

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

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та менеджменту

(назва факультету)

економіки та фінансів

(повна назва кафедри)

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломної роботи

**магістр**

(освітній ступінь)

на тему: Формування бізнес-моделі підприємства:  
сфера застосування та фактори успіху  
(на прикладі Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»)

Виконав: студент 6 курсу, групи ППМз-61  
спеціальності 076

«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва спеціальності)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Сапіга І.О.  
(прізвище та ініціали)

Керівник

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Маркович І.Б.  
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Кудлак В.Я.  
(прізвище та ініціали)

Рецензент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Якимишин Л.Я.  
(прізвище та ініціали)

Факультет Економіки та менеджменту

Кафедра Економіки та фінансів

Освітній рівень Магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
(шифр і назва)

### ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор

Панухник О.В.

« \_\_\_\_\_ » 2019 р.

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

*Савізі Іванні Олегівні*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування бізнес-моделі підприємства:

сфера застосування та фактори успіху (на прикладі

Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»

Керівник роботи Маркович Ірина Богданівна, к.е.н., доцент

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

Затверджені наказом по університету № 4/7-692 від «18» липня 2019 р.

2. Термін подання студентом роботи «16» грудня 2019р.

3. Вихідні дані до роботи звітність ПАТ КБ «ПриватБанк».

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» НА БАНКІВСЬКОМУ РИНКУ

3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ФІЛІЇ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»

4. СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

5. ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

6. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)  
Рис. 2.3 Структура коштів клієнтів за юридичним статусом; Рис.3.1 Комплексна бізнес-модель ПАТ КБ «ПриватБанк»; Рис.3.3 Ієрархія цілей Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» за напрямками «Фінанси», «Процеси», «Клієнти»; Рис.3.9 Діаграма причинно-наслідкового аналізу (Ісікави) проблеми Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Маркович І.Б., к.е.н., доцент	02.09.2019 р.	
Обґрунтування економічної ефективності	Панухник О.В., д.е.н., професор	04.09.2019 р.	
Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	Радинський С.В., к.е.н., доцент, Стручок В.С., ст. викладач	06.09.2019 р.	

7. Дата видачі завдання « 02 » вересня 2019 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми дипломної роботи	15.07.2019 р.- 18.07.2019 р.	
2	Робота над планом, затвердження плану	02.09.2019 р.- 06.09.2019 р.	
3	Пошук і підбір літератури, відповідно до затвердженого плану	09.09.2019 р.- 22.09.2019 р.	
4	Робота над теоретичним розділом	23.09.2019 р.- 06.10.2019 р.	
5	Робота над розділами «Спеціальна частина» та «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях»	07.10.2019 р. - 20.10.2019 р.	
6	Робота над аналітично-дослідницьким розділом	21.10.2019 р. - 03.11.2019 р.	
7	Робота над проектно-рекомендаційним розділом	04.11.2019 р. - 17.11.2019 р.	
8	Завершення написання розділу «Спеціальна частина». Підписання розділу в консультанта	18.11.2019 р.- 20.11.2019 р.	
9	Написання розділу «Обґрунтування економічної ефективності» Підписання розділу в консультанта	21.11.2019 р.- 03.12.2019 р.	
10	Завершення написання розділу «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях» Підписання розділу в консультантів	04.12.2019 р.- 06.12. 2019 р.	
11	Проходження нормоконтролю	09.12.2019 р. 10.12.2019 р.	
12	Підготовка висновку керівником та зовнішньої рецензії	11.12.2019 р. - 12.12.2019 р.	
13	Попередній захист дипломної роботи	13.12.2019 р. 14.12.2019 р.	
14	Робота ЕК. Захист дипломної роботи	23.12.2019 р.- 27.12.2019 р.	

Студент

(підпис)

Санига І.О.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Маркович І.Б.

(прізвище та ініціали)

## 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 CB "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 C«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.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
1.1 Поняття бізнес моделі підприємства – теоретичні підходи до розуміння суті та впливу на споживчу цінність продукції.....	8
1.2 Методології моделювання бізнес-процесів на підприємстві.....	15
1.3 Реінжиніринг бізнес-процесів в системі управління підприємством та бізнес-моделювання.....	22
Висновки до розділу 1.....	26
<b>РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» НА БАНКІВСЬКОМУ РИНКУ</b>	
2.1 Загальне характеристика ПАТ КБ «ПриватБанк» та його Тернопільської філії .....	28
2.2 Аналіз ресурсної політики ПАТ КБ «ПриватБанк» та параметрів, що її визначають.....	31
2.3 Характеристика структури та динаміки окремих компонент кредитного портфелю ПАТ КБ «ПриватБанк» .....	42
Висновки до розділу 2.....	46
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ФІЛІЇ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»</b>	
3.1 Формування комплексної бізнес-моделі ПАТ КБ «ПриватБанк» та системи стратегічного управління банком .....	48
3.2 Побудова комплексу цілей та набору ключових індикаторів їхньої досягнутості Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк».....	51

3.3	Моделювання системи управління бізнес-процесами Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк».....	55	
	Висновки до розділу 3.....	62	
<b>РОЗДІЛ 4 СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА</b>			
4.1	Аналіз ринку банківських установ України та місце ПАТ КБ «ПриватБанк» на ньому.....	67	
4.2	Дослідження конкурентного профілю ПАТ КБ «ПриватБанк».....	69	
	Висновки до розділу 4.....	72	
<b>РОЗДІЛ 5 ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ</b>			
5.1	Оптимізація чисельності персоналу Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» як елемент бізнес-моделювання.....	73	
5.2	Вдосконалення системи управління персоналом Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» у загальній бізнес-моделі банку.....	81	
	Висновки до розділу 5.....	84	
<b>РОЗДІЛ 6. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ</b>			
6.1	Стан охорони праці у Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк».....	85	
6.2	Організація і проведення досліджень з оцінки стійкості роботи об'єктів торгівлі, банківських установ і ін. під час НС мирного та воєнного часу.....	90	
6.3	Планування та реалізація заходів щодо подолання наслідків екстремальних ситуацій криміногенного характеру та способи їх уникнення ..	93	
	Висновки до розділу 6.....	98	
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>			99
<b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>			102
<b>ДОДАТКИ.....</b>			106

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Підприємства працюють у відповідності із тенденціями розвитку ринків, проте, суттєвий вплив на їхній розвиток здійснюють сформовані ними ж бізнес-моделі, тобто принципи, ціліта 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) Сформувати 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, сформувати 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 обґрунтувати 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 обґрунтованими, 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 формуванні 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.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Поняття бізнес-моделі підприємства – теоретичні підходи до розуміння суті та впливу на споживчу цінність продукції

Підприємства перебувають у постійному русі, проходячи усі стадії життєвого циклу товарів чи послуг, які вони пропонують споживачам, а також життєвого циклу самої організації. На цьому шляху, звичайно, одні підприємства демонструють високий рівень адаптивності та вміння використати ті можливості, які відкриває перед ними ринок, а інші залишаються інертними та неспроможними врахувати виклики зовнішнього середовища функціонування організації.

Вдосконалення є неодмінним атрибутом сучасної динамічної компанії, яка займає стійкі позиції на ринку протягом довгого періоду часу. Підприємство може бути успішним і за рахунок певних ситуативних переваг, проте, недовгий період часу. Довгострокова перспектива вимагає комплексного підходу до сучасного ефективного управління усіма процесами.

Дослідження аналітиків також підтверджують той факт, що у компаній, які звертають увагу на формування та постійну оптимізацію бізнес-моделей, спостерігається вдвічі більше зростання операційного прибутку за досліджуваний період, ніж у тих, які спрямовують свою увагу на вдосконалення продуктів чи процесів [1, с. 36].

Аналіз бізнес-моделей, на наш погляд, слід розпочати із ідентифікації суті окремих її компонентів – «бізнес» та «модель».

Бізнес – діяльність, справа, що приносить дохід або іншу матеріальну вигоду.

Модель (фр. Modele, від лат. Modulus – міра, аналог, зразок) – відображення, копія, схема, макет, зображення, певний матеріальний чи подумки представлений об'єкт або явище, що заміщає спрощенням

оригінальний об'єкт або явище, зберігаючи тільки деякі важливі його властивості [2,с.491].

Тобто, бізнес-моделлю можна назвати спрощену схему, яка описує певний процес або діяльність.

Бізнес-модель як лаконічне описове і графічне відображення способів провадження економічної діяльності компанією, конкретизує та роз'яснює логіку, закладену нею в її місію, демонструє прогрес у досягненні стратегічних цілей і виконанні планів діяльності; висвітлює напрями та види діяльності компанії, її ринки збуту, ключових партнерів, структуру доходів і витрат, чинники унікальності ціннісної пропозиції тощо; визначає перспективи розвитку компанії та принципи організації її бізнесу з погляду залучення ключових ресурсів і капіталу[3].

Чесбро Г. стверджує, що бізнес-модель включає чотири взаємозв'язані елементи: ціннісну пропозицію, формулу прибутку, ключові активи, ключові процеси. Ціннісна пропозиція – це продукт, який компанія пропонує споживачу, включаючи всі його важливі риси і характеристики, супутні послуги, способи поставки і т. д. [4, с. 80].

Чим вищий рівень цінності вкладено у продукт виробником та сприйнято споживачем, тим продукт є більш конкурентоспроможним на ринку. Цінність може бути сформована не тільки функціональними властивостями продукту, а й певними соціально-психологічними особливостями або якостями, якими наділяє продукт продавець чи споживач.

Формула прибутку в бізнес-моделі детально описує, яким чином будуть створюватися грошові потоки, адже комерційне підприємництво власне й спрямоване на отримання прибутку.

Для досягнення успіху діяльності та прибутковості бізнес-моделі підприємство повинно володіти цілим спектром ресурсів. Сьогодні найбільш цінним ресурсом є, безумовно, люди. Адже від їхньої кваліфікації, вмінь навичок залежить ефективність налагодження усіх бізнес-процесів на підприємстві. Просто наявність матеріальних ресурсів ще не є достатньою для

успішності бізнесу. Лише синергічне поєднання усіх видів ресурсів може дати хороший результат у вигляді прибутковості компанії та нарощення потенціалів розвитку.

З погляду М. Джонсона, К. Крістенсена, Х. Кагерманна [5, с.68].], бізнес-модель складається з чотирьох взаємозалежних елементів, завдяки ним, разом узятим, компанії створюють нові продукти або послуги з неповторними споживацькими якостями.

До числа таких компонентів автори відносять:

- споживчу цінність продукту;
- формулу прибутку;
- ключові ресурси;
- ключові процеси.

Чотири перераховані елементи бізнес-моделі – основа основ будь-якого бізнесу. Найважливіший з елементів, безумовно, перший.

Взаємозв'язок між бізнес-моделлю і стратегією можна проілюструвати за допомогою «рівняння цінності», запропонованого М. Levy:

$$V = MS \quad (1.1)$$

де

V = Value (Цінність),

M = Model (Бізнес-модель) і

S = Strategy (Стратегія).

Дане рівняння припускає, що компанія повинна визначити кращі бізнес-моделі для реалізації стратегії і на їх основі розвернути і реалізувати свою стратегію.

Тобто, бізнес-модель, яка мультиплікативно підсилює стратегію, в кінцевому підсумку створює цінність для клієнта.

На рис. 1.1 наведено базову концепцію побудови архітектури бізнес-моделі компанії і практичні способи її створення.

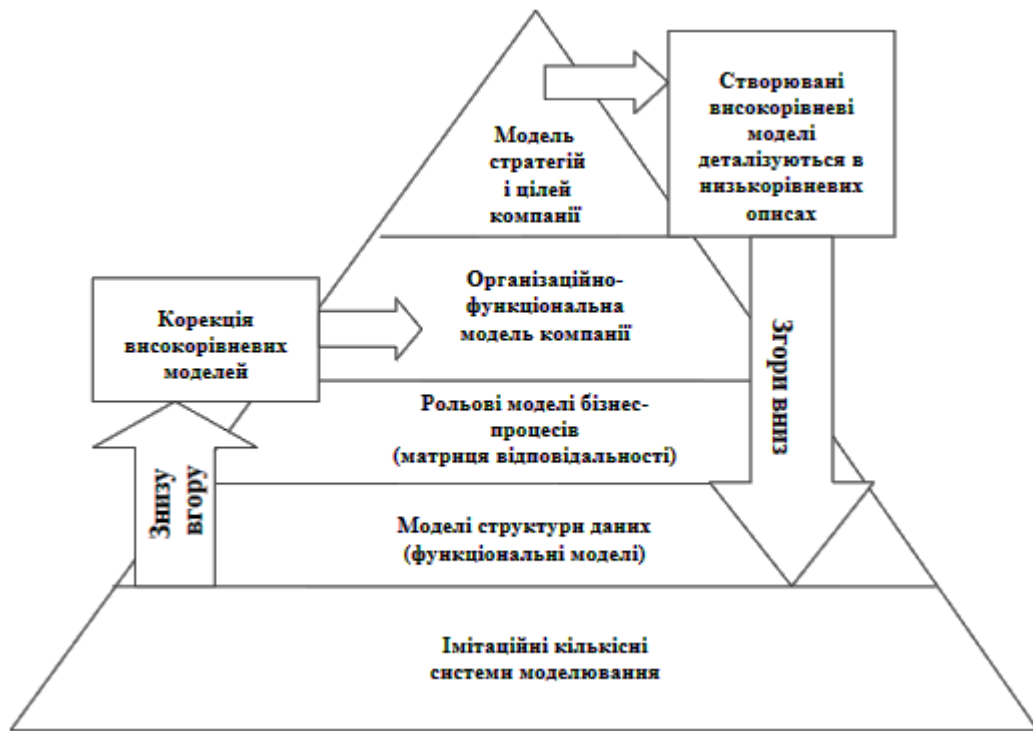


Рисунок 1.1 Концепція процесу моделювання бізнесу

Джерело: [6]

Моделювання бізнесу може відбуватися за одним із двох напрямів – «знизу вгору» (коли загальна бізнес-модель компанії формується на основі результатів функціонування імітаційних кількісних систем моделювання, функціональних, рольових та організаційно-функціональних моделей) або «згори вниз» (за якого створювані високо рівневі моделі деталізуються в низькорівневих описах).

