дев'ятий етап передбачає перевірку ефективності роботи персоналу з метою визначення наскільки реалізований проєкт буде ефективний. Перевірку ефективності роботи буде проводити відділ кадрів, який порівняє індивідуальні плани працівників до і після проходження курсів за випробувальний термін.

Розроблені етапи представлені в таб.3.3.

Таблиця 3.3

#### Етапи підвищення кваліфікації персоналу банку

Етапи	Виконавці
1. Прийняття рішення про необхідність підвищення кваліфікації персоналу банку	Керівник відділу кадрів, керівник відділення, директор філії
2. Затвердження працівників на курсах баз навчального закладу	Керівник відділу кадрів, керівник відділення, директор філії
3. Розробка варіантів організації курсів	Відділ кадрів
3.1. Організація курсів на базі банківської установи власними силами	Відділ кадрів
- виділення приміщення для курсів	Директор філії, керівник відділення
- вибір фахівців для проведення курсів	Відділ кадрів
3.2. Створення онлайн платформи на базі банківської установи із залученням ІТ – спеціалістів	ІТ відділ
- набір команди ІТ спеціалістів банку	Менеджер ІТ відділу

## Проходження таб. 3.3

Етапи	Виконавці
- організація створення відео курсів	Відеооператор
- залучення власних спеціалістів	Відділ кадрів
1.1. Направлення працівників на курси бази навчального закладу(ВНЗ)	Керівник відділу кадрів, керівник відділення, директор філії
- пошук баз навчальних закладів	Відділ кадрів
- організація курсів для працівників	Менеджер навчальної бази
1.2. Організація навчальних екскурсій для працівників	Відділ кадрів
- розробка програм навчальних екскурсій	Відділ кадрів
- вибір місць проходження екскурсій	Відділ кадрів
- вибір керівника екскурсій	Відділ кадрів
- відправлення працівників на місця проведення навчання	Відділ кадрів
2. Розрахунок вартості реалізації кожного варіанту організації курсів	Бухгалтерія
- складання калькуляцій	Бухгалтерія
- складання звітності	Бухгалтерія
3. Вибір оптимального варіанту і його затвердження	Керівник відділу кадрів, директор філії, керівник відділення
4. Реалізація оптимального варіанту	Відділ кадрів
5. Навчання персоналу	Відділ кадрів
6. Перевірка реалізації	Відділ кадрів
7. Перевірка ефективності роботи працівників	Відділ кадрів

Побудувавши попередню таблицю 3.3 можна приступити до таблиці 3.4 матриці відповідальності RAM з метою закріпити за кожним етапом і під етапом відповідальної особи за пакетами робіт, що дозволить нам побачити хто за що буде відповідати під час реалізації курсів підвищення кваліфікації працівників банку.

Таким чином за перший етап прийняття рішення про необхідність підвищення кваліфікації персоналу банку буде відповідати директор філії, оскільки він відповідає за роботу філії і її відділень разом з працівниками банку, і буде приймати остаточне рішення. Другий етап затвердження працівників на курсах бази навчального закладу буде підписувати керівник відділу кадрів тому, що це входить в його обов'язки по управлінню працівниками. Третій етап поділяється на 4 під етапи розроблених варіантів розвитку курсів підвищення кваліфікації персоналу.



1-й варіант включає організацію курсів на базі банківській установі власними силами буде здійснюватися інженером з організації праці, варіант передбачає виділення приміщень для курсів, затверджувати директор філії, оскільки лише він може затвердити обраний варіант. Вибір фахівців буде затверджувати керівник відділу кадрів, оскільки він має базу даних працівників.

2-й варіант створення онлайн платформи на базі банківської установи забезпечує керівник ІТ відділу, оскільки завдання стосується його відділу. Передбачає набір команди ІТ спеціалістів банку за який буде відповідати ІТ - менеджер, організацію створення відео курсів проводять залучені зовні відеооператори, оскільки банк потребує професіоналів, які якісно виконають поставлені завдання. А також варіант включає залучення власних спеціалістів, які будуть приймати участь в зніманні окремих онлайн курсів, директор філії буде назначати спеціалістів для знімального процесу.

3-й варіант направлення працівників на курси бази навчального закладу буде направляти керівник відділу кадрів для здобуття нового досвіду працівниками. Пошуком баз навчальних закладів і організацією курсів для працівників буде займатися інженер з організації праці, оскільки база його знань дозволить найти бази, які будуть сприяти отриманню нових знань працівниками.

4-й варіант організація екскурсій для працівників буде проводить інженер з організації праці з подальшим складанням плану проходження екскурсій для розширення кругозору персоналу банку. Розробкою програм екскурсій та вибором місць проходження екскурсій буде займатися інженер з організації праці з метою забезпечення розробки ефективної програми екскурсій. Вибирати керівника екскурсій і відправляти працівників на екскурсію закріплено за керівником відділу кадрів.

