



**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

**САПІГА ІВАННА ОЛЕГІВНА**

**ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА: СФЕРА  
ЗАСТОСУВАННЯ ТА ФАКТОРИ УСПІХУ (НА ПРИКЛАДІ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ФІЛІЇ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»)**

Спеціальність 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дипломної роботи  
на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Тернопіль – 2019 р.

Дипломною роботою за освітнім ступенем «магістр» є рукопис

Робота виконана на кафедрі економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

**Науковий керівник:**

кандидат економічних наук, доцент  
Маркович Ірина Богданівна,  
доцент кафедри економіки та фінансів,  
Тернопільський національний  
технічний університет імені Івана  
Пулюя

**Рецензент:**

кандидат економічних наук, професор  
Якимишин Лілія Ярославівна  
професор кафедри промислового  
маркетингу,  
Тернопільський національний  
технічний університет імені Івана  
Пулюя

Захист відбудеться 27 грудня 2019 р. о 14 годині на засіданні екзаменаційної комісії № 60 у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя за адресою: 46001, м. Тернопіль, вул. Білогірська, 50, навчальний корпус № 10, ауд. 130

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

*Актуальність теми дослідження.* Підприємства працюють у відповідності із тенденціями розвитку ринків, проте, суттєвий вплив на їхній розвиток здійснюють сформовані ними ж бізнес-моделі, тобто принципи, цілі та порядок функціонування. Не зважаючи на те, що може створюватися хибна думка, що формалізація процесів позбавляє їх гнучкості, вітчизняні підприємства все активніше користуються інструментами бізнес-моделювання, що дозволяє їм переходити на вищі щаблі ефективності функціонування.

Не винятками є і фінансовий ринок, зокрема банківський сектор. Саме фінансові структури одні з перших почали впроваджувати в своїй роботі принципи бізнес-моделювання, проте, вони постійно поотребують оновлення та вдосконалень.

*Метою роботи* є формування бізнес-моделі підприємства із окресленням сфери застосування та факторів успіху.

*Основними завданнями дослідження* є наступні:

1. Дослідити теоретичні основи процесів формування та застосування бізнес-моделей підприємства
2. Охарактеризувати суть та процедури процесів моделювання бізнес-процесів на підприємства й виявити перспективи реінжинірингу бізнес-процесів в системі управління підприємством.
3. Сформуванати загальну характеристику ППТ КБ «ПриватБанк» та його Тернопільської філії, а також провести аналіз ресурсної політики банку
4. Подати характеристику складу та якості кредитного портфелю ПАТ КБ «ПриватБанк»
5. Розробити шляхи вдосконалення бізнес-моделі Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» шляхом посилення її комплексності
6. Побудувати комплекс цілей, сформуванати набір ключових індикаторів їхньої досягнутості, а також здійснити моделювання системи управління бізнес-процесами Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»
7. Проаналізувати ринок банківських установ України та ідентифікувати місце ПАТ КБ «ПриватБанк» на ньому
8. Економічно обрентувати процес оптимізації чисельності персоналу Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» як елемент бізнес-моделювання
9. Здійснити вдосконалення системи управління персоналом Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» у загальній бізнес-моделі банку
10. Проаналізувати окремі питання щодо охорони праці в установі та безпеки в надзвичайних ситуаціях

*Об'єктом дипломної роботи* є управління фінансовим станом ПАТ КБ «ПриватБанк»

*Предметом дипломної роботи* є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування бізнес-моделі Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк».

*Методи дослідження.* Результати дослідження є науково обрентованими, адже в роботі були використані методи синтезу, аналізу, математичного модулювання, узагальнення, класифікацій і т.д.

*Інформаційну основу* роботи складають офіційні інформаційні джерела, зокрема ті, де висвітлюються результати функціонування ПАТ КБ «ПриватБанк», наукові праці науковців-економістів, офіційні статистичні дані, ресурси мережі Internet.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає у формування комплексної бізнес-моделі ПАТ КБ «ПриватБанк» та її Тернопільської філії.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає у економічно обґрунтованих вдосконаленнях окремих сторін функціонування досліджуваної установи та доведенні їх до рівня практичних рекомендацій.