Стратегічний підхід до управління в центр уваги завжди ставить поєднання внутрішніх можливостей до розвитку підприємства із особливостями середовища, в якому воно функціонує. Динамічна рівновага – ось основна характеристика організації, яка існує відповідно до стратегічного управління. Крім того, ефективність діяльності визначатиметься не тільки величиною прибутку чи доходу, а й точністю реагування на нові запити ринку. В цьому полягає основна відмінність стратегічного управління від оперативного.

Отже, стратегічне управління – це управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей в довгостроковій перспективі [7].

На думку Соолятте А. ефективна бізнес-модель повинна відповідати на три ключові питання [8, с. 12]:

- 1) як компанія створює цінність для зовнішніх клієнтів;
- 2) як компанія заробляє гроші;
- 3) як компанія забезпечує стратегічний контроль над ланцюгами створення цінності?

Як можна бачити, елементом ефективної бізнес-моделі є і встановлення стратегічного контролю над ланцюжками створення цінності (вартості).

Як стверджує М. Портер, ланцюг створення вартості охоплює стратегічно важливі процеси, пов'язані зі створенням доданої вартості. Він виділяє основні процеси, які безпосередньо створюють додану вартість (логістика, виробництво, маркетинг, надання додаткових послуг), а також процеси, що підтримують створення вартості [9, с.107–133].

В процесах аналізу ланцюжка створення цінності (вартості) слід чітко ідентифікувати особливості продукції, робіт, послуг, які продукує підприємство, адже існують суттєві відмінності між підприємствами матеріального та нематеріального виробництва. Наприклад, фінансові структури, в більшості випадків, пропонують своїм клієнтам нематеріальні, фінансові, інформаційні продукти, які створюються та наділяються цінністю в дещо інший спосіб, ніж матеріальні продукти.

На рис. 1.2 показано ланцюг створення цінності інформаційного продукту.

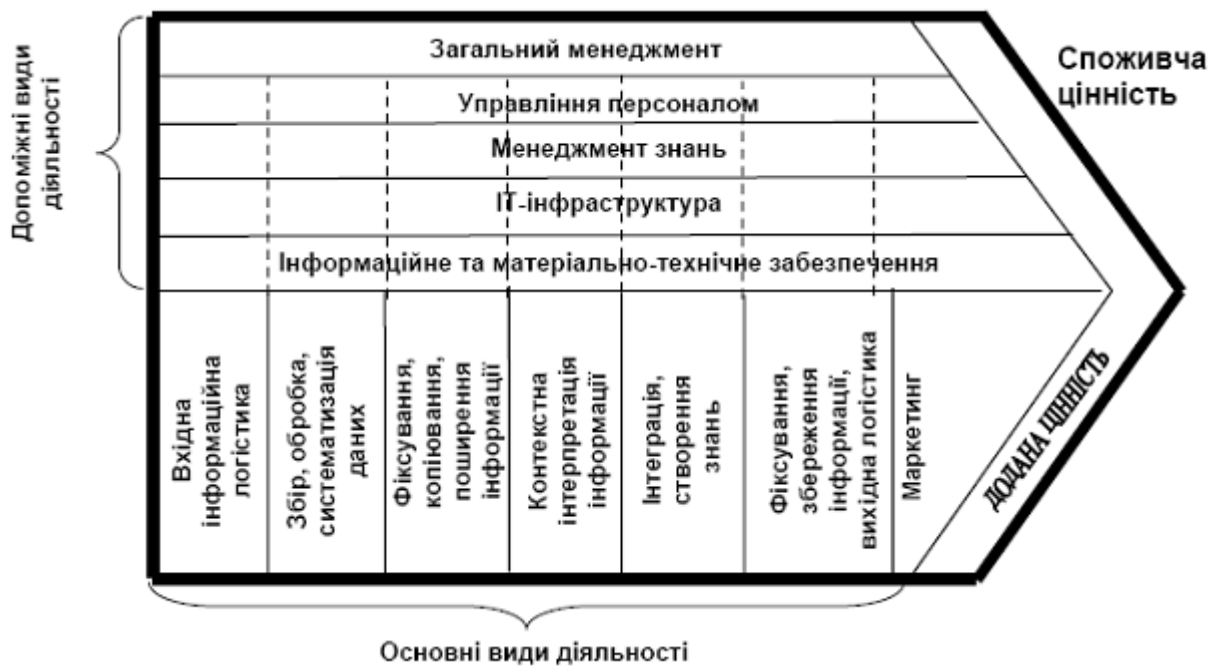


Рисунок 1.2 Ланцюг створення цінності інформаційного продукту

Джерело: [10]

Основними видами діяльності у такому випадку є вхідна інформаційна логістика; збір, обробка, систематизація даних; фіксування, копіювання, поширення інформації; контексна інтерпретація інформації; інтеграція, створення знань; фіксування, збереження інформації, вихідна логістика; маркетинг. Ці види діяльності створюють основну додану вартість продукту, проте, лише ними підприємство обмежитися не може і передбачає допоміжні види діяльності (загальний менеджмент; управління персоналом; менеджмент знань; ІТ-інфраструктура; інформаційне та матеріально-технічне забезпечення). Сукупна додана вартість і створює споживчу цінність, яка буде продукувати конкурентоздатність підприємства на ринку.

Проаналізуємо структуру бізнес-процесів, сукупність яких, по суті, і формує бізнес-модель (рис.1.3).





Рисунок 1.3 Структура бізнес-процесу

Джерело: [11]

Вхідними елементами усіх бізнес-процесів є ресурси, комбінація яких може суттєво різнитися, залежно від того, як буде організовано бізнес-процес і яких результатів підприємство хоче досягти в результаті його реалізації. Усі ресурси підприємства варто структуризувати за своїми характеристиками та функціональним призначенням, наприклад, таким чином: земля, устаткування, персонал інформація, програмне забезпечення. Сьогодні все більшу вагомість набувають нематеріальні ресурси, особливо у фінансовій сфері (банківські структури, страхові компанії і т.д.)

Ресурси є своєрідним «входом» у бізнес-процеси, які під впливом виконавців та під керівництвом відповідальних осіб за побудову та реалізацію бізнес-процесу, через процеси планування, організації, розподілу та перерозподілу ресурсів, мотивування, облік та контроль перетворюються у «виходи» – готову продукцію, послугу, нову інформацію, споживчу вартість та інше.

Усі бізнес-процеси підприємства варто класифікувати на основні (які повністю охоплюють усю операційну основну діяльність підприємства), допоміжні (ті, що не відносяться до операційної діяльності підприємства),

забезпечуючі (ті, що допомагають реалізації основних бізнес-процесів) , бізнес-процеси розвитку (нові напрямки роботи організації).

## **1.2 Методології моделювання бізнес-процесівна підприємстві**

Моделювання бізнес-процесів на підприємствах є процесним інструментом бізнес-моделювання, адже декомпозиція усього бізнесу на окремі процеси дає змогу оптимізувати, вдосконалити чи ефективно налагодити діяльність організації.

Зазвичай, можна стверджувати, що моделювання бізнес-процесів можна реалізовувати за двома підходами:

1. Формалізація бізнес-процесів через побудову описових графічно-текстових моделей
2. Імітаційно-прогностичне моделювання бізнес-процесів із застосуванням аналітичних інструментів

Методи моделювання бізнес-процесів, таких, як схема, функціональна блок-схема потоку, схема контролю, Діаграма Ганта, PERT-діаграми, і IDEFз'явилися на початку 20 століття.

На сьогодні спектр методів моделювання досить широкий: від найпростіших графічних нотацій, що використовуються для побудови блок-схем та алгоритмів, і таких математичних апаратів, як мережі Петрі, до об'єктно-орієнтованих мов моделювання, наприклад, UML(UnifiedModelingLanguage) і спеціально розроблених для опису бізнес-систем мов моделювання, наприклад, XPDL (XMLProcessDefinitionLanguage) і BPEL (BusinessProcessExecutionLanguage) [12].

У стислому вигляді історія розвитку методологій моделювання бізнес-процесів представлена на рис.1.4.

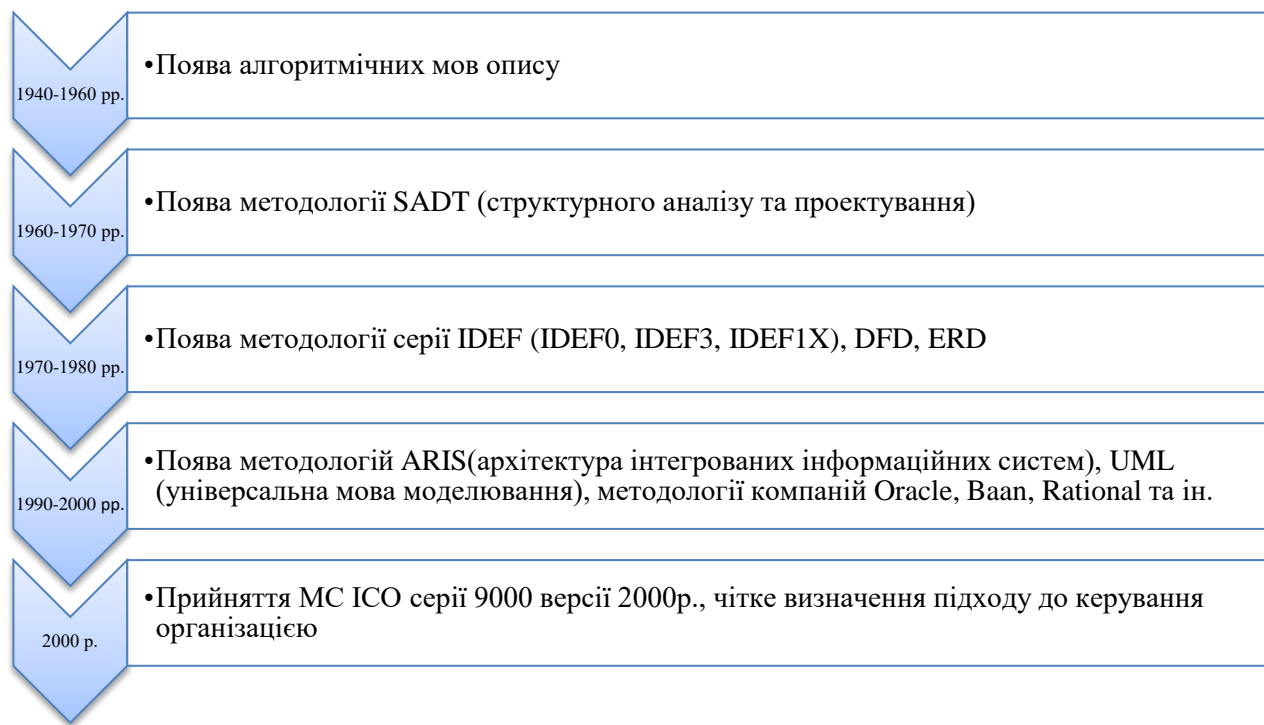


Рисунок 1.4 Методології моделювання бізнес-процесів

*Джерело: сформовано автором*

В найбільш загальному вигляді усі типи методологій бізнес-моделювання поділяються на 3 категорії:

- моделювання бізнес-процесів (Business Process Modeling);
- описи потоків робіт (Work Flow Modeling);
- описи потоків даних (Data Flow Modeling).