Четвертий етап здійснює розрахунок вартості реалізації кожного варіанту організації курсів буде здійснювати головний бухгалтер, оскільки це входить в його робочі обов'язки. За складання калькуляції й звітності буде відповідати



## Продовження таблиці 3.4

Етапи	Директор філії	Керівник відділення	Керівник відділу кадрів	Інженер з організації праці	Керівник ІТ відділу	ІТ менеджер	Відеоопера-тор	Головний бухгалтер	Бухгалтер
2. Затвердження працівників на курсах баз навчального закладу			+						
3. Розробка варіантів організації курсів				+					
3.1. організація курсів на базі банківській установі власними силами				+					
- виділення приміщення для курсів	+								
- вибір фахівців для проведення курсів			+						
3.2. Створення онлайн платформи на базі банківської установи із залученням ІТ – спеціалістів					+				
- набір команди ІТ спеціалістів банку						+			
- організація створення відео курсів							+		
- залучення власних спеціалістів	+								
3.3. Направлення працівників на курси бази навчального закладу (ВНЗ)			+						
- пошук баз навчальних закладів				+					
- організація курсів для працівників				+					
3.4. Організація екскурсій для працівників				+					
- розробка програм екскурсій				+					
- вибір місць проходження екскурсій				+					
- вибір керівника екскурсій			+						

## Продовження таблиці 3.4

Етапи	Директор філії	Керівник відділення	Керівник відділу кадрів	Інженер з організації праці	Керівник ІТ відділу	ІТ менеджер	Відеооператор	Головний бухгалтер	Бухгалтер
- відправлення працівників на екскурсію			+						
4.Розрахунок вартості реалізації кожного варіанту організації курсів								+	
- складання калькуляцій									+
- складання звітності									+
5.Вибір оптимального варіанту і його затвердження			+						
6.Реалізація оптимального варіанту				+					
7.Навчання персоналу				+					
8.Перевірка реалізації			+						
9. Перевірка ефективності роботи персоналу			+						

Для кращого відображення процесу реалізації проєкту побудуємо діаграму Ганта, яка візуалізує етапи проєкту, та оцінить майбутній об'єм роботи і строки виконання поставлених задач визначивши тривалість самого проєкту, представимо дані на рис.3.5.



Рис.3.5. Діаграма Ганта етапів підвищення кваліфікації персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Для реалізації проєкту з вибором 1-го варіанту потрібно 48 дні, щоб втілити в реальність, оскільки це проводиться власними силами банку і потребує менше затрат часу, а для 2-го варіанту необхідно 72 днів, оскільки створення окремої онлайн платформи потребують набір відповідної команди, яка буде займатися створенням сайтом, а також буде залучатися відеозйомка нових курсів із залученням власних спеціалістів для знімання нових курсів. 3-й варіант потребує 50 днів для відправлення працівників до інших баз навчальних закладів, де можна буде отримати нові знання. 4-й варіант становить 55 днів у зв'язку з тим, що потребує застосування більше процесів для реалізації й враховує час на відправлення і перебування працівників на навчальних екскурсіях. 20 днів в кожному варіанту буде виділено на процес навчання, оскільки потрібен час на отримання і засвоєння нових навичок, і 5 робочих днів повністю вистачає для того, щоб перевірити результати працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації.

Планування бюджету проєкту відіграє важливу роль в складанні витратної складової банку, тому при розробці проєкту потрібно в першу чергу враховувати фінансову складову, щоб мати уявлення скільки грошових коштів потрібно видалити на реалізацію і чи буде доцільно його впроваджувати. Оскільки проєкт включає 4 варіанти реалізації курсів підвищення кваліфікації персоналу банку доцільно визначити вартісну оцінку кожного варіанту окремо з метою порівняння витрат на реалізації вибраного варіанту.

Розраховану вартісну оцінку кожного варіанту можна побачити в додатку Ж.

Таким чином для реалізації першого варіанту потрібно банку видалити 73 333,59 грн., для другого варіанту необхідно видалити таку частку бюджету, як 114 529 грн., це буде виступати, як разовий платіж, оскільки передбачає створення нової платформи для курсів підвищення кваліфікації, що дозволить працівникам підвищувати рівень своїх знань і компетенції в дистанційному форматі в умовах пандемії, війни, і т.д. Для реалізації третього варіанту потрібно 73 055,6 грн., для останнього варіанту необхідно 70 095,6 грн.

Найбільше грошових коштів необхідно вкласти в другий варіант, оскільки включає створення нової платформи із залучення для початку ІТ відділу та відеооператора для знімання нових курсів, які будуть завантажені в платформу, в подальшому періоді грошова вартість обраного варіанту зменшиться та буде найдешевшим і ефективним варіантом для забезпечення можливості працівникам проходити курси в онлайн режимі в кризових ситуаціях, що не уможлиблює перебування працівників на робочому місці в живу.

Розробивши етапи підвищення ефективності банківської установи шляхом покращення курсів кваліфікації персоналу потрібно визначити джерела фінансування проекту, хто буде покривати майбутні витрати. Витрати на реалізації може покрити банк самостійно, а також скористатися Європейською платформою кластерної співпраці, яка дозволяє скористатися послугами навчання, які передбачають надання доступу до фінансування (для підвищення кваліфікації/перекваліфікації), але для цього потрібно знайти партнерів з якими можна буде співпрацювати.

Підсумовуючи вище вказане можна констатувати, що розроблений проект створення курсів підвищення кваліфікації персоналу банку сприятиме покращенню економічної ефективності банку, оскільки дозволить розробити систему, яка спонукатиме розвитку професійних навичок та отримання нового досвіду в умовах кризових явищ, які зараз існують. Здатність працівників банку пристосовуватися та реагувати на теперішні реалії життя значною мірою впливає на економічні показники банківської установи.

## ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

### 4.1. Дотримання вимог охорони праці в умовах надзвичайних подій в АТ КБ «ПриватБанк»

Управління охороною праці є невід'ємною частиною організаційного менеджменту, незалежно від форми власності, і характеризується більш поглибленим аналізом управління охороною праці, технічним і соціальним менеджментом.