*Апробація результатів дослідження.* Основні тези, які стосуються предмету дослідження, були розглянуті в роботі III Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (5 квітня 2019 р.).

*Структура та обсяг роботи.* Робота складається з вступу, шести розділів, висновків та пропозицій; викладена на 106 сторінках, в тому числі містить 4 таблиці, 41 рисунок; додатки, список використаних джерел з 36 найменувань.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **Вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження, окреслено мету, завдання, предмет та об'єкт роботи, перелічено методи досліджень, що використовувалися у роботі, вказано на інформаційну базу дослідження, а також описано наукову новизну та практичне значення отриманих результатів.

У **розділі 1 «Теоретичні основи дослідження бізнес-моделей підприємства»** розкрито теоретичні підходи до розуміння суті та впливу на споживчу цінність продукції бізнес-моделі підприємства; описано методології моделювання бізнес-процесів на підприємстві; подано характеристику реінжиніринг бізнес-процесів в системі управління підприємством та бізнес-моделювання.

Визначено, що бізнес-модель – це спрощена схема, яка описує певний процес або діяльність та включає в себе ціннісну пропозицію, формулу прибутку, ключові активи, ключові процеси. Саме на такому розумінні і будується вся методологія побудови бізнес-моделей та їх функціонування на підприємствах.

Вказано, що для прибутковості бізнес-моделі та її ефективності необхідне повне збалансування кількості та якості усіх ресурсів, серед яких особливо важливе місце відводиться трудовим ресурсам. Саме розвиваючи персонал можна розраховувати на усіх підприємства на ринку в довгостроковій перспективі.

Важливе місце в аналізі відведено суті та структурі бізнес-процесів, які лежать в основі загального бізнес-моделювання.

Показано, що моделювання бізнес-процесів можна реалізовувати за двома підходами: формалізацією бізнес-процесів через побудову описових графічно-текстових моделей та імітаційно-прогностичним моделюванням бізнес-процесів із застосуванням аналітичних інструментів. Детально описано спектр методів моделювання (від графічних нотацій до спеціально розроблених мов моделювання).

Детально писано процедури реінжинірингу бізнес-процесів, які є «радикальними» вдосконаленнями в роботі підприємства. Разом з тим показано, що підприємства вдаються до застосування процедур реінжинірингу не лише у випадку погіршення основних результуючих показників роботи, а й при намаганні перейти на інший рівень функціонування в площині конкурентоспроможності. Проаналізовано такі характеристики реінжинірингу – фундаментальність, радикальність, різке покращення.

У розділі 2 «Характеристика особливостей діяльності ПАТ КБ «ПриватБанк» на банківському ринку» проаналізовано основні положення Статуту ПАТ КБ «ПриватБанк» та його Тернопільської філії, що дало змогу сформулювати загальну характеристику його діяльності. Детально проаналізовано організаційну структуру корпоративного управління ПАТ КБ «ПриватБанк», до якої входять наступні елементи: єдиний акціонер (Держава в особі Міністерства фінансів України), Ревізійна комісія, Наглядова рада, Правління та ряд комітетів (з питань аудиту, з питань ризиків, з питань корпоративного управління, винагород та призначень, кредитний комітет, комітет з питань управління активами та пасивами, тарифний комітет).

Подано перелік напрямів діяльності Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк».

Аналіз ресурсної політики ПАТ КБ «ПриватБанк» показав, що досліджуваний банк обслуговує більшою мірою фізичних осіб, кошти яких переважають у структурі коштів, якими володіє ПАТ КБ «ПриватБанк» (Табл.1).