#### ***Методології моделювання бізнес-процесів (Business Process Modeling)***

IDEF - модель є результат скоординованої колективної роботи, при якій автори створюють первинні діаграми, засновані на зібраній інформації про об'єкт моделювання, і передають їх іншим учасникам проекту для розгляду і формулювання зауважень. Порядок, вимагає, щоб кожен експерт, у якого є зауваження до діаграми, зробив їх письмово і передав автору діаграми. Цей цикл продовжується до тих пір, поки діаграми, а потім і вся модель не будуть прийняті, тобто цей процес - ітеративна процедура, яка веде до точного опису системи. IDEF як відомо, це скорочення від Integration Definition Metodology (Об'єднання Методологічних Понять) [13].

Сімейство спільно використовуваних методів для процесу моделювання.

На даний момент до сімейства IDEF входять:

- IDEF0 - методологія функціонального моделювання (досліджувана система представляється у вигляді набору взаємопов'язаних функцій - функціональних блоків) ;

- IDEF1 - методологія моделювання інформаційних потоків всередині системи, що дозволяє відображати і аналізувати їх структуру та взаємозв'язки;

- IDEF1X (IDEF1 eXtended) - методологія побудови реляційних структур (як правило, використовується для моделювання реляційних баз даних , що мають відношення до даної системи) ;

- IDEF2 - методологія динамічного моделювання розвитку систем;

- IDEF3 - методологія документування процесів, що відбуваються в системі;

- IDEF4 - методологія побудови об'єктно - орієнтованих систем, що дозволяє наочно відображати структуру об'єктів і закладені принципи їх взаємодії ;

- IDEF5 - методологія онтологічного дослідження складних систем за допомогою певного словника термінів і правил, на підставі яких можуть бути сформовані достовірні твердження про стан аналізованої системи в деякий момент часу;

- IDEF6 - методологія використання раціонального досвіду проектування, що дозволяє запобігти виникненню структурних помилок при новому проектуванні інформаційних систем;

- IDEF7 - методологія аудиту інформаційної системи;

- IDEF8 - методологія розробки моделі графічного інтерфейсу користувача;

- IDEF9 - методологія аналізу існуючих умов і обмежень , їх впливу на прийняті рішення в процесі реінжинірингу ;

- IDEF10 - методологія моделювання архітектури виконання ;

- IDEF11 - методологія інформаційного моделювання артефактів ;

- IDEF12 - методологія організаційного моделювання ;
- IDEF13 - методологія проектування трьохсхемного дизайну карт ;
- IDEF14 - методологія моделювання комп'ютерних мереж [14].

### **Методології опису потоків даних (Data Flow Modeling)**

Наступною великою групою методологій бізнес-моделювання є нотації DFD (Data Flow Diagramming), призначені для опису потоків даних. Вони дозволяють відобразити послідовність робіт, виконуваних по ходу процесу, і потоки інформації, що циркулюють між цими роботами. Крім того, нотація DFD надає можливість описувати потоки документів (документообіг) і матеріальних ресурсів (наприклад, рух матеріалів від однієї роботи до іншої).

Методологія діаграм потоків даних (Data Flow Diagrams, DFD), входить в сімейство IDEF і представляє собою ієрархію процесів, які пов'язані між собою потоками даних. Діаграми показують, як обробляє інформацію кожен процес, як процеси пов'язані один з одним, а також як працює сама система.

Таким чином, інформаційна модель системи в нотації DFD будується у вигляді діаграм потоків даних, які графічно представляються з використанням відповідної системи позначень. Як приклад розглянемо спрощену модель процесу отримання певної суми готівкою по кредитній картці клієнтом банку. Зовнішньою сутністю цього прикладу є клієнт банку і, можливо, службовець банку, який контролює процес обслуговування клієнтів. Накопичувачем даних може бути база даних про стан рахунків окремих клієнтів банку. Окремі потоки даних відображають характер інформації, що передається, необхідної для обслуговування клієнта банку.

Відповідна модель для такого прикладу може бути представлена у вигляді діаграми потоків даних (рис. 1.5).

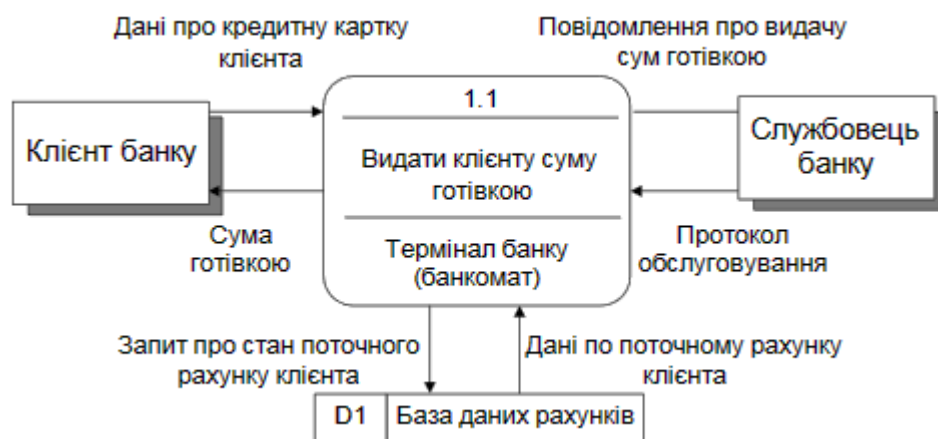


Рисунок 1.5 Приклад діаграми DFD для процесу отримання певної суми готівкою по кредитній картці

Джерело: [6]

### Методології опису потоків робіт (Work Flow Modeling)

Друга найважливіша методологія опису процесів - IDEF3, призначена для опису робочих процесів або, іншими словами, потоків робіт. Стандарт IDEF3 близький до алгоритмічних методів побудови схем процесів і стандартних засобів створення блок-схем. Слід зазначити, що стандарт включає два істотно різні методи опису процесів. Нижче розглянемо метод, що отримав найбільше розповсюдження. Основу методології IDEF3 становить побудова моделей процесів за принципом послідовно виконуваних у часі робіт (функцій, операцій). Можна стверджувати, що IDEF3 лежить в основі популярної в даний час методології ARIS eEPC.

### Методологія aris

В даний час спостерігається тенденція інтеграції різноманітних методів моделювання, що виявляється у формі створення інтегрованих засобів моделювання. Одним з таких засобів є програмний продукт, що носить назву ARIS (Architecture of Integrated Information Systems), розроблений німецькою фірмою IDS Scheer.

Організація в методології ARIS розглядається у чотирьох напрямках: організаційній; функціональній; напрямку даних та процесів. При

цьому кожний з напрямків ділиться на три підрівні: опис вимог, опис специфікації, опис впровадження.

- Організаційні моделі, що представляють структуру системи - ієрархію організаційних підрозділів, посад і конкретних осіб, зв'язки між ними, а також територіальну прив'язку структурних підрозділів.
- Функціональні моделі, що містять ієрархію цілей, що стоять перед апаратом управління, з сукупністю дерев функцій, необхідних для досягнення поставлених цілей.
- Інформаційні моделі, що відображають структуру інформації, необхідної для реалізації всієї сукупності функцій системи.
- Моделі управління, що представляють комплексний погляд на реалізацію бізнес-процесів у рамках системи.

Для опису бізнес-процесів в ARIS використовують діаграми, елементами яких є різноманітні об'єкти -"функції", "події", "структурні підрозділи", "документи" тощо.

Кожному об'єкту відповідає певний набір атрибутів, що дозволяє ввести додаткову інформацію про конкретний об'єкт. Основні об'єкти нотації eEPC включають: функцію, що служить для опису функцій (процедур, робіт), які виконуються підрозділами/співробітниками підприємства і має на більше одного входу та виходу; подію, що служить для опису реальних подій, які впливають на виконання функцій; організаційну одиницю; документ, що відображає реальні носії інформації; прикладну систему; кластер інформації, що характеризує набір сутностей і зв'язків між ними; зв'язок між об'єктами та логічний оператор, що дозволяє описати розгалуження процесу [15].

На сьогодні дана методологія є найбільш поширеною серед впроваджуваних систем на вітчизняних підприємствах.

У будь-якого процесу є свої етапи або стадії, в нашому випадку, моделювання бізнес-процесів має кілька послідовних етапів, які охоплюють проектну роботу і впровадження моделей процесів. Отже, моделювання бізнес-процесів складається з таких етапів:

- Визначення процесів і моделі в їх поточному стані («як є»). Щоб впровадити будь-які зміни, необхідно розуміти, як робота протікає в цей час. Для того щоб побачити поточний стан, доведеться зібрати таку інформацію: кордони процесу, ключові елементи, дані про роботу процесу. У результаті, перед вами постане модель в стані «як є».

- Перегляд моделі «як є» і її аналіз. Для того щоб встановити необхідність зміни процесів, важливо визначити: обмеження, зв'язок і дії в процесі. Тільки після цього модель «як є» сформована остаточно.

- Робота над моделлю «як повинно бути». Після аналізу моделі «як є», вступає в гру етап, мета якого створити модель «як повинно бути» з урахуванням всіх поліпшень. На цій стадії ви формуєте ту модель, яку ви хочете бачити в майбутньому.

- Тестування та апробація моделі «як повинно бути». На цьому етапі модель впроваджують в діяльність організації. При необхідності в модель вносять коригувальні зміни [16].

Існує ряд принципів або нотацій, які дозволяють побудувати об'єктивні моделі процесів. Отже, основні принципи моделювання бізнес-процесів (рис.1.6):





Рисунок 1.6 Основні принципи моделювання бізнес-процесів

*Джерело: побудовано автором*

Вказані принципи є важливими з огляду на комплексність процесів бізнес-моделювання.

### **1.3 Реінжиніринг бізнес-процесів в системі управління підприємством та бізнес-моделювання**

Підприємства є динамічними системами, які прагнуть до постійного вдосконалення з метою мінімізації проявів негативних явищ у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування підприємства, а також підвищення рівня прибутковості та конкурентоспроможності на ринку.

Поліпшення бізнес-процесів підприємства забезпечується завдяки використанню таких підходів:

- методика швидкого аналізу (FAST), яка допомагає визначити спосіб поліпшення під час наради, що займає один-два дні;
- бенчмаркінг, що передбачає вивчення однакових або схожих бізнес-процесів на прикладі інших успішних підприємств;

– оптимізація або перепроєктування бізнес-процесів, що полягає у покращенні існуючих вдалих процесів;

– реінжиніринг, що є найбільш радикальним підходом, так як передбачає розробку нового бізнес-процесу [17, с.365].

Ці підходи мають своєю ціллю єдине – покращення функціонування підприємства, проте, відрізняються між собою часовими рамками проведення та інтенсивністю й радикальністю впливу.

Найбільш масштабним та складним в реалізації є реінжиніринг, який повинстю перебудовує підприємство.

Є. Попов та М. Шапот дають наступне визначення: “Реінжиніринг – кардинальна і революційна перебудова бізнес - процесів компанії, що супроводжується переходом на нові принципи побудови організації” [18]. Тобто, це не лише зовнішня зміна, а швидше трансформація підходів до управління та протікання усіх бізнес-процесів організації.

Глибоке змістовне визначення Л. Шейна: “Реінжиніринг бізнес-процесів означає, по суті, рішучу, стрімку і глибоку “проривну” перебудову основ внутріфірмової організації та керування. Специфіка реінжинірингу полягає в тому, що існуюча вузька спеціалізація і обумовлена нею багаторазова передача відповідальності у виробництві та в управлінні ре інтегруються в наскрізні бізнес-процеси, відповідальність за які від початку і до кінця беруть на себе спаяні командним духом групи односторонців, здатні виконувати широкий спектр робіт” [19].

Реінжиніринг бізнес-процесів – це кардинальне переосмислення та перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень ключових показників результативності, таких, як витрати, якість, продуктивність праці та оперативність [20., с. 52].

О. Виноградова вважає наступне: “Реінжиніринг бізнес-процесів – це науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності” [21].

Підприємства вдаються до застосування реінжинірингу в наступних випадках:

1) підприємство знаходиться в кризовій ситуації, що характеризується неплатоспроможністю, високим рівнем витрат, втрата конкурентоспроможності, відмовою споживачів придбати продукцію (послуги) – в такому випадку застосовується кризовий реінжиніринг, що направлений на кардинальну перебудову бізнес-процесів;

2) підприємство має стабільне становище на ринку, займає певну нішу, але ринок висуває нові вимоги і прогноз майбутньої діяльності є несприятливим, з'являються нові конкуренти, змінюються потреби споживачів - застосовується реінжиніринг розвитку, направлений на поліпшення бізнес-процесів;

3) підприємство має високий рівень конкурентоспроможності і займає вагоме місце на ринку, але бажання бути першими та збільшити відрив від найближчих конкурентів стимулює застосування реінжинірингу, що направлений на створення унікальних конкурентних переваг [22].