Структурно охорона праці включає такі складові: правові та організаційні основи, фізіологію, гігієну праці та виробництва, промислову безпеку, пожежну безпеку на виробництві.

Обов'язки працівників стосовно додержання вимог нормативно-правових актів з охорони праці:

- піклуватися про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я оточуючих людей а процесі виконання будь-яких робіт чи під час перебування на території банку;
- знати і виконувати вимоги нормативно-правових актів з охорони праці.

Ймовірність отримати травму є на кожній роботі тому в банку кожен співробітник проходить інструктаж з охорони праці та пожежної безпеки. Таким чином банк надає первинний інструктаж співробітникам з питань охорони праці і пожежної безпеки для співробітників відділу.

Основним завданням організації охорони праці в АТ КБ «ПриватБанк» є створення здорових і безпечних умов праці шляхом запровадження таких заходів, які здійснює інженер з охорони праці:

- навчанням всіх працюючих на підприємстві, перевіркою їх знань та пропагандою охорони праці;
- розробкою і виконанням комплексних (перспективних), річних та оперативних планових заходів з охорони праці;



- оперативним контролем стану охорони праці в банку і негайним усуненням шкідливих та небезпек, виявлених на робочих місцях;
- проведенням паспортизації санітарно-технічного стану виробничих приміщень, технологічного обладнання та окремих робочих місць;
- впровадженням заходів морального і матеріального заохочення за зразковий стан охорони праці на робочому місці, структурному підрозділі;
- забезпеченням усіх працюючих необхідними захисними засобами згідно з існуючими нормами.

У зв'язку з тим, що в 2019 року поширився вірус COVID-19 цілим світом, що сприяло затвердженню нових правил поведінки в умовах пандемії у зв'язку із затвердженими карантинними обмеженнями. Таким чином забезпечення безпеки та гігієни праці стало першочерговим завданням. Що змусило банківську установу затвердити нові правила надання послуг клієнтам:

- створення дистанції між клієнтами, а також між співробітниками з метою зменшення тісного контакту, що може призвести до зараження;
- забезпечення системної дезінфекції виробничих приміщень;
- підтримання належної гігієни виробничого середовища та провітрення приміщень;
- забезпечення дезінфекційними засобів (мила, дезінфікуючого засобу для рук);
- забезпечення працівників масками для обличчя з метою мінімізувати ризик інфікування;
- перевірка температури працівників і персоналу;
- сприянню вакцинації персоналу.

В умовах воєнного стану керівництво повинно забезпечити співробітників бомбосховищами, щоб працівники під час повітряних тривог мали можливість сховатися. А також забезпечити бомбосховища потрібною кількістю водою, їжею, консервами, зарядними пристроями, павербанками, аптечкою, масками, тепловими приладами. Під час повітряної тривоги працівники не обслуговують клієнтів для того, щоб зменшити ризик і зразу переходити в безпечне місце. А

також інженери з охорони праці проводять розмови з працівниками для пояснення робіт в умовах ракетних ударів, а також при ядерних ударах. І повинні забезпечити відповідними інструкціями для зменшення паніки, яка сповільнює реакцію людей.

#### **4.2. Підвищення стійкості роботи банківської установи під час надзвичайних ситуаціях воєнного стану**

Важливу роль у формуванні довіри до банківських установ відіграє фінансова стійкість банків. Фінансова стійкість банку може бути визначена як можливість банку протягом тривалого періоду часу підтримувати прийнятний рівень ризику і надійності. Зниження фінансової стійкості банків призведе до збільшення негативної динаміки інвестиційної активності населення та підприємств, що сприятиме спаду ділової активності та купівельної спроможності, й відбудеться скорочення рівня споживання та виробництва. Для забезпечення фінансової стійкості потрібно проводити кількісний та якісний аналіз кожного джерела доходів з метою встановлення вигідних для банку напрямів здійснення операцій.

Пріоритетним завданням забезпечення стабільності функціонування економіки є підтримка фінансової стійкості банків. Фінансова стійкість банку прямо залежить від рівня ризикованості та якості управління активами і пасивами.

В сучасних умовах життя з'явився новий чинник, який значною мірою вплинув на всю економіку, заціпнувши кожен сферу функціонування бізнесу та людей, і це війна, яка внесла великі корективи в кожен сферу. У зв'язку з цим було ведено воєнний стан, який встановив нові правила ведення бізнесу і було затверджено новий Закон України № 2120-ІХ «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану». Новий закон змінює правила роботи банків і небанківських фінансових установ, особливо тих, які надають кредитні

послуги. Згідно із законом, що на час дії воєнного стану та в тридцятиденний строк після дня його припинення, або скасування споживач не буде нести відповідальності перед кредитором у разі прострочення виконання зобов'язань за споживчим кредитом. При допущенні такого прострочення споживач звільняється від обов'язку сплати кредитором неустойки (штрафу, пені) та інших платежів, сплата яких передбачена договором про споживчий кредит за прострочення виконання споживачем зобов'язань за таким договором. А також закон забороняє збільшувати процентну ставку, якщо це не передбачено умовами кредитного договору.

Для того, щоб фінансова стійкість банку зміцнювалася потрібно сприяти зростанню доходів банківської установи, а також прибутку, що виступає основним джерелом збільшення власного капіталу.