Таблиця 1

**Кошти клієнтів ПАТ КБ «ПриватБанк», млн.грн.**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Фізичні особи</b>	113601	144191	150726	171011	182670
-строкові депозити	91080	111773	119519	119476	109778
-поточні рахунки/рахунки до запитання	22521	32418	31207	51535	72892
<b>Юридичні особи</b>	38452	47719	29925	41080	48149
-строкові депозити	14964	17105	14675	12797	11385
-поточні рахунки/рахунки до запитання	23488	30614	15250	28283	36764
<b>Державні організації</b>	0	0	0	40	178
-поточні рахунки/рахунки до запитання	0	0	0	40	178
<b>Всього коштів клієнтів</b>	152053	191910	180651	212131	230997

Нарощення обсягів строкових депозитів, починаючи із 2014 року, було надзвичайно помітне серед фізичних осіб. Таке зростання тривало до 2016 року, після якого почався спад до 109778 млн.грн. на кінець 2018 року.

У 2016 році обсяг аналізованих ресурсів від юридичних осіб скоротився від 30614 млн.грн. до 15250 млн.грн. (-50,19%), хоча вже наступного року вдалося дещо відновити ситуацію зростанням на 13033 млн. грн., але цього зростання все одно не вистачило, щоб повернутися на позиції 2015 року.

Що стосується фізичних осіб, величина їхніх коштів на поточних рахунках / рахунках до запитання зменшилася у 2016 році порівняно із 2015 роком лише на 3,74%.

Також проаналізовано динаміку відсоткових ставок, для вкладів фізичних та юридичних осіб у різних валютах. Протягом останніх 3 років відсоткові ставки за депозитами в гривнях зменшувалися. Якщо до 1 кварталу 2017 року були досить суттєві відмінності у відсоткових ставках за депозитними вкладками різної терміновості, то після цієї дати на вклади до 1 місяця діє одна ставка 1% річних і відмінності між вкладками терміном на 3, 6 та 12 місяців є мінімальними.

Проведений аналіз кредитного портфелю ПАТ КБ «ПриватБанк» показав, що у період 2014-2016 рр. обсяги кредитних коштів, виданих юридичним особам, суттєво переважали ті, що були видані фізичним особам. Проте, така ситуація не була стабільною – 2015-2016 рр. падіння обсягів кредитів для юридичних осіб становило -186126 млн.грн., тобто -98,6% (рис.1).