Тобто, 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. Реінжиніринг можна описати такими ключовими характеристиками (рис.1.7):

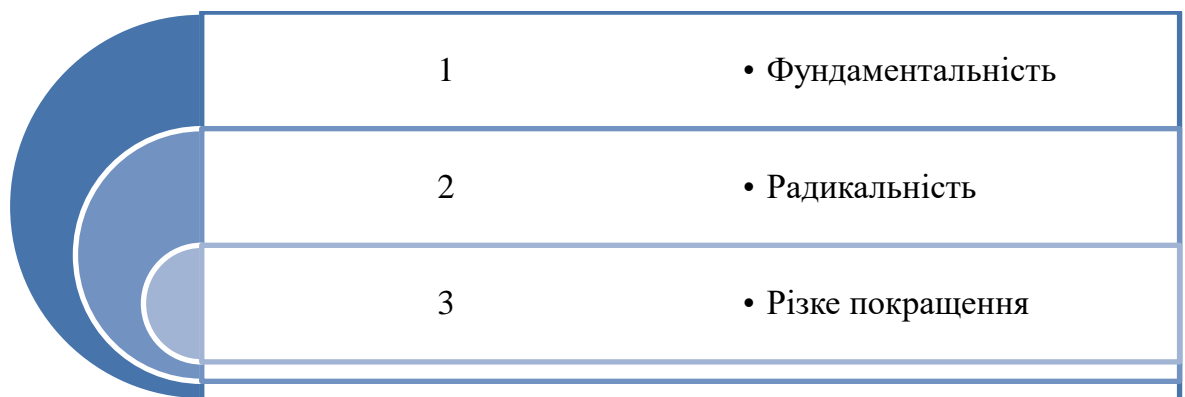


Рисунок 1.7 Ключові характеристики реінжинірингу

Джерело: власна розробка

Опишемо характеристики реінжинірингу більш детально.

- **Фундаментальність**

Фундаментальний процес передбачає, що на початковій стадії реінжинірингу необхідно визначитись: з якою метою компанія робить те, що вона робить, для чого компанія здійснює це таким чином, якою прагне стати компанія.

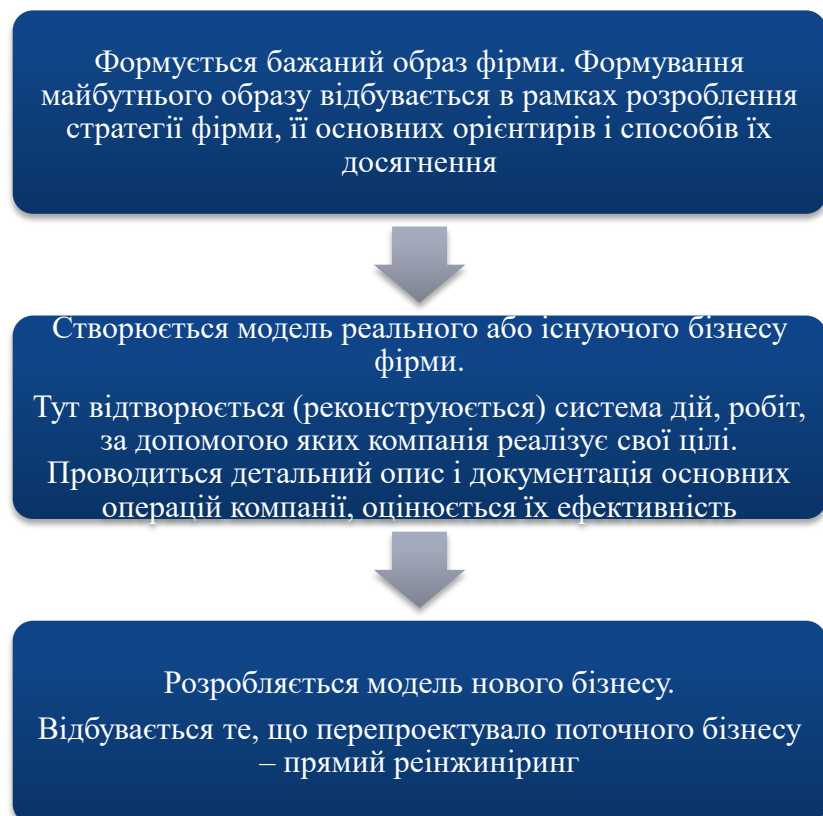
- **Радикальність**

Радикальний процес полягає в радикальному перепроєктуванні – це зміна всієї існуючої системи, а не поверхневі перетворення.

- **Різке покращення**

Реінжиніринг передбачає різке покращення показників (в рази), шляхом заміни старих методів управління новими. У разі коли необхідне покращення показників на кілька відсотків, застосовуються більш традиційні методи [23].

Процес реінжинірингу не відбувається хаотично, а має певну етапність процедур (рис.1.8).



## Рисунок 1.8 Етапи проведення реінжинірингу

*Джерело: сформовано на основі [24].*

Так як об'єктом реінжинірингу є бізнес-процеси, то підприємство здійснює реінжиніринг роботи, яку виконують співробітники цих підрозділів, а не бере за основу перетворення підрозділів виробництва або управління продажом [25, с.151-165]. Тобто, це не виключно зміна організаційної структури підприємства, а глибинна повна перебудова бізнес-процесів.

Необхідно відмітити, що реінжиніринг може здійснюватися тільки як перепроєктування окремих бізнес-процесів (точкове покращення бізнес-процесів), а може і як частина повної реструктуризації організаційної структури та бізнес-процесів підприємства (комплексне покращення бізнес-процесів) [17].

### **Висновки до розділу 1**

У розділі 1 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.

Описано концепції процесу моделювання бізнесу на основі поєднання моделі стратегій та цілей компанії; організаційно-функціональної моделі; рольової моделі; моделі структури даних та імітаційних кількісних систем моделювання.

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.

## **РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» НА БАНКІВСЬКОМУ РИНКУ**

### **2.1 Загальне характеристика ПАТ КБ «ПриватБанк» та його Тернопільської філії**

ПАТ КБ «ПриватБанк» є одним з найбільший банків України, який вже має довгу історію та по праву можна вважатися одним із «найцікавіших» кейсів вітчизняного фінансового ринку. Наприкінці 2016 р. банк був націоналізований.

Оскільки організаційно-правова форма банку передбачає випуск акцій, їхнім єдиним власником є держава, яка реалізовує свої функції через Міністерство фінансів України.

Структура корпоративного управління подана на рис.2.1.

Найвищим рівнем управління є єдиний акціонер – Загальні збори. Дещо відокремленим підрозділом є Ревізійна комісія, яка здійснює внутрішню перевірку ключових параметрів роботи комерційного банку та його підрозділів.

Також традиційним вже для банківських структур стало формування та функціонування наглядової ради, що складається з більшості незалежних експертів. Свої рішення Наглядова рада узгоджує з Комітетом з питань аудиту, який проводить внутрішній аудит.

Також організаційна структура банку передбачає існування Комітету з питань корпоративного управління, винагород і призначень, основними функціями якого є розробка положень, що регламентують відповідність дій працівників корпоративним принципам та цілям комерційного банку.

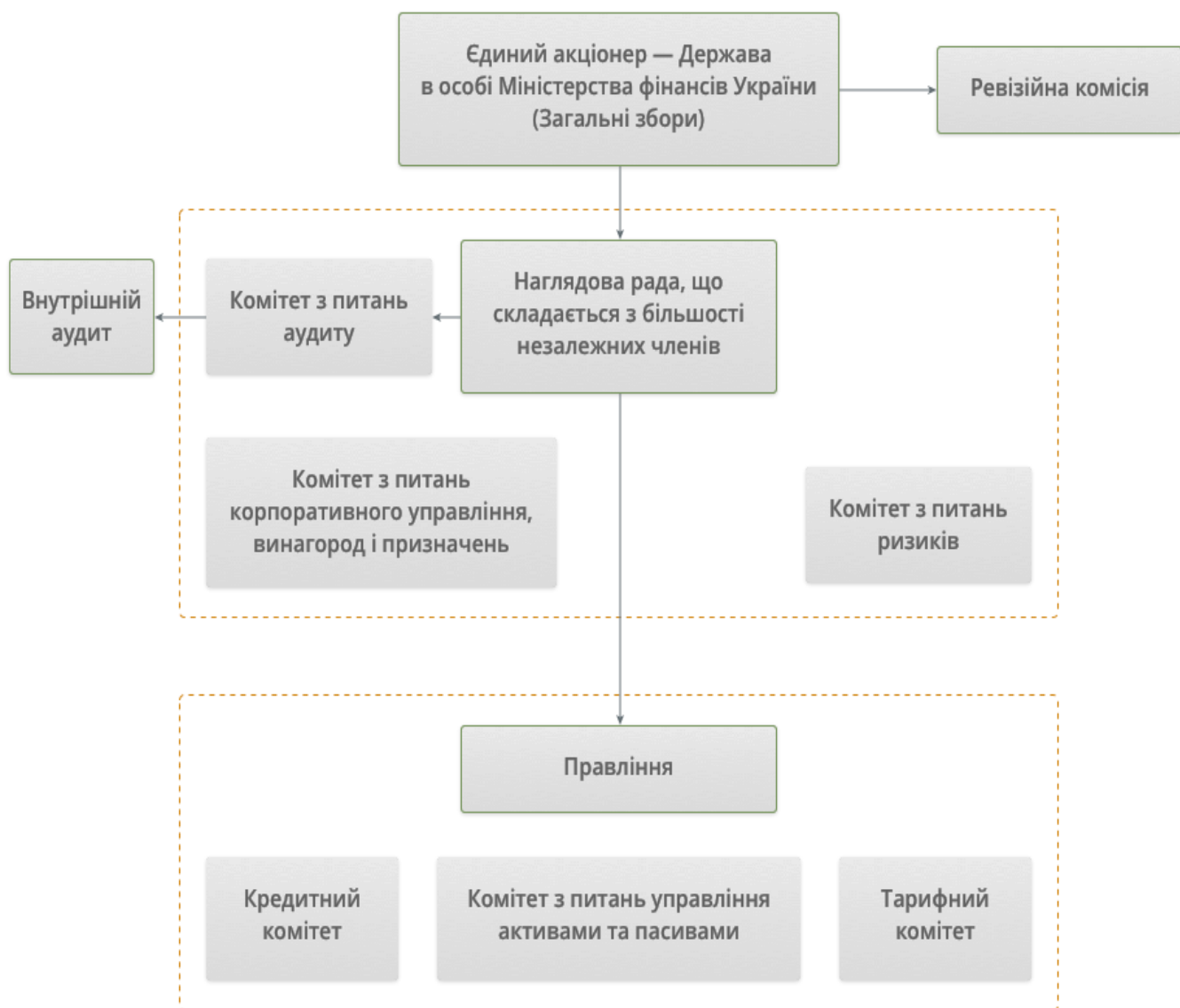


Рисунок 2.1 Структура корпоративного управління ПАТ КБ «ПриватБанк»

Чистий прибуток банку за 1 півріччя 2019 року став рекордним за його історію і становив 18,3 млрд.грн. Банк постійно працює над акумулюванням резервних коштів, які можуть бути використанні для покриття тимчасових негативних коливань на фінансовому ринку, а також забезпечити виконання нормативів Національного банку України.

За 2018 рік банк отримав прибуток в розмірі 11,67 млрд., що суттєво менше, ніж прибуток, отриманий лише за півріччя поточного року.



Слід врахувати що 2017 рік для Групи ПАТ КБ «ПриватБанк» узагалі був збитковим (-23,99 млрд.грн.), станом на 2016 рік збиток був взагалі величезним – 176,6 млрд.грн.

Динаміка вказаного показника подана на рис.2.2.