Підвищити фінансову стійкість під час надзвичайних ситуаціях воєнного стану можна такими способами:

- контролювати величину власного капіталу банку для того, що сприятиме дотримання фінансової стійкості в довгостроковій перспективі;
- забезпечити регулювання процентної політики і ставок банку з метою підвищення чистої процентної маржі, що буде сприяти отриманню прибутків та можливість покривати існуючі ризики;
- провести аналіз витратної складової фінансової звітності і провести скорочення зайвих витрат для акцентування уваги банку на важливих позиціях;
- забезпечити збалансованість активів і зобов'язань банку;
- контролювати розподіл грошових коштів між підрозділами;
- підвищувати рівень банківського менеджменту;
- розширити асортимент банківських послуг з метою збільшення доходів;
- підвищувати рівень управління ризиками.

Оскільки в країні війна потрібно приділити важливу увагу забезпечені безпеки персоналу та працівників банку, шляхом встановлення в приміщеннях банку спеціальної системи оповіщення про повітряні тривоги, щоб повідомити про небезпеку. А також забезпечити відділення банків схемою, яка буде

відображати шлях до бомбосховища, щоб всі були повідомленні про маршрут і додати до схеми додатковий документ в якому буде прописано правила поведінки під час повітряної тривоги чи ризику ракетного удару чи ядерної війни. В документі має бути написано, що має робити працівники і клієнти, коли почалася повітряна тривога, щоб уникнути зайвих запитань, що можуть призвести до втрати цінного часу, а також має бути прописано план евакуації персоналу. Банк має проводити інструктаж персоналу з метою інформування персоналу, що робити в разі оголошення повітряної тривоги, дії мають бути відточені з метою уникнення паніки, що може призвести до негативних результатів. АТ КБ «ПриватБанк» відповідає вище вказаних правил, оскільки проводять інструктаж персоналу стосовно дій під час повітряних тривог чи ризику ракетного удару. Під час повітряних тривог банк не працює, а закривається і працівники відправляються у спеціальні виділені для них бомбосховища з метою запобігання ризику життя. Коли з'явилося повідомлення про відміну повітряної тривоги працівники банку вертаються до своєї роботи і відкривають банк для подальшої роботи.

## ВИСНОВКИ

Здійснивши теоретичний та практичний аналіз економічної ефективності банківської установи, можна констатувати важливість розроблення варіантів підвищення ефективності АТ КБ «ПриватБанк» в умовах кризових явищ, оскільки банківська установа є важливою ланкою, яка своєю діяльністю підтримує економіку країни і не може залишити її без фінансування. А також банк має використовувати наявні ресурси і можливості з метою покращення своєї діяльності заради виправдання довіри клієнтів.

У теоретико-методологічному розділі розглянули погляди науковців на економічну ефективність банківських установ, оскільки банк впродовж попередніх років зазнавав впливу внутрішніх та зовнішніх чинників, що у свою чергу корегувало діяльність самої установи. На ефективність діяльності банку впливала низка факторів, зокрема, процеси глобалізації, лібералізації, науковий-технічний прогрес, розвиток фінансових ринків і конкуренції. Але в сучасних умовах перелік факторів розширився і до них додалася пандемія COVID-19 і війна, які значною мірою скорегували діяльність самої установи, й сприяла застосуванню моделі управління ризиками для зменшення впливу негативних чинників на АТ КБ «ПриватБанк».

В аналітично-розрахунковому розділі дослідили динаміку фінансових показників на основі річної звітності АТ КБ «ПриватБанк» за останні 3 роки. Розглядаючи значення дохідності банківської установи визначили, що у 2020 році відбулося спадна динаміка, на такі результати вплинули карантинні обмеження, що змінили повністю процедуру надання банківських послуг. Індекс надійності (Bank\_FinScore) АТ КБ «ПриватБанк» за останній рік має найнижче значення і становить А 3.1, оскільки червню 2021 року становив А 3.2, але враховуючи, що в країні війна банк зміг зберегти середнє значення, що свідчить те, що фінансовий стан перебуває в стабільному стані. Здійснили аналіз фінансових коефіцієнтів АТ КБ «ПриватБанк» використовуючи дані сайту YouControl за червень 2021 р. по червень 2022 р. Згідно з отриманих

результатів відбувся спад таких коефіцієнтів, як рентабельність активів і власного капіталу та частка резервів під знецінення кредитів. На таку спадну динаміку вплинула війна, яка призвела до нових змін в кожному секторі. На основі річної фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» за 5 років дослідили економічну ефективність шляхом розрахунку таких фінансових коефіцієнтів: автономії, рентабельність активів і власного капіталу, відношення грошових коштів до активів та зобов'язань. Згідно отриманих результатів з 2017 року по 2019 рік дослідженні коефіцієнти зростали, що показує позитивну динаміку банку. З 2019 року по 2020 рік спостерігається негативна динаміка коефіцієнтів, оскільки на цей період припадає пандемія COVID – 19, яка сприяла різкому поширенню коронавірусу у всі галузі бізнесу. Що призвело до впровадження жорстоких карантинних обмежень, які змінили традиційні способи ведення бізнесу, та спонукало до переходу на онлайн платформу. З 2020 р. по 2021 р. відбулося зростання коефіцієнтів, оскільки банк в короткостроковій перспективі зміг переорієнтувати ведення бізнесу в онлайн режим, розширюючи при цьому онлайн асортимент банківських послуг.