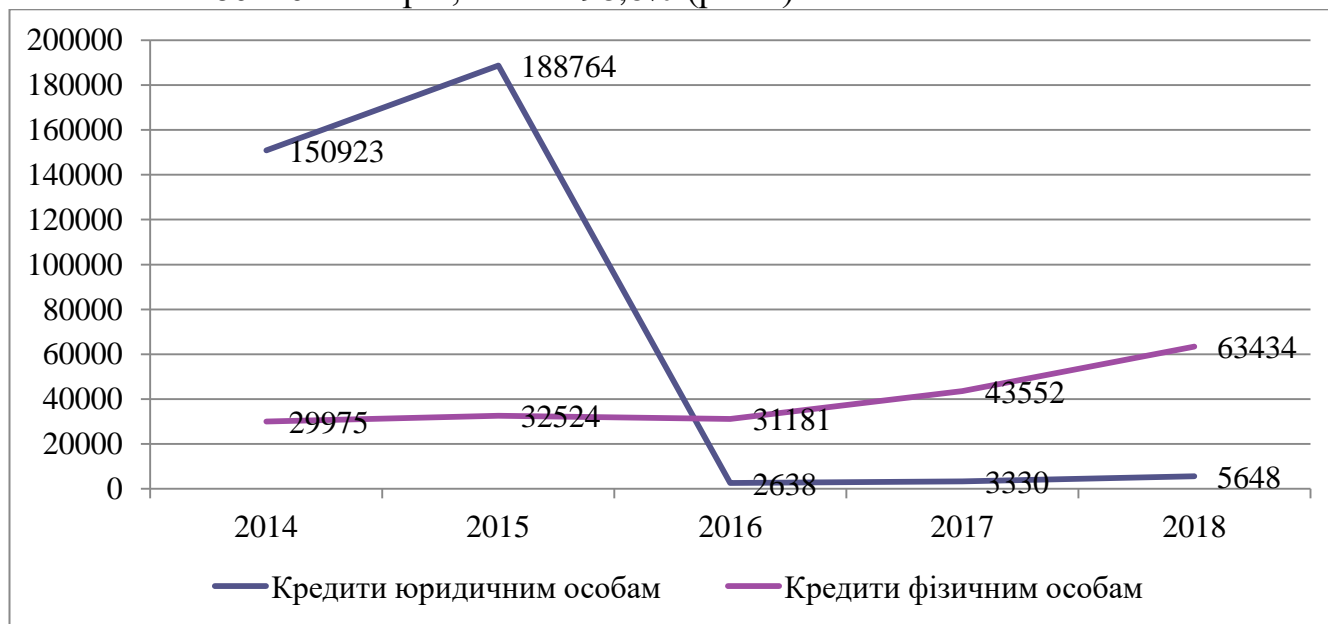
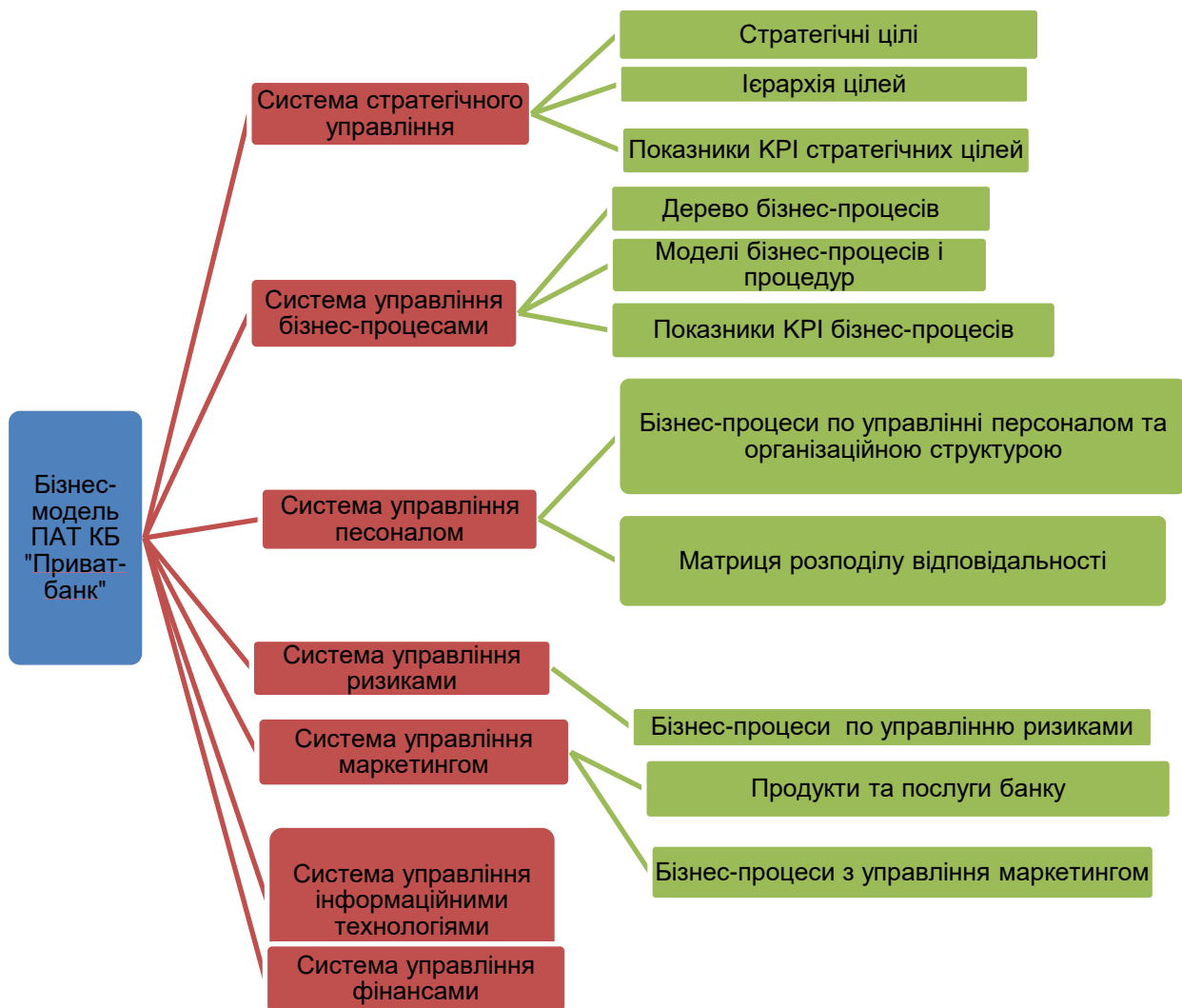