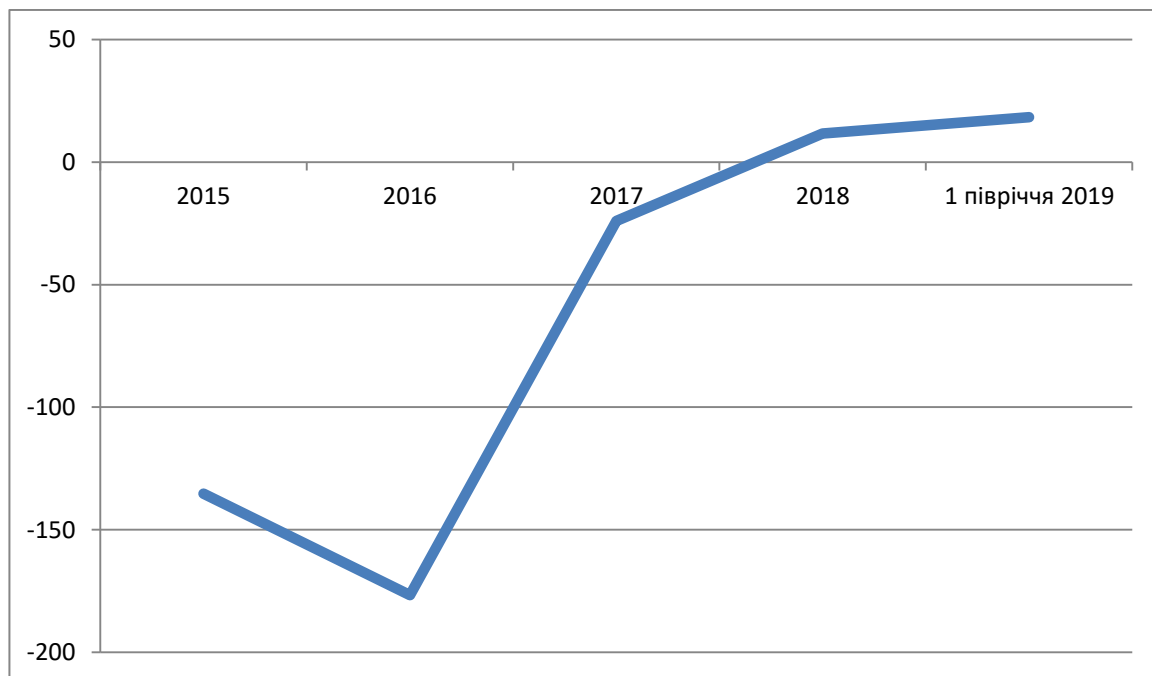


Рисунок 2.2 Динаміка прибутку ПАТ КБ «ПриватБанк»

*Джерело: складено автором*

Основним базовим документом, який регулює діяльність ПАТ КБ «ПриватБанку» та його регіональних філій, є Статут банку та положеннях про структурні підрозділи.

ПАТ КБ «ПриватБанк» є універсальним банком, який вже довгий час в Україні відноситься до системних, тобто таких, фінансовий стан яких суттєво впливає на стабільність фінансової системи країни.

ПАТ КБ «ПриватБанк» має надзвичайно розгалужену організаційну структуру, яка формується з 200 відділеннями по Україні. Банк надає послуги обслуговування переказів, які надходять з-за кордону, тому можна вважати, що він інфраструктурно забезпечує можливість ведення бізнесу в міждержавному масштабі у фінансовій площині.

ПАТ КБ «ПриватБанк» є одним з найбільших роботодавців на українському ринку праці. На кінець 2018 року в Банку працювало 22 551 чоловік.

Тернопільська філія ПАТ КБ «ПриватБанк» створена з метою обслуговування фізичних осіб та суб'єктів підприємницької діяльності незалежно від форми власності. Тернопільська філія ПАТ КБ «ПриватБанк» є відокремленим структурним підрозділом банку .

Основними напрямками роботи є наступні:

1. Залучення депозитів від юридичних та фізичних осіб
2. Відкриття та обслуговування рахунків клієнтів банку
3. Лізинг
4. Валютні операції
5. Залучення та розміщення банківських металів, торгівля ними
6. Надання кредитних коштів фізичним та юридичним особам
7. Інші операції

Керівництво поточною діяльністю Філії здійснює директор (або керуючий), який представляє Банк в регіоні, здійснює захист його прав і законних інтересів. Директор Філії безпосередньо підпорядковується Голові Правління Банку.

Тернопільська філія ПАТ КБ «ПриватБанк» має досить розгалужену систему підрозділів Філії та відділень, що їй підпорядковуються.

## **2.2 Аналіз ресурсної політики ПАТ КБ «ПриватБанк» та параметрів, що її визначають**

Аналіз діяльності банківської структури необхідно розпочинати із визначення його місце на ринку за найбільш важливим кількісними параметрами роботи.

Детально визначені показники та адекватна їх інтерпретація та прогнозування дають можливість управлінцям розробляти ефективні напрямки розвитку діяльності на майбутнє.

Важливим елементом формування ресурсів банку є кошти, отримані від залучення депозитів. Розглядаючи розподіл депозитів фізичних осіб за групами банків (рис.2.2), можна відмити абсолютне переважання ПАТ КБ «ПриватБанку» у цій структурі.

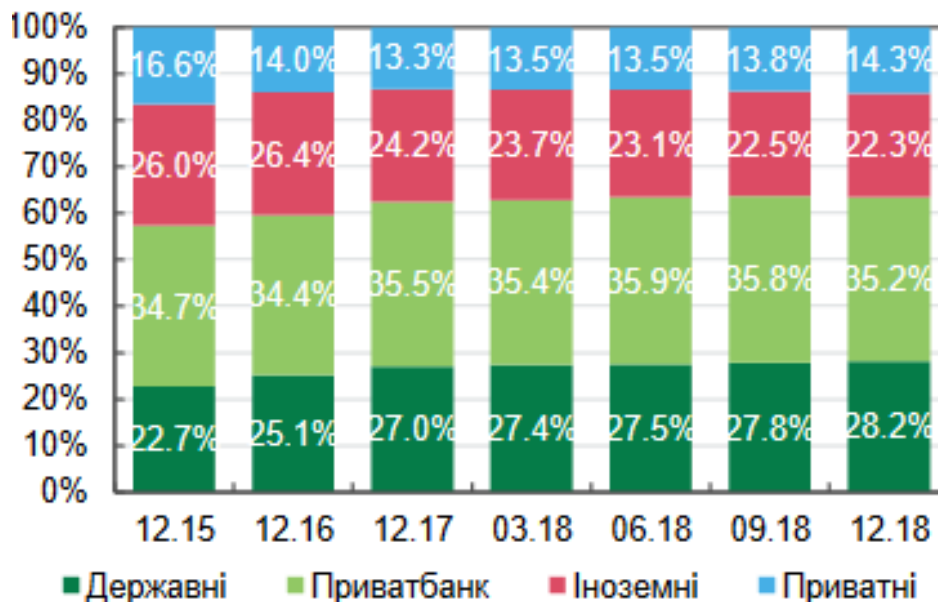


Рисунок 2.2 Розподіл депозитів фізичних осіб за групами банків

Джерело: [32]

Зміни, які можна простежити в період 2015-2018 рр., свідчать про нарощення частки державних банків у сукупності усіх депозитних коштів по банківській системі. Що стосується приватних банків, їхня частка становить на кінець 2018 року 14,3%. ПАТ КБ «ПриватБанк» у звітності Національного банку виділено як окрема група, на якого припадає 35,2% депозитів, що свідчить про ефективну політику залучення коштів та довіру клієнтів.

У Табл.2.1 подана інформація щодо величини коштів клієнтів ПАТ КБ «ПриватБанк».

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

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

Станом на 31 грудня 2018 року до складу коштів клієнтів входять наступні елементи, які формують їхній загальний обсяг в розмірі 230997 млн.грн.:

- кошти фізичних осіб (182671 млн.грн.), в тому числі строкові депозити (109778 млн.грн.) та поточні рахунки/рахунки до запитання (72892 млн.грн.);

- кошти юридичних осіб (48149 млн.грн.), в тому числі строкові депозити (11385 млн.грн.) та поточні рахунки/рахунки до запитання (36764 млн.грн.);

- кошти державних організацій (178 млн.грн.)

Очевидним є переважання у загальній структурі коштів фізичних осіб.

Рис.2.3 показує структуру коштів клієнтів за юридичним статусом.

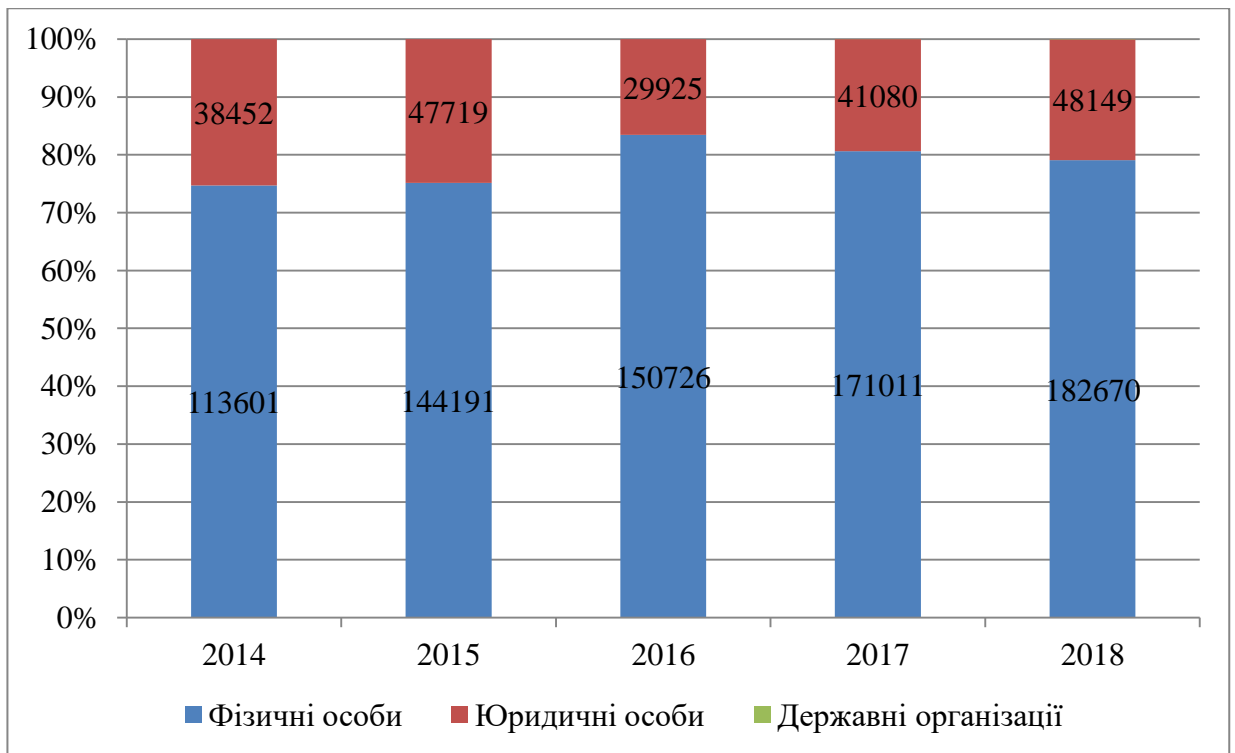


Рисунок 2.3 Структура коштів клієнтів за юридичним статусом

Джерело: сформовано за даними [34]

Державні організації займають найменшу частку в структурі коштів клієнтів в ПАТ КБ «ПриватБанк», причому у 2014-2016 рр. вони взагалі не відображалися у відповідних даних банку.

Із рис.2.3 можна зробити цілком очевидний висновок про цільовий сегмент банку – фізичні особи. Це дає підстави стверджувати, що розвиток корпоративного обслуговування та залучення коштів саме юридичних осіб є великим джерелом зростання доходів ПАТ КБ «ПриватБанк».

Максимальну частку займають кошти фізичних осіб, причому найбільшою вона була у 2016 році (більше 80%), та дещо зменшилася в наступні 2017-2018 рр.

Динаміка величини строкових депозитів ПАТ КБ «ПриватБанк» показана на рис.2.4.

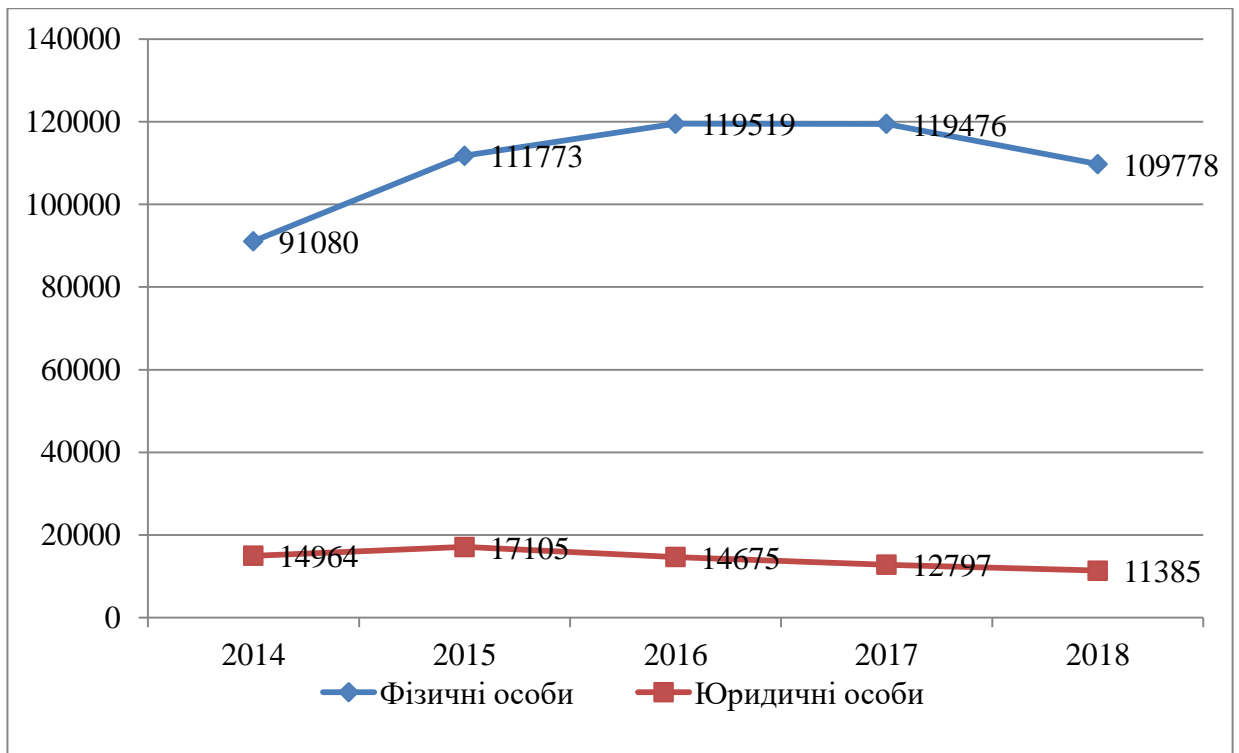


Рисунок 2.4 Строкові депозити, млн.грн.