У 3 розділі кваліфікаційної роботи, запропонували для розгляду два напрямки покращення ефективності банківської установи: підвищення рівня якості людського потенціалу та вдосконалення ІТ технологій й техніки. Перший напрям включає: курси підвищення кваліфікації персоналу, обмін досвідом між банківськими структурами, мотивування персоналу, саморозвиток працівників банку. Другий напрям включає: модернізація техніки банківської установи, вдосконалення програмного забезпечення й покращення системи управління ризиками. Із запропонованих варіантів підвищення економічної ефективності банку вибрали напрямок створення курсів для підвищення кваліфікації персоналу банку. У зв'язку з тим, що зараз в Україні триває воєнний період, і значно мірою змінилися умови роботи банку було запропоновано два варіанти підвищення кваліфікації співробітників.

Перший варіант передбачає створення онлайн платформи на якій буде розміщуватися курси, що дасть можливість підвищувати кваліфікацію в

дистанційному форматі. Платформа включає підбір наявних курсів банківської тематики, а також створення спеціалістами банку нових курсів для розширення кругозору працівників. Розробка запропонованої платформи буде корисною для вищого керівництва, оскільки вони будуть мати можливість ознайомлюватися з статистикою результатів працівників і відслідковувати відвідуваність та проходження працівниками банку курсів. Перший варіант для тих співробітників, які перебувають в менш безпечних умовах, де повітряні тривоги не дають можливість перебувати в самій банківській установі.

Другий варіант включає розроблення етапів та варіантів підвищення кваліфікації персоналу банку з визначенням відповідальних осіб за пакетами робіт. За допомогою діаграми Ганта відобразили об'єм майбутньої роботи з визначенням тривалості реалізації кожного варіанту проекту. Якщо керівник вибере 1-й варіант, то для реалізації проекту буде потрібно 48 днів, для 2-го варіанту необхідно 72 дні, оскільки потребує 26 днів на створення онлайн платформи, 3-й варіант потребує 50 днів, а якщо керівник вибере 4-й варіант, тривалість проекту буде становити 55 днів. Склали бюджет для кожного варіанту проекту і визначили, що для реалізації першого варіанту потрібно банку видалити 73 333,59 грн., для другого варіанту необхідна така частка бюджету, як 114 529 грн., а для реалізації третього варіанту потрібно 73 055,6 грн., для останнього варіанту необхідно 70 095,6 грн. Другий варіант передбачає проходження курсів в офлайн режимі для тих працівників, які мають можливість працювати в очному режимі.

У четвертому розділі описали, як в АТ КБ «ПриватБанк» проводиться охорона праці, і запропонували варіанти підвищення стійкості банківської установи під час надзвичайних ситуаціях воєнного стану.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Grafton R. Q. Private property and economic efficiency: a study of a common-pool resource / R. Q. Grafton, D. Squires, K. J. Fox // *Journal of Law and Economics*. 2000. Vol. 43. No. 2. P. 679-714.
2. Grebeniuk N.V., Riznyk, N., Zhurylo, V.V., Tymoshyk, N.S., Dobizha N.V. Interaction of banks and insurance companies in the context of the sale of insurance products // *Journal of the Balkan Tribological Association* 27 (4). 2021. P. 697–710.
3. Coelli T. J. An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis /Coelli, T.J., Rao, D.S.P., O'Donnell, C.J., Battese, G.E. 2005. P. 350.
4. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, практика, аналіз: монографія. Київ: КНЕУ. 2005. С. 292.
5. Галайко Н.П. Система оцінки ефективності діяльності банку / Н.П. Галайко // *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць / УАБС НБУ. Суми. 2006. Т. 16. С. 200 – 210.*
6. Ємець Ю. Г. Економічна ефективність як основа конкурентоспроможності підприємства / *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 156-160*
7. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання. 2007. С. 1072.
8. Кравченко Х. В. Сутність економічної категорії ефективності та визначення її на транспорті / *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту. 2014. Вип. 8. С. 48-55.*
9. Крицька Л. В. Аналіз проекту створення курсів підвищення кваліфікації працівників банку на основі діаграми Ганта. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Цифрова економіка як фактор інноваційного розвитку суспільства». 2022.



10. Крицька Л. В. Моделювання процесів створення та організації курсів підвищення кваліфікації персоналу банку з використанням Aris Express. Галицький економічний вісник. Вип. 5(6). 2022.

11. Кудренко Н. Теоретико-методичні підходи до оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств / Н. Кудренко // Економіка. 2014. № 24. С. 61–67.

12. Лачкова В. Фінансовий менеджмент у банку: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ. 2017. С.165.

13. Маслак Н.Г. Теоретичні аспекти ефективності банківської діяльності та її оцінки / Н.Г. Маслак // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія Фінанси і кредит. 2009. № 2 (27). С. 57-62.

14. Методика фінансового скорингу банків від YouControl. YouControl. URL:<https://youcontrol.com.ua/contractor/financial-scoring/method-bank/?id=10540990>

15. Морщенок Т. С. та Біляк О. М. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність» /Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 1. С. 7-13

16. Райзберг Б. А, Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Сучасний економічний словник. – М.: ИНФРА-М, 2010. С. 512.

17. Рейтинг банків за стійкістю. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/>

18. Різник Н. М., Малецький Д. Беркита Х. Моделювання задачі оперативного управління ліквідністю багатофіліального банку на основі методу заміщень. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Цифрова економіка як фактор інноваційного розвитку суспільства». 2020. С. 63-65.