Рисунок 1. Динаміка обсягів кредитів юридичним та фізичним особам, млн.грн.

У розділі 3 «Шляхи вдосконалення бізнес-моделі Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» здійснено формування комплексної бізнес-моделі ПАТ КБ «ПриватБанк»; моделювання системи управління бізнес-процесами Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»; вдосконалення системи управління персоналом Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» у загальній бізнес-моделі банку.

Комплексну бізнес-модель ПАТ КБ «ПриватБанк» сформовано на основі поєднання наступних систем: стратегічного управління, управління бізнес-процесами, управління персоналом, управління ризиками, управління маркетингом, управління інформаційними технологіями, управління фінансами (рис.2).



**Рисунок 2. Бізнес-модель ПАТ КБ "Приват-банк"**

Сформовано ієрархію цілей Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» за напрямками «Фінанси», «Процеси», «Клієнти», також показники КРІ досягнення стратегічних цілей за цими напрямками.

Здійснено моделювання системи управління бізнес-процесами із врахуванням поділу усіх бізнес-процесів на основні, допоміжні, бізнес-процеси розвитку та бізнес-процеси управління. Подано детальну класифікацію усіх груп бізнес-процесів ПАТ КБ «ПриватБанк» та виділено ті, які реалізуються на рівні Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк».

Проведена деталізація бізнес-процесу 1.1.2 «Кредитування фізичних осіб» Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» дала змогу побудувати схему технологічної карти цього бізнес-процесу

Розроблена схема процесу «Розгляд пакету документів» бізнес-процесу 1.1.2.1.1 «Оформлення споживчого кредиту фізичних осіб» Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк».

Як елемент управлінських пропозицій, побудована діаграма причинно-наслідкового аналізу (Ісікави) проблеми Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»



«Надмірні витрати на утримання менеджерів із кредитування», яка може бути використана при прийнятті управлінських рішень в банку.

У розділі 4 «Спеціальна частина» проведено аналіз ринку банківських установ України та місце ПАТ КБ «ПриватБанк» на ньому.

Аналіз конкурентного профілю ПАТ КБ «ПриватБанк» показав, що він залишається стратегічно важливими для фінансового ринку України комерційним банком, проте, водночас перебуває під постійним тиском таких ризиків як кредитний, валютний, процентний, фондовий, конкурентний та інші види ризиків, які вимагають формування та постійного оновлення системи управління ними.

Таблиця 2

### SWOT-аналіз ПАТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>Зростання обсягів кредитного портфелю банку</p> <p>Переважання у структурі кредитного портфелю таких, що відповідають помірному ризику</p> <p>Найбільша в Україні мережа відділень та банкоматів</p> <p>Інноваційність у дистанційному електронному обслуговуванні клієнтів</p> <p>Можливість безкоштовної генерації електронних цифрових підписів наявним клієнтами</p> <p>Відповідність фінансових показників діяльності нормативам НБУ</p>	<p>Скорочення іпотечного кредитування</p> <p>Плинність кадрів банку</p> <p>Пов'язаність із певними «непопулярними» політичними силами України</p>
Можливості (O)	Загрози (T)
<p>Удосконалення системи управління операційними ризиками банку</p> <p>Розширення клієнтської бази</p> <p>Зменшення витрат шляхом посиленої електронізації діяльності</p> <p>Посилення співпраці із міжнародними фінансово-кредитними організаціями</p>	<p>Зниження платоспроможності позичальників, тобто кредитний ризик (загроза)</p> <p>Підвищення рівня інфляції та облікової ставки НБУ</p> <p>Посилення конкурентного тиску</p> <p>Валютні загрози</p> <p>Процентні загрози</p> <p>Фондові загрози</p>

У розділі 5 «Обґрунтування економічної ефективності» проведено оптимізацію чисельності персоналу (менеджерів із обслуговування фізичних осіб) Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» на основі розрахунку трудомісткості бізнес-процесів та бізнес-моделювання.