*Джерело: сформовано за даними [34]*

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.

Розглянемо динаміку обсягів поточних рахунків та рахунків до запитання, які частково формують ресурсну базу банку (рис.2.5).

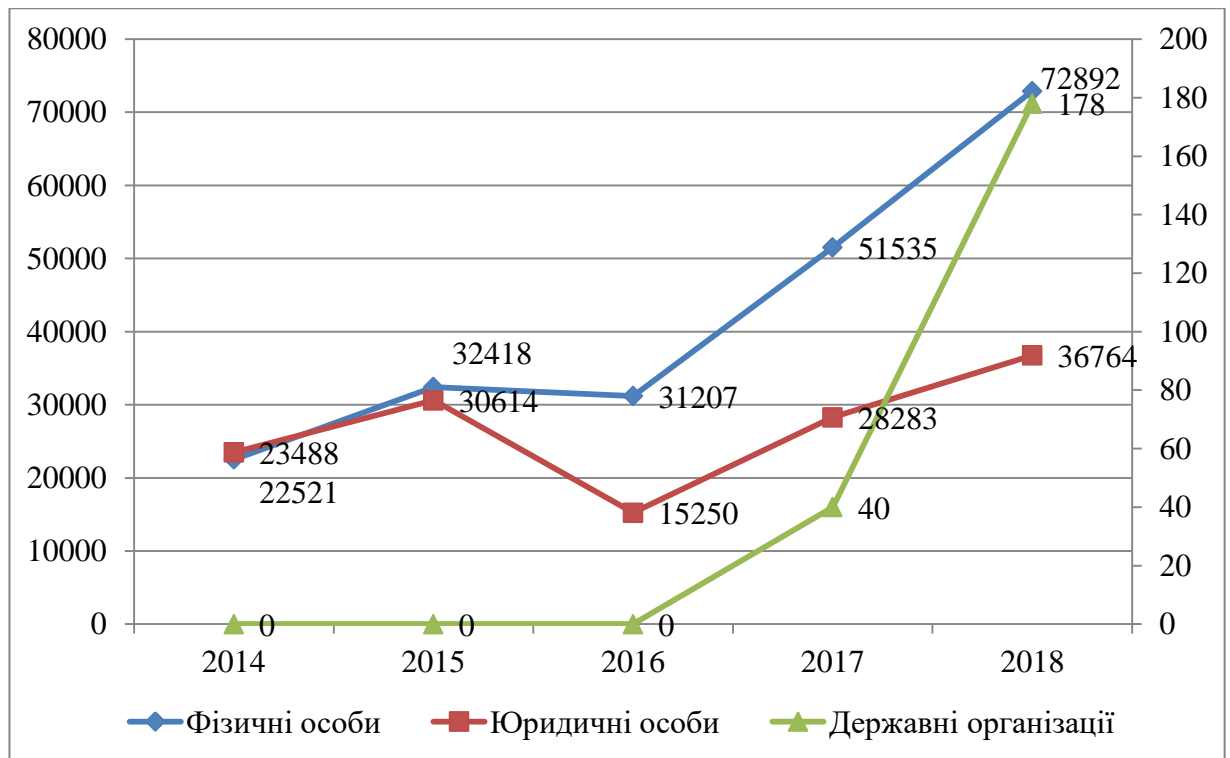


Рисунок 2.5 Поточні рахунки / рахунки до запитання, млн.грн.

Джерело: сформовано за даними [34]

До 2017 року у звітності не виділялися поточні рахунки / рахунки до запитання державних організацій, тому їхня динаміка є доволі нетривалою (у 2017 році у такій формі було залучено банком 40 млн.грн., а у 2018 році із зростанням на 138 млн.грн. вдалося досягти позначки 178 млн.грн.

У Табл.2.2 показано абсолютні відхилення величин коштів клієнтів ПАТ КБ «ПриватБанк».

## Абсолютні відхилення величин коштів клієнтів

## ПАТ КБ «ПриватБанк», млн.грн.

Показник	Абсолютне відхилення 2015 р. від 2014 р.	Абсолютне відхилення 2016 р. від 2015 р.	Абсолютне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. від 2017 р.
<b>Фізичні особи</b>				
-строкові депозити	20693,00	7746,00	-43,00	-9698,00
-поточні рахунки/рахунки до запитання	9897,00	-1211,00	20328,00	21357,00
<b>Юридичні особи</b>				
-строкові депозити	2141,00	-2430,00	-1878,00	-1412,00
-поточні рахунки/рахунки до запитання	7126,00	-15364,00	13033,00	8481,00
<b>Державні організації</b>				
-поточні рахунки/рахунки до запитання	0,00	0,00	40,00	138,00
<b>Всього коштів клієнтів</b>	<b>39857,00</b>	<b>-11259,00</b>	<b>31480,00</b>	<b>18866,00</b>

У загальній сукупності величина коштів на поточних рахунках та на рахунках до запитання фізичних осіб в період 2015-2018 рр. переважали аналогічний показник юридичних осіб. Таким чином можна зробити висновок про цільового сегменту діяльності банку.

У 2016 році обсяг аналізованих ресурсів від юридичних осіб скоротився від 30614 млн.грн. до 15250 млн.грн. (-50,19%) (Табл.2.3), 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%.



## Відносні відхилення величин коштів клієнтів

## ПАТ КБ «ПриватБанк», %

Показник	Відносне відхилення 2015 р. від 2014 р.	Відносне відхилення 2016 р. від 2015 р.	Відносне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Відносне відхилення 2018 р. від 2017 р.
<b>Фізичні особи</b>				
-строкові депозити	22,72	6,93	-0,04	-8,12
-поточні рахунки/рахунки до запитання	43,95	-3,74	65,14	41,44
<b>Юридичні особи</b>				
-строкові депозити	14,31	-14,21	-12,80	-11,03
-поточні рахунки/рахунки до запитання	30,34	-50,19	85,46	29,99
<b>Державні організації</b>				
-поточні рахунки/рахунки до запитання	-	-	-	345,00
<b>Всього коштів клієнтів</b>	26,21	-5,87	17,43	8,89

Період 2016-2018 рр. був досить успішним для банку в плані нарощення обсягів ресурсів на поточних рахунках та рахунках до запитання. Серед фізичних осіб спостерігалось зростання на 65,14% у 2017 році та ще на 41,44% у 2018 році. Для юридичних осіб ці показники становили 85,46% та 29,99% відповідно.

Для кожного комерційного банку, в тому числі й Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк», ресурсна складова формування активів займає вагомe значення в системі управління, адже від обсягів коштів, які клієнти бажають вкласти у банк та передати йому у тимчасове користування, залежить, по-перше, репутація комерційного банку, а по-друге, якість його ресурсної бази.

На рис.2.6 подана інформація щодо зміни відсоткових ставок на депозитні вклади ПАТ КБ «ПриватБанк» (гривня),, % річних.

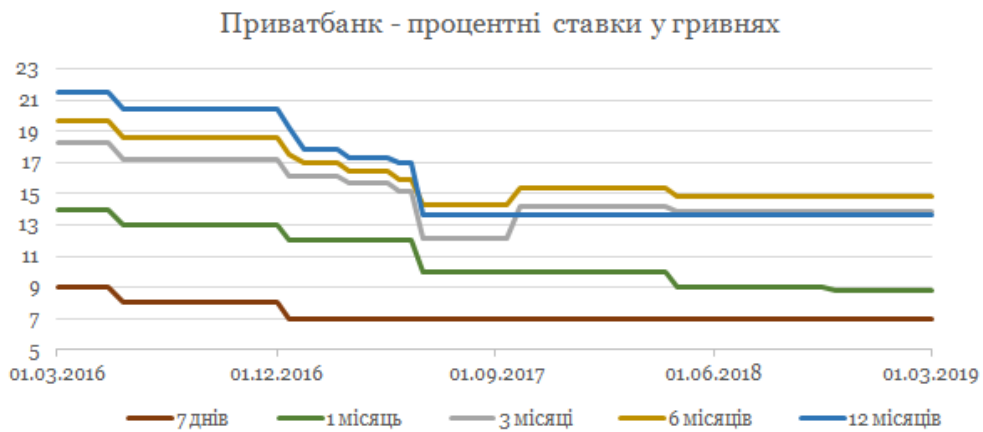


Рисунок 2.6 Зміна відсоткових ставок на депозитні вклади ПАТ КБ «ПриватБанк» (гривня)

Джерело: [34]

Відсоткові ставки мають важливе значення в процесах нарощення кількості клієнтів та обсягів вкладених ними коштів. Зниження відсоткових ставок на пряму впливає на активність в депозитних операціях. Важливо знайти баланс між відсотковими ставками у різних валютах. Найвищими вони є, зазвичай, на вклади у гривнях.

Протягом останніх 3 років відсоткові ставки знижувалися за депозитами в національній грошовій одиниці.

На рис.2.7 показано зміну відсоткових ставок на депозитні вклади ПАТ КБ «ПриватБанк» (дол.США).

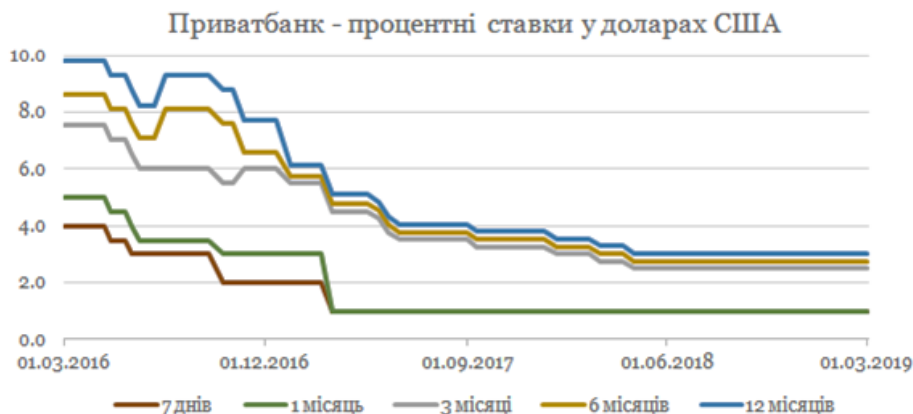


Рисунок 2.7 Зміна відсоткових ставок на депозитні вклади ПАТ КБ «ПриватБанк» (дол.США).

Джерело: [34]

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. Проаналізуємо зміну відсоткових ставок на залучені депозитні вклади ПАТ КБ «ПриватБанк» (євро).

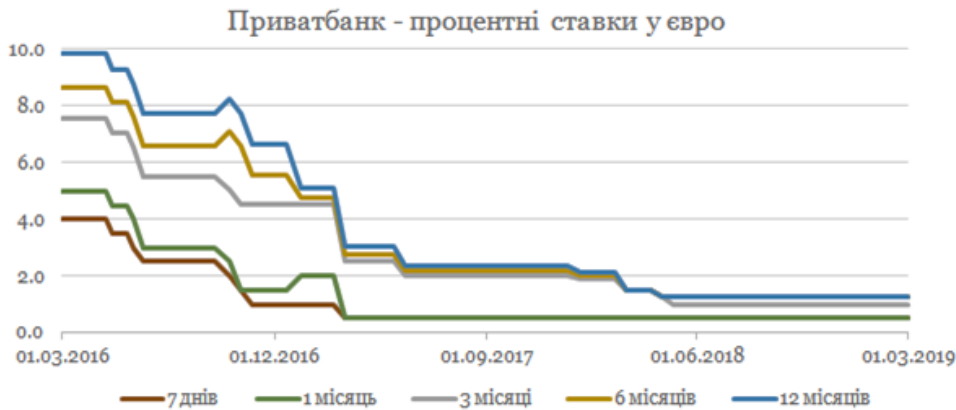


Рисунок 2.8 Зміна відсоткових ставок на депозитні вклади ПАТ КБ «ПриватБанк» (євро)

Джерело: [34]

Знову ж, критичним переломним моментом для ПАТ КБ «ПриватБанк» в плані зниження відсоткових ставок на вклади в євро став 1 квартал 2017 року, після якого (як і для вкладів у доларах США) була сформована єдина ставка для вкладів терміном менше 1 місяця.