19. Річний звіт за 2019 р. Фінансова звітність. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк».URL:[https://static.privatbank.ua/files/PB\\_SepUkr\\_2019.04.23FINAL1.pdf](https://static.privatbank.ua/files/PB_SepUkr_2019.04.23FINAL1.pdf)

20. Річний звіт за 2020 р. Фінансова звітність. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: [https://static.privatbank.ua/files/PB\\_SepUkr\\_2021.03.15\\_Zvit\\_Last\\_n.pdf](https://static.privatbank.ua/files/PB_SepUkr_2021.03.15_Zvit_Last_n.pdf)
21. Річний звіт за 2021 р. Фінансова звітність. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: [https://static.privatbank.ua/files/doc2\\_09092022.pdf](https://static.privatbank.ua/files/doc2_09092022.pdf)
22. Савенко Н.В. Економічна сутність ефективності виробництва підприємства і аналіз підходів до її визначення. Інноваційна економіка. 2009. № 2. С. 153–162.
23. Слюсаренко О.О., Огородніков Д.Д., Наконечний В.Л. Словник підприємця. Київ: РВ ПС України НАН України. 1999. 207 с.
24. Фінансовий скоринг. YouControl. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10540990&tb=financial-scoring>
25. Череп А. В. Ефективність як економічна категорія / Череп А. В., Стрілець Є. М. // Ефективна економіка. 2013. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_1_26)
26. Шараєвський Д. В. Ефективність діяльності банківської системи як запорука сталого економічного розвитку. Економіка та держава. 2011. № 7. С. 83–85. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=1452&i=22>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за період 2017-2021 рр.

(У мільйонах українських гривнях)	2019	2020	2021
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	45 894	49 911	52 835
Кредити та аванси банкам	26 243	25 059	27 118
Кредити та аванси клієнтам	59 544	55 021	68 218
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:	152 157	221 661	222 277
за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	84 680	100 750	93 096
за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	66 602	119 196	129 074
за амортизованою собівартістю	875	1 715	107
Поточні податкові активи	2 257	6 660	9 978
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані	155	30	30
Інвестиційна нерухомість	3 379	2 933	1 989
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	648	953	1 288
Основні засоби	5 832	6 689	6 074
Інші фінансові активи	2 644	3 448	2 210
Інші не фінансові активи	10 529	10 128	9 713
Не поточні активи або групи вибуття, класифіковані, як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	-	32	7
<b>Загальна сума активів</b>	<b>309 723</b>	<b>382 525</b>	<b>401 296</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Інші залучені кошти	7 721	-	-
Кошти банків	201	2	3
Кошти клієнтів	240 621	312 708	325 505
Відстрочені податкові зобов'язання	121	146	159
Інші фінансові зобов'язання	2 639	4 059	3 770
Забезпечення у т.ч.:	2 363	10 687	3 651
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	290	329	373
- інше забезпечення	2 073	10 358	3 278
Інші не фінансові зобов'язання	1 528	2 098	1 795
<b>Загальна сума зобов'язань</b>	<b>255 194</b>	<b>329 700</b>	<b>334 681</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	206 060	206 060	206 060
Емісійний дохід	23	23	23
Результат від операцій з акціонером	12 174	12 174	12 174
Інші резерви	(4 091)	(2 248)	(660)
Резервні та інші фонди банку	9 696	8 481	6 850
Накопичений дефіцит	(157 247)	(171 665)	(169 918)
Загальна сума власного капіталу	54 529	52 825	66 615
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань	309 723	382 525	401 296

**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
<b>Прибуток за рік</b>		<b>35 050</b>	<b>24 302</b>
<b>Інший сукупний дохід</b>			
<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)
<b>Загальна сума іншого сукупного доходу</b>		<b>(1 818)</b>	<b>(1 549)</b>
<b>Загальна сума сукупного доходу</b>		<b>33 232</b>	<b>22 753</b>

Затверджено до вилучення та підписано 26 липня 2022 року.

Г. Бьош  
Голова Правління



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

В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер

Окремий звіт про рух грошових коштів АТ КБ «ПриватБанк» за період  
2017-2021 рр.

(У мільйонах українських гривнях)	2019	2020	2021
<b>Зміни в операційних активах та зобов'язаннях</b>			
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів банкам	(6)	2 065	(1 179)
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів клієнтам	(10 245)	2 562	(15 000)
Чисте (збільшення)/зменшення фінансових активів	270	(2)	753
Чисте (збільшення)/зменшення активів	(601)	300	(105)
Чисте (збільшення)/зменшення заборгованості перед банками та іншими фінансовими організаціями	111	(220)	-
Інші надходження (вибуття) грошових коштів	35	5	-
Чисте зменшення коштів банків	-	(220)	107
Чисте (збільшення)/зменшення коштів клієнтів	17 718	56 207	21 979
Чисте (збільшення)/зменшення інших не фінансових зобов'язань	(689)	40	64
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових зобов'язань		(729)	(27)
<b>Чисті грошові кошти отримані від операційної діяльності</b>	<b>10 609</b>	<b>85 402</b>	<b>36 169</b>
<b>Грошові кошти від інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від продажу основних засобів	21	36	85
Придбання основних засобів	(2 224)	(1 122)	(1 686)
Придбання нематеріальних активів		(538)	(627)
Придбання інвестиційних цінних паперів у т. ч.:	(24 156)	(83 091)	(83 625)
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	(24 156)	(81 623)	(83 625)
- за амортизованою собівартістю	-	(1 468)	-
Надходження від реалізації та погашення інвестиційних цінних паперів у т. ч.:	50 145	32 135	71 122
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	37 910	32 135	69 622
- за амортизованою собівартістю	12 235	-	1 500
<b>Чисті грошові кошти отримані від інвестиційної діяльності</b>	<b>24 133</b>	<b>-53 144</b>	<b>-14 167</b>
<b>Грошові потоки від фінансової діяльності</b>			
Виплати за орендними зобов'язаннями	(531)	(631)	(736)
Повернення інших залучених коштів	(2 068)	(7 621)	-
Дивіденди сплачені	(11 518)	(24 457)	(19 442)
<b>Чисті грошові кошти отримані від інвестиційної діяльності</b>	<b>(14 117)</b>	<b>(32 709)</b>	<b>(20 178)</b>