Запропоновано методику розрахунку, яка передбачає поступове проходження таких етапів:

1. Побудова "дерева" бізнес-процесів менеджерів із обслуговування фізичних осіб
2. Визначення трудомісткості бізнес-процесів менеджерів із обслуговування фізичних осіб

3. Встановлення коригувальних коефіцієнтів для визначення оптимальної кількості працівників

4. Розрахунок оптимальної кількості менеджерів із обслуговування фізичних осіб

5. Порівняння оптимальної кількості менеджерів із обслуговування фізичних осіб із фактичною та прийняття управлінських рішень

Виявлено, що Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк» можна запропонувати скорочення менеджерів із обслуговування фізичних осіб або додання у їхні функції додаткових бізнес-процесів для підвищення ефективності діяльності.

F10		fx		=((B22/G7)/(G8*G4*(1-G5)*(1-G6)))			
A	B	C	D	E	F	G	H
1	Елементи операцій менеджера Тернопільської філії ПАТ КБ "Приватбанк"	Тривалість, год	Частота, разів в місяць	$Q_{\text{опт}} = \frac{T_{\text{форм}}}{Q_{\text{год}} \times I_{\text{кор.вик.}} \times (1 - I_{\text{непер.втрат}}) \times (1 - I_{\text{выпр.пом.}})}$			
<b>Бізнес-процес 1.1.2 Кредитування фізичних осіб</b>				Коефіцієнт корисного використання робочого часу	I <sub>кор.вик.</sub>	0,75	
4	надання консультації менеджером	0,5	120	Коефіцієнт непередбачуваних втрат робочого часу	I <sub>непер.втрат.</sub>	0,1	
5	розрахунок основних параметрів платоспроможності клієнта	0,7	105	Коефіцієнт втрат робочого часу у зв'язку із необхідністю виправлення допущених помилок	I <sub>выпр.пом.</sub>	0,05	
6	формування пакету документів менеджером за даними, які повинні надати потенційний позичальник	0,7	98	Коефіцієнт формалізованості бізнес-процесів	I <sub>форм.</sub>	0,85	
7	оформлення документів на видачу кредиту	0,6	80	Кількість робочих годин, які припадають на одного менеджера	Q <sub>год.</sub>	154	
8	Всього за БП 1.1.2	250,1		Оптимальна чисельність менеджерів із обслуговування фізичних осіб		4,69	
<b>1.1.3 Оформлення та обслуговування депозитних вкладів фізичних осіб</b>							
10	надання консультації менеджером	0,5	110				
11	формування пакету документів менеджером за даними, які повинні надати потенційний позичальник	0,4	100				
12	оформлення документів на депозитний вклад	0,5	95				
13	Всього за БП 1.1.3	142,5					
<b>1.1.4 Обслуговування банківських карток</b>							
15	Розгляд звернень на перевипуск карток	0,2	130				
16	Розгляд звернень на випуск нових карток	0,2	120				
17	Розгляд звернень на ліквідацію карток	0,2	90				
18	Всього за БП 1.1.4	68					
<b>1.1.5 Надання в користування банківських сейфів</b>							
20	Надання консультацій та оформлення договору на користування банківським сейфом	0,6	2				
21	Всього за БП 1.1.5	1,2					
22	<b>ВСЬОГО РАЗОМ</b>	<b>393,8</b>					
23							

Рисунок 3. Елемент процедури моделювання Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк»

Виділено та проаналізовано ключові бізнес-процеси системи управління персоналом Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк», реалізація яких дозволить підвищити рівень ефективності роботи персоналу.