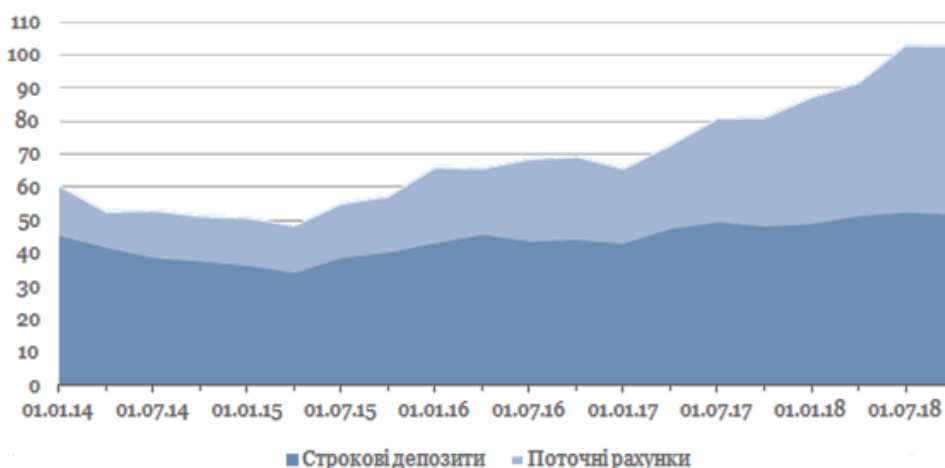


Рисунок 2.9 Обсяги коштів, залучених ПАТ КБ «ПриватБанк» від депозитів у національній грошовій одиниці (млрд грн).

Джерело: [32]

Відновитися після кризи 2014 року ПАТ КБ «ПриватБанк» за динамікою залучення гривневих коштів населення вдалося лише у 1 кварталі 2016 року (45,7 млрд.грн.). Зростання становило 0,75% до 01.01.2014 р. Процес націоналізації був сприйнятий населенням далеко неоднозначно. Велика кількість вкладників банку сприйняли цей етап в роботі банку як загрозовість та нестабільність, тому у 4 кварталі 2016 року спостерігався досить суттєвий відтік коштів. Правда, цей спад був нетривалим і був подоланий у наступні роки (рис.2.8).

Дещо по іншому виглядає динаміка залучення валютних коштів населення (рис.2.10).

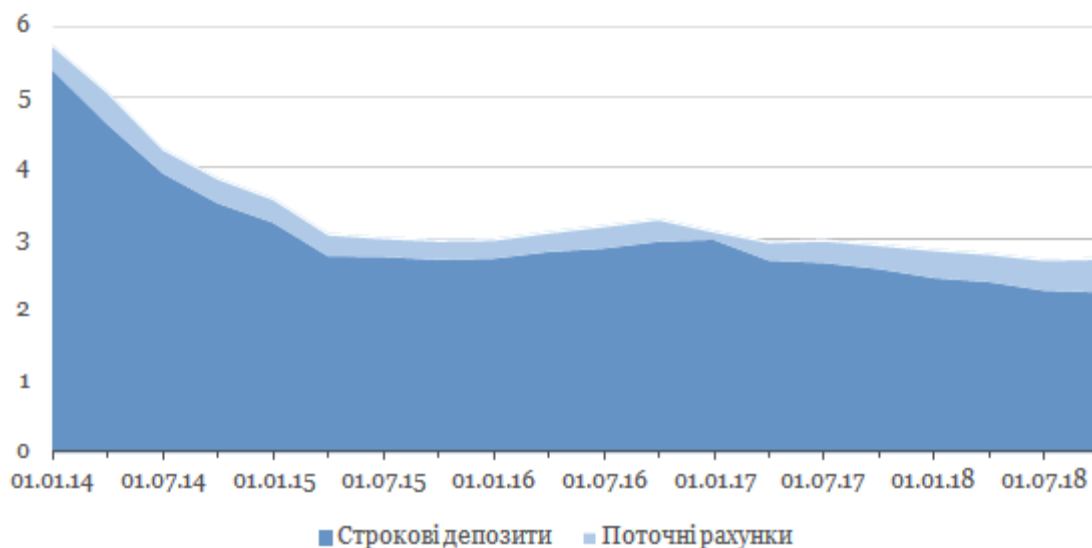


Рисунок 2.10 Обсяги коштів, залучених ПАТ КБ «ПриватБанк» від депозитів у національній грошовій одиниці (млрд дол. США)

Джерело: [32]

Спадна динаміка характерна як для строкових депозитів, так і за залишками грошових ресурсів на поточних рахунках клієнтів. Відтік коштів за 2016-2018 рр. з ПАТ КБ «ПриватБанк» становив 2,4 млрд. дол. США, що є надзвичайно поганим результатом порівняно із іншими комерційними банками, які працюють на ринку України.

### 2.3 Характеристика структури та динаміки окремих компонент кредитного портфелю ПАТ КБ «ПриватБанк»

Оскільки функціонування комерційного банку передбачає збалансованість у вхідних та вихідних грошових потоків. Таким чином, надання коштів у платне термінове користування клієнтами банку приносить додатковий дохід від операційної діяльності.

У Табл. 2.4 подана інформація щодо величини кредитного портфелю та дебіторської заборгованості ПАТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 2.4

#### Величина кредитного портфелю ПАТ КБ «ПриватБанк», млн.грн.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018
Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель	0	0	191139	185575	212795
Кредити юридичним особам	150923	188764	2638	3330	5648
Кредити фізичним особам –кредитні картки	22117	20919	19749	30354	45314
Кредити фізичним особам –іпотечні кредити	6194	9363	9045	9130	12923
Кредити фізичним особам –споживчі кредити	174	91	1069	3144	4193
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	349	503	264	264	332
Кредити фізичним особам –інші кредити	1141	1648	1054	660	672
<b>Всього кредитів та авансів клієнтам</b>	<b>161830</b>	<b>195339</b>	<b>32615</b>	<b>38335</b>	<b>50140</b>

Станом на 31 грудня 2018, 2017 та 2016 років категорія «Кредити, що управляються як окремий портфель» включає в себе непрацюючі кредити, які були видані до 19 грудня 2016 року.

Станом на 31 грудня 2018 року Група визнала збитки 209 453 мільйони гривень резерву під очікувані кредитні збитки за цими кредитами.

На рис.2.11 показано динаміка обсягів кредитів юридичним та фізичним особам, млн.грн.

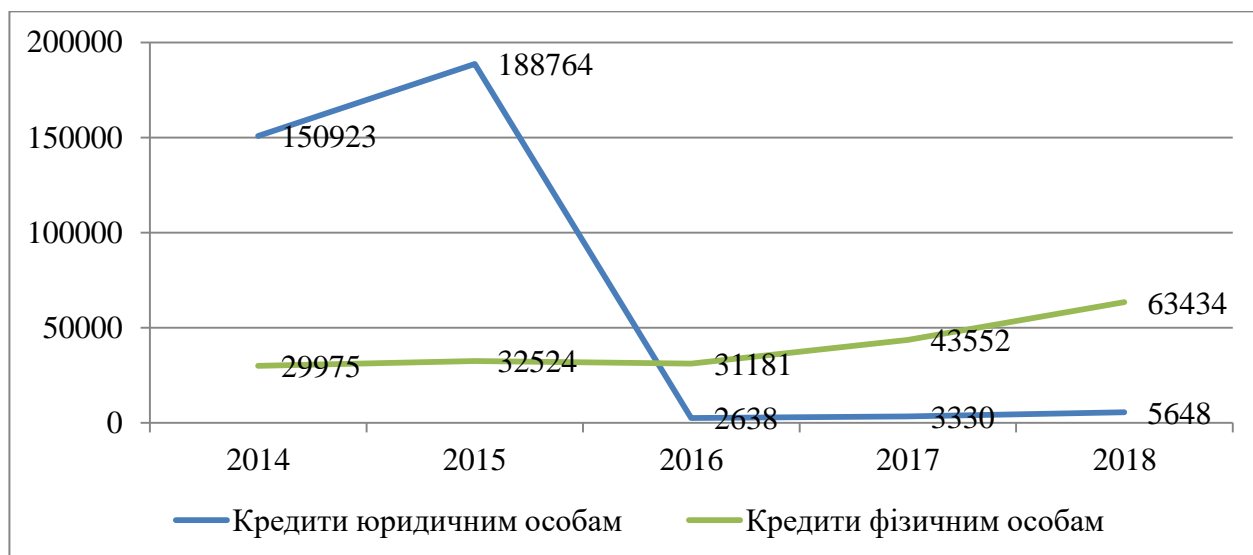


Рисунок 2.11 Динаміка обсягів кредитів юридичним та фізичним особам, млн.грн.

Джерело: сформовано за даними [34]

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. (Табл.3.2), а це аж -98,6% (Табл.3.3).

**Абсолютні відхилення величини кредитного портфелю ПАТ КБ  
«ПриватБанк», млн.грн.**

Показник	Абсолютне відхилення 2015 р. від 2014 р.	Абсолютне відхилення 2016 р. від 2015 р.	Абсолютне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. від 2017 р.
Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель	0	191139	-5564	27220
Кредити юридичним особам	37841	-186126	692	2318
Кредити фізичним особам – кредитні картки	-1198	-1170	10605	14960
Кредити фізичним особам – іпотечні кредити	3169	-318	85	3793
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	-83	978	2075	1049
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	154	-239	0	68
Кредити фізичним особам – інші кредити	507	-594	-394	12
<b>Всього кредитів та авансів клієнтам</b>	<b>33509</b>	<b>-162724</b>	<b>5720</b>	<b>11805</b>

Найбільшими позитивними абсолютними відхиленнями характеризувалися обсяги кредитів, які були надана ПАТ КБ «ПриватБанк» фізичним особам, обсяг операцій за якими в період 2017-2018 рр. збільшився на 14960 млн.грн. За цей же період банку вдалося досягти нарощення величини кредитів наданих юридичним особам лише на 2318 млн.грн. Таку ситуацію можна сприймати позитивно, якщо порівняти величини абсолютних відхилень значень за періоди 2015-2016 рр., за який падіння обсягів кредитів юридичним особам становило 186126 млн.грн.

Що стосується іпотечного кредитування фізичних осіб, в 2016 році спостерігався негативний грошовий 318 млн.грн. Вже наступного року ситуація

дещо покращилася через зростання на 85 млн.грн., проте, цього було недостатньо, щоб повернутися до рівня 2015 року.

Досить цікаво виглядає ситуація щодо кредитів на придбання автомобілів. В період 2017-2018 рр. обсяг кредитів, наданих на ці цілі, був незмінним, проте за наступний рік нарощення становило 68 млн.грн.

Для повного аналізу розглянемо ще й відносні відхилення показників (Табл.3.3, Табл.3.4).

Найбільш стрімко у відсотковому відношенні зростали обсяги кредитів фізичним особам (споживчі кредити) в період 2015-2016 рр. (1074,73%). Наступного року нарощення становило ще 194,11%. Найбільший спад, як уже зазначалося вище, був характерний для кредитів, виданих юридичним особам у 2016 р. (-98,4%).

Таблиця 3.3

**Відносні відхилення величини кредитного портфелю**

**ПАТ КБ «ПриватБанк», млн.грн.**

Показник	Відносне відхилення 2015 р. від 2014 р.	Відносне відхилення 2016 р. від 2015 р.	Відносне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Відносне відхилення 2018 р. від 2017 р.
Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель	-	-	-2,91	12,79
Кредити юридичним особам	25,07	-98,60	26,23	41,04
Кредити фізичним особам – кредитні картки	-5,42	-5,59	53,70	33,01
Кредити фізичним особам – іпотечні кредити	51,16	-3,40	0,94	29,35
Кредити фізичним особам – споживчі кредити	-47,70	1074,73	194,11	25,02
Кредити фізичним особам – кредити на придбання автомобіля	44,13	-47,51	0,00	20,48
Кредити фізичним особам – інші кредити	44,43	-36,04	-37,38	1,79



Падіння обсягів наданих кредитів юридичним особам в період 2015-2016 рр. становило -98,6%. Найбільше зростання становило +1074,73% і стосувалося відносного відхилення 2016р. від рівня 2015 р. за обсягами споживчих кредитів, наданих фізичним особам.

## **Висновки до розділу 2**

У розділі 2 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».

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 вкладами різної терміновості, то після цієї дати на вклади до 1 місяця діє одна ставка 1% річних і відмінності між вкладом терміном на 3, 6 та 12 місяців є мінімальними.

Відновитися після кризи 2014 року ПАТ КБ «ПриватБанк» за динамікою залучення гривневих коштів населення вдалося лише у 1 кварталі 2016 року (45,7 млрд.грн.).