## Інвестиційні цінні папери АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2021 рр.

У мільйонах українських гривень	31 грудня 2021 р.			31 грудня 2020 р.		
	Балансова вартість	Договірна ставка, % річних	Строк погашення	Балансова вартість	Договірна ставка, % річних	Строк погашення
<i>Інвестиційні цінні папери за СВПЗ:</i>						
Довгострокові державні боргові цінні папери з вбудованим опціоном	93 096	6,00	вересень 2028 - січень 2032	100 750	6,00	вересень 2028 - січень 2032
<b>Всього інвестиційних цінних паперів за СВПЗ</b>	<b>93 096</b>			<b>100 750</b>		
У мільйонах українських гривень	Балансова вартість	ЕСВ, % річних	Строк погашення	Балансова вартість	ЕСВ, % річних	Строк погашення
<i>Інвестиційні цінні папери за СВІСД:</i>						
Довгострокові державні боргові цінні папери	59 388	8,91 - 12,49	серпень 2023 - грудень 2032	53 155	8,91 - 11,13	травень 2027 - грудень 2032
Середньострокові державні боргові цінні папери	20 341	10,29 - 13,19	лютий 2022 - травень 2026	21 084	7,91 - 12,13	січень 2021 - травень 2023
Середньострокові валютні державні боргові цінні папери	6 810	2,45 - 6,15	квітень 2022 - жовтень 2023	23 966	2,22 - 8,07	лютий 2021 - лютий 2022
Короткострокові державні боргові цінні папери	17 352	10,79 - 12,81	лютий 2022 - травень 2022	15 808	7,87 - 11,75	лютий 2021 - грудень 2021
Короткострокові валютні державні боргові цінні папери	25 183	1,74 - 5,35	січень 2022 - грудень 2022	5 183	2,46 - 3,5	січень 2021 - листопад 2021
<b>Всього інвестиційних цінних паперів за СВІСД</b>	<b>129 074</b>			<b>119 196</b>		
<i>Інвестиційні цінні папери за АС:</i>						
Короткострокові державні боргові цінні папери	-	-	-	1 493	7,38	січень 2021
Довгострокові облігації, випущені Державною іпотечною установою	283	18,96	грудень 2023	282	18,95	грудень 2023
Мінус: резерв під очікувані кредитні збитки	(176)	-	-	(60)	-	-
<b>Всього інвестиційних цінних паперів за АС</b>	<b>107</b>			<b>1 715</b>		

## Інвестиційні цінні папери АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2020 рр.

У мільйонах українських гривень	31 грудня 2020 р.			31 грудня 2019 р.		
	Балансова вартість	Договірна ставка, % річних	Строк погашення	Балансова вартість	Договірна ставка, % річних	Строк погашення
<i>Інвестиційні цінні папери за СВПЗ:</i>						
Довгострокові державні боргові цінні папери з вбудованим опціоном	100 750	6,00	вересень 2028 - січень 2032	84 680	6,00	вересень 2028 - січень 2032
<b>Всього інвестиційних цінних паперів за СВПЗ</b>	<b>100 750</b>			<b>84 680</b>		
<hr/>						
У мільйонах українських гривень	Балансова вартість	ЕСВ, % річних	Строк погашення	Балансова вартість	ЕСВ, % річних	Строк погашення
<i>Інвестиційні цінні папери за СВІСД:</i>						
Довгострокові державні боргові цінні папери	53 155	8,91 - 11,13	травень 2027 - грудень 2032	55 639	8,91 - 19,14	травень 2020 - грудень 2032
Середньострокові державні боргові цінні папери	21 084	7,91 - 12,13	січень 2021 - травень 2023	585	11,34 - 16,84	лютий 2020 - листопад 2023
Середньострокові валютні державні боргові цінні папери	23 966	2,22 - 8,07	лютий 2021 - лютий 2022	2 133	3,43 - 7,65	січень 2020 - грудень 2021
Короткострокові державні боргові цінні папери	15 808	7,87 - 11,75	лютий 2021 - грудень 2021	-	-	-
Короткострокові валютні державні боргові цінні папери	5 183	2,46 - 3,5	січень 2021 - листопад 2021	8 245	2,22 - 6,47	червень 2020 - липень 2020
<b>Всього інвестиційних цінних паперів за СВІСД</b>	<b>119 196</b>			<b>66 602</b>		
<hr/>						
<i>Інвестиційні цінні папери за АС:</i>						
Короткострокові державні боргові цінні папери	1 493	7,38	січень 2021	-	-	-
Довгострокові облігації, випущені Державною іпотечною установою	282	18,95	грудень 2023	930	18,95	грудень 2020 - грудень 2023
Мінус: резерв під очікувані кредитні збитки	(60)	-	-	(55)	-	-
<b>Всього інвестиційних цінних паперів за АС</b>	<b>1 715</b>			<b>875</b>		

Фінансові коефіцієнти АТ КБ «ПриватБанк» з червня 2020 року по червень 2021 рік. Сайт Youcontrol.