У розділі 6 «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях» б проаналізовано стан охорони праці у Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк»; досліджено організацію і проведення досліджень з оцінки стійкості роботи об'єктів торгівлі, банківських установ і ін. під час надзвичайних ситуацій мирного та воєнного часу; здійснено планування та реалізація заходів щодо подолання наслідків екстремальних ситуацій криміногенного характеру та способи їх уникнення.

Узагальнення основних параметрів, що визначають стан охорони праці установи, зроблено висновок, що Тернопільська філія ПАТ КБ «ПриватБанк» забезпечена необхідними та безпечними умовами праці.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено формування бізнес-моделі підприємства на прикладі Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк», що є результатом виконання усіх поставлених завдань. Наслідком проведених досліджень стало отримання наступних висновків:

1) Досліджено теоретичні основи процесів формування та застосування бізнес-моделей підприємства, зокрема показано, що за допомогою створення бізнес-моделей можна відстежити ключові точки зростання бізнесу, а також виявити, які сторони його реалізації потребують переформатування. Особливістю бізнес-моделювання є те, що воно слугує основою розуміння джерел походження вхідних грошових потоків на підприємстві та напрямків використання його ресурсів.

2) Охарактеризовано суть та процедури процесів моделювання бізнес-процесів на підприємства й виявити перспективи реінжинірингу бізнес-процесів в системі управління підприємством. Показано найбільш поширені методи моделювання, зокрема, ті, що відносяться до формалізації бізнес-процесів, а також група імітаційно-прогностичних моделей. Доведено, що реінжиніринг бізнес-процесів є кардинальною перебудовою внутрішнього середовища функціонування організації, тому потребує чіткого плану проведення та сформованих цілей процесу.

3) Сформовано загальну характеристику ПАТ КБ «ПриватБанк» та його Тернопільської філії, а також проведено аналіз ресурсної політики банку. Показано, що ПАТ КБ «ПриватБанк» повністю належить державі, що суттєво визначає його історію розвитку. Оскільки структура ПАТ КБ «ПриватБанк» є багатофілійною, особливе місце в аналізі відведено Тернопільській філії банку. Її особливістю є те, що вона здатна виконувати майже увесь спектр операцій, які сьогодні пропонують клієнтам комерційні банки, хоча найбільш поширеними операціями все таки є розрахунково-касове обслуговування, залучення депозитних вкладів фізичних та юридичних осіб, обслуговування кредитних договорів.

4) Подано характеристику складу та якості кредитного портфелю ПАТ КБ «ПриватБанк», зокрема, аналіз ресурсної політики ПАТ КБ «ПриватБанк» показав, що досліджуваний банк обслуговує більшою мірою фізичних осіб, кошти яких переважають у структурі коштів, якими володіє ПАТ КБ «ПриватБанк». Нарощення обсягів строкових депозитів, починаючи із 2014 року, було надзвичайно помітне серед фізичних осіб. Таке зростання тривало до 2016 року, після якого почався спад до 109778 млн.грн. на кінець 2018 року.

5) Розроблено шляхи вдосконалення бізнес-моделі Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» шляхом посилення її комплексності, тобто виокремлено сукупність систем, які охоплюють усі бізнес-процеси банку: стратегічного управління, управління бізнес-процесами, якістю, ризиками, маркетингом, інформаційними технологіями та фінансами.

6) Сформовано комплекс цілей Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк», якими є зростання доходу та прибутку, збільшення ринкової частки, оптимізація банківських продукції, зростання рівня комплексності обслуговування клієнта, автоматизація бізнес-процесів. Крім того сформовано набір ключових

індикаторів досягну тості цілей за напрямками «Фінанси», «Процеси», «Клієнти». Проведено моделювання системи управління бізнес-процесами Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» на основі їх декомпозиції та побудов технологічних карт і схем бізнес-процесів.

7) Проаналізовано ринок банківських установ України та ідентифіковано місце ПАТ КБ «ПриватБанк» на ньому. Аналіз конкурентного профілю ПАТ КБ «ПриватБанк» показав, що він залишається стратегічно важливими для фінансового ринку України комерційним банком, проте, водночас перебуває під постійним тиском таких ризиків як кредитний, валютний, процентний, фондовий, конкурентний та інші види ризиків, які вимагають формування та постійного оновлення системи управління ними.

8) Економічно обрентувано процес оптимізації чисельності персоналу Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» як елементу бізнес-моделювання шляхом детального опису усіх етапів оптимізації та числових розрахунків на основі трудомісткості бізнес-процесів, які реалізуються в Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк».

9) Здійснено вдосконалення системи управління персоналом Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» у загальній бізнес-моделі банку через посилення системності управління кадровою політикою, підбору персоналу, документальне забезпечення його діяльності, налагодження системи навчання та мотивації персоналу із подальшим оцінюванням.

10) Проаналізовано окремі питання щодо охорони праці в установі та безпеки в надзвичайних ситуаціях

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ**

1. Сапіга І. Аналіз місця ПАТ КБ «Приватбанк» на фінансовому ринку України / Сапіга І. // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах“ (5 квітня 2019 р.) / Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2019. — С.31-32.

## АНОТАЦІЯ

**Сапіга І.О. Формування бізнес-моделі підприємства: сфера застосування та фактори успіху (на прикладі Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»). – Рукопис.**

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – ТНТУ ім. І. Пулюя. – Тернопіль, 2019.

*Об'єктом дипломної роботи є управління фінансовим станом ПАТ КБ «ПриватБанк»*

*Метою роботи є формування бізнес-моделі підприємства із окресленням сфери застосування та факторів успіху.*

*Інформаційну основу роботи складають офіційні інформаційні джерела, зокрема ті, де висвітлюються результати функціонування ПАТ КБ «ПриватБанк», наукові праці науковців-економістів, офіційні статистичні дані, ресурси мережі Internet.*

У дипломній роботі розкрито теоретичні основи дослідження бізнес-моделей підприємства; подана загальна характеристика ПАТ КБ «ПриватБанк» та його Тернопільської філії; проведено аналіз ресурсної політики ПАТ КБ «Приватбанк» та кредитного портфелю банку; сформовано комплексну бізнес-модель ПАТ КБ «Приватбанк»; побудовано комплекс цілей та набір ключових індикаторів їхньої досягнутості для Тернопільської філії ПАТ КБ «Приватбанк»; проведено моделювання системи управління бізнес-процесами Тернопільської філії ПАТ КБ «Приватбанк»; проаналізовано ринок банківських установ; проведено обґрунтування доцільності оптимізації чисельності персоналу Тернопільської філії ПАТ КБ «Приватбанк», а також запропоновано заходи вдосконалення системи управління персоналом.

Ключові слова: бізнес-модель, підприємство, бізнес-процес, моделювання.

## SUMMARY

**Sapiga I.O. Enterprise business model formation: application field and keys to success (Ternopil branch of PJSC “PrivatBank” as a case study).- Manuscript.**

Research for the master's degree in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities". - TNTU. - Ternopil, 2019.

The subject of the diploma work is the management of the financial condition of PJSC “PrivatBank”

The purpose of the work is to formulate a business model of the enterprise with a definition of the scope and factors of success.

The information base of the work consists of official information sources, in particular those which cover the results of the functioning of PJSC “PrivatBank”, scientific works of scientists-economists, official statistics, resources of the Internet.

The thesis describes the theoretical foundations of the study of business models of the enterprise; General description of PJSC “PrivatBank” and its Ternopil branch; the

analysis of the resource policy of PJSC "PrivatBank" and the credit portfolio of the bank; the complex business model of PJSC «PrivatBank; a set of goals and a set of key indicators of their achievement were built for the Ternopil branch of PJSC “PrivatBank”; modeling of the business process management system of Ternopil Branch of PJSC «PrivatBank»; banking institutions market is analyzed; substantiation of expediency of personnel optimization of the Ternopil branch of PJSC “PrivatBank” was made, as well as measures of improvement of the personnel management system were proposed.

Keywords: business model, enterprise, business process, modeling.