Блок 2. Фінансові коефіцієнти						
Коефіцієнт автономії ?	11,79%	14,23%	16,36%	10,19%	<b>15,07%</b>	▼
Адекватність капіталу ?	55,60%	55,07%	50,65%	51,08%	<b>43,50%</b>	▼
Частка резервів під знецінення кредитів ?	73,27%	72,12%	71,30%	69,81%	<b>69,86%</b>	▼
NIM - Чиста процентна маржа ?	8,60%	8,93%	8,51%	8,73%	<b>8,10%</b>	▼
CIR - Ефективність витрат ?	42,96%	38,38%	42,34%	45,06%	<b>41,24%</b>	▼
OROA - Операційна рентабельність ?	6,32%	7,60%	7,21%	6,00%	<b>6,32%</b>	▼
ROA - Рентабельність активів ?	6,26%	7,55%	8,61%	3,68%	<b>2,65%</b>	▼
ROE - Рентабельність власного капіталу ?	53,10%	53,04%	52,62%	36,11%	<b>17,59%</b>	▼
Відношення грошових коштів до зобов'язань ?	8,38%	8,51%	8,25%	8,94%	<b>7,33%</b>	▼
Відношення грошових коштів до активів ?	5,00%	4,97%	4,82%	5,57%	<b>4,49%</b>	▼
Частка ліквідних активів у загальних активах ?	27,56%	27,20%	25,23%	26,74%	<b>23,07%</b>	▼
Частка непрофільних активів банку ?	2,74%	2,70%	2,30%	2,29%	<b>1,86%</b>	▼



## Бюджет проекту підвищення кваліфікації персоналу

Статті витрат	Кільк. одн.	Вартість одн.(грн.)	Кількість місяців	ЄСВ	Заг. сума витрат(грн.)
<b>Варіант 1</b>					
<b>1. Адміністративні витрати</b>					<b>46 253,59</b>
1.1.Оплата праці працівникам відділу кадрів	1	11 000	1	22%	8 580
1.2.Оплата праці працівникам бухгалтерському відділу	1	12 000	1	22%	9 360
1.3.Комунальні платежі за приміщення	500	217,99 (за 1МВт-год.)	2		217,99
1.4.Оплата фахівцям за здійснену роботу	2	9 000	1	22%	7 020
1.5.Збереження середньоденної заробітної плати працівникам, які проходять навчання.	3	5 340	1	22%	12 495,6
<b>2. Адміністративно-організаційні витрати</b>					<b>27 080</b>
2.1.Оплата керівнику проекту	1	11 500	2	22%	16 940
2.2.Оплата керівнику відділу кадрів	1	13 000	1	22%	10 140
<b>Разом за 1 варіант</b>					<b>73 333,59</b>
<b>Варіант 2</b>					
<b>1. Адміністративні витрати</b>					<b>74 179</b>
1.1. Комунальні платежі за приміщення	500	217,99 (за 1МВт-год.)	1		109
1.2. Оплата праці працівникам відділу кадрів	1	11 000	1	22%	8 580
1.3. Оплата праці працівникам бухгалтерському відділу	1	12 000	1	22%	9 360
1.4. Оплата праці працівникам ІТ відділу	3	15000	1	22%	45 000
1.5. Оплата відеооператору	1	2 550			2 550
<b>2. Адміністративно-організаційні витрати</b>					<b>40 340</b>
2.1. Оплата керівнику проекту	1	11 500	2	22%	16 940

2.2. Оплата керівнику відділу кадрів	1	13 000	1	22%	10 140
2.3. Оплата керівнику ІТ відділу	1	17 000	1	22%	13 260
<b>Разом за 2 варіант</b>					<b>114 519</b>
<b>Варіант 3</b>					
<b>1. Адміністративні витрати</b>					<b>45 975,6</b>
1.1. Оплата праці працівникам відділу кадрів	1	11 000	1	22%	8 580
1.2. Оплата праці працівникам бухгалтерському відділу	1	12 000	1	22%	9 360
	1	11 000			8 580
1.3. Витрати за організацію на базах практики	2	3480	1		6960
1.4. Збереження середньоденної заробітної плати працівникам, які проходять навчання.	3	5 340	1	22%	12 495,6
<b>2. Адміністративно-організаційні витрати</b>					<b>27 080</b>
2.1. Оплата керівнику проєкту	1	11 500	2	22%	16 940
2.2. Оплата керівнику відділу кадрів	1	13 000	1	22%	10 140
<b>Разом за 3 варіант</b>					<b>73 055,6</b>
Статті витрат	Кільк. одн.	Вартість одн.(грн.)	Кількість місяців	ЄСВ	Заг. сума витрат(грн.)
<b>Варіант 4</b>					
<b>1. Адміністративні витрати</b>					<b>39 015,6</b>
1.1.Оплата праці працівникам відділу кадрів	1	11 000	1	22%	8 580
1.2.Оплата праці працівникам бухгалтерському відділу	1	12 000	1	22%	9 360
	1	11 000			8 580
1.3.Збереження середньоденної заробітної плати працівникам, які проходять навчання.	3	5 340	1	22%	12 495,6

<b>2. Адміністративно-організаційні витрати</b>					<b>31 080</b>
2.1.Оплата керівнику проекту	1	11 500	2	22%	16 940
2.2.Оплата керівнику екскурсії	1	4000	1		4000
2.3.Оплата керівнику відділу кадрів	1	13 000	1	22%	10 140
<b>Разом за 4 варіант</b>					<b>70 095,6</b>