Проведений аналіз кредитного портфелю та дебіторської заборгованості 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%

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ФІЛІЇ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

### **3.1 Формування комплексної бізнес-моделі ПАТ КБ «ПриватБанк» та системи стратегічного управління банком**

Управління комерційним банком в цілому та його структурних підрозділів повинно базуватися на ефективному в кожному конкретному випадку інструментарії та методичних підходах. Тому їх ідентифікація, зведення до єдиної бізнес-моделі управління має критично важливе значення для кожної структури.

Стратегічний підхід до управління зводиться до націленості на довгострокову перспективу із врахуванням тих можливостей та ризиків, які продукує зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування організації.

Методологічна база трансформацій повинна включати:

- при розробленні нової моделі – підхід банку, заснований на локалізації моделі бізнес-процесів, методи вдосконалення бізнес-процесів, розроблені в Департаменті корпоративного управління;
- при проведенні змін – проектну форму організації діяльності банку;
- при упровадженні та реалізації нової моделі – процедури системи менеджменту якості [26].

Оскільки діяльність банку є багатокомпонентною та передбачає командну роботу, у якій виконавцями одного бізнес-процесу можуть бути представники великої кількості підрозділів, розуміння синергетичного підходу до управління, принципів клієнтоцентризму, системності у бізнес-процесах та управління усією банківською структурою повинно бути покладено в основу цінностей кожного працівника. За таких умов процесно-орієнтований підхід до управління комерційним банком все більше набуває актуальності.

У міжнародних стандартах існує був введений термін „процесний підхід” (process approach) [27], суть якого зводиться до того, що всі елементи діяльності слід розглядати як скупуність процесів, що підлягають управлінню.

Отже, комплексною бізнес-моделлю банку можна називати сукупність взаємопов'язаних моделей та процедур, які описують та реалізують усі системи управління установи.

Крім того, важливо розуміти комплексність бізнес-моделі банку, яка повинна охоплювати усі без виключення процеси, що у ньому відбуваються, наприклад, наступні:

1. Система стратегічного управління (відповідальний верхній рівень управління)
2. Система управління бізнес-процесами
3. Система управління персоналом
4. Система управління менеджменту якості
5. Система управління ризиками
6. Система управління маркетингом
7. Система управління інформаційними технологіями
8. Система управління фінансами.

Усі ці системи тісно взаємопереплетені та формують сутність комплексної бізнес-моделі комерційного банку (рис.3.1).

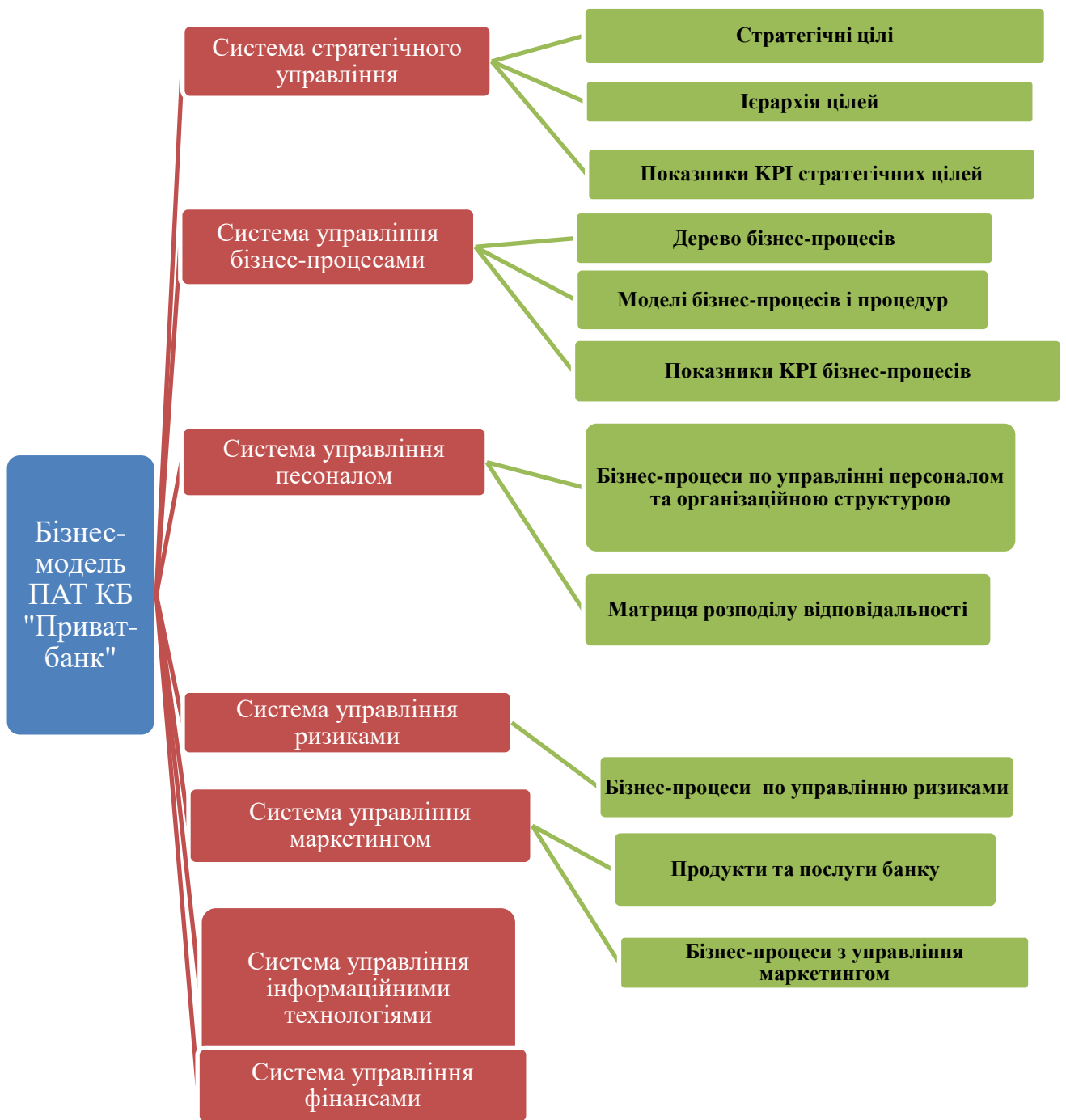


Рисунок 3.1 Комплексна бізнес-модель ПАТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено на основі [28]

Звичайно, що різні системи управління вибудовуються на окремих рівнях організаційної структури. Наприклад, система стратегічного управління знаходиться у відповідальності вищого рівня керівництва, в той час, як вже окремі бізнес-процеси можуть оптимізуватися та безпосередньо реалізовуватися і на територіальних рівнях.

Повна формалізація процесів дає можливість працівникам банку уникати помилок в роботі, а керівництву відстежувати «критичні точки» за критеріями КРІ. При цьому бізнес-моделювання може бути успішним як у банках, які вже мають певним досвід у формалізації усіх бізнес-процесів інструментами інформаційних технологій, так і у банках, які знаходяться тільки на шляху до повної формалізації, адже бізнес-моделювання є надзвичайно динамічним процесом.

Результати бізнес-моделювання, який є по суті управлінським інструментом, є корисними не тільки для працівників самого банку, а й через формалізацію, для прикладу проектної діяльності, і для партнерів установи, які тимчасово беруть участь у спільній зі банком діяльності.

Деталізуємо основні компоненти бізнес-моделі ПАТ КБ «ПриватБанк» за системами управління.

Першим елементом побудови та реалізації системи стратегічного управління є можливість ідентифікації стратегічних альтернатив управління як загалом банківської структури, так і окремих її територіальних підрозділів, в тому числі стратегічного управління за окремими напрямками роботи.

Залежно від тієї комбінації сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, які будуть детально описані в Розділі 4, банк повинен обирати одну із загальних стратегічних альтернатив.

### **3.2 Побудова комплексу цілей та набору ключових індикаторів їхньої досягнутості Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»**

Окрім формування загальної стратегії діяльності, система стратегічного управління повинна містити стратегічні цілі та показники, за якими можна оцінити стан їхнього досягнення.

До стратегічних цілей найвищого рівня управління повинні бути розроблені ключові параметри оцінювання стратегічних цілей.

З огляду на це, стратегічні цілі управління повинні пройти декомпозицію та бути доведеними до територіальних підрозділів. Наприклад, стратегічними

цілями для Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» можуть стати такі (рис.3.2).



Рисунок 3.2 Стратегічні цілі Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»  
Джерело: власна розробка

Результатом такої декомпозиції стратегічних цілей повинно стати так зване дерево цілей банку, яке є зручним для сприйняття та наочності. Пропонуємо наступну ієрархію цілей за окремими напрямками («Фінанси», «Процеси», «Клієнти»), яка може бути використана як в цілому у ПАТ КБ «ПриватБанк», так і для Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» (рис.3.3).



Рисунок 3.3 Ієрархія цілей Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» за напрямками «Фінанси», «Процеси», «Клієнти»

*Джерело: власна розробка*

Моделлю показників КРІ є сукупність критеріїв, за якими можна оцінити рівень досягнутості цілей, повинні містити показники за усіма стратегічними цілями управління.

Пропонуємо використовувати наступні показники стратегічних цілей (Табл.3.2).



## Показники КРІ стратегічних цілей

Напрямки стратегічних цілей	Показники КРІ
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> <li>- приріст доходу</li> <li>- приріст прибутку</li> <li>- зміна показників фінансової стійкості</li> <li>- зміна показників ліквідності</li> <li>- зміна показників капіталізації</li> </ul>
Процеси	<ul style="list-style-type: none"> <li>- частка формалізованих бізнес-процесів в загальній сукупності</li> <li>- кількість нових розроблених основних бізнес-процесів</li> <li>- кількість нових розроблених допоміжних бізнес-процесів</li> <li>- кількість нових розроблених забезпечуючих бізнес-процесів</li> <li>- індекси виконання завдань по формалізації та оптимізації бізнес-процесів</li> <li>- інше</li> </ul>
Клієнти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- частка на ринку обслуговування ринку фізичних осіб</li> <li>- частка на ринку обслуговування ринку юридичних осіб</li> <li>- частки на ринку обслуговування ринку фізичних осіб-підприємців</li> <li>- кількість нових клієнтів</li> <li>- обсяг доходу, отриманого від операцій з новими клієнтами</li> <li>- приріст обсягу доходу, отриманого від одного клієнта</li> <li>- індекс задоволеності клієнтів</li> <li>- індекси виконання завдань з оптимізації продуктів для клієнтів</li> <li>- інші</li> </ul>

*Джерело: власна розробка*

За цим переліком показників можна отримати кількісну оцінку якості певних процесів у Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк».

### **3.3 Моделювання системи управління бізнес-процесами Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»**

При формуванні система управління бізнес-процесами є найбільш громіздкою, адже повинна охоплювати формалізацію усіх бізнес-процесів, які реалізуються в банківській установі. Досить часто елементи системи управління бізнес-процесами можуть оновлюватися та вдосконалюватися, що насамперед пов'язано із результатами роботи ІТ-служб.

Загалом питанням класифікації бізнес-процесів присвячено багато наукових досліджень та практичних розробок[30,31], проте більшість із них пропонує поділяти бізнес-процеси на чотири групи: основні, допоміжні, процеси розвитку та управління.

Пропонуємо усі бізнес-процеси ПАТ КБ «ПриватБанк» класифікувати наступним чином:

Група бізнес-процесів 1 (основні бізнес-процеси):

- 1.1. Обслуговування фізичних осіб.
- 1.2. Обслуговування юридичних осіб.
- 1.3. Робота на фінансових і міжбанківських ринках.

Група бізнес-процесів 2 (забезпечувальні бізнес-процеси)

- 2.1. Бюджетування, фінансовий контролінг.
- 2.2. Підтримка в сфері безпеки.
- 2.3. Юридична підтримка
- 2.4. ІТ-забезпечення.
- 2.5. Бухгалтерський облік і звітність.
- 2.6. Інші.

Група бізнес-процесів 3 (управлінські бізнес-процеси):

- 3.1. Стратегічне управління
- 3.2. Управління маркетингом
- 3.3. Управління ризиками
- 3.4. Управління персоналом
- 3.6. Інші.

Для Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк», звичайно, не всі бізнес-процеси є актуальними, тому здійснимо вибірку тих процесів, які можуть виконуватися в територіальних підрозділах.

Група бізнес-процесів 1 (основні бізнес-процеси):

- 1.1. Обслуговування фізичних осіб.
- 1.2. Обслуговування юридичних осіб.

Група бізнес-процесів 2 (забезпечувальні бізнес-процеси)

- 2.2. Підтримка в сфері безпеки.
- 2.3. Юридична підтримка
- 2.4. ІТ-забезпечення.
- 2.6. Інші (наприклад, адміністративно-господарське забезпечення).

Група бізнес-процесів 3 (управлінські бізнес-процеси) може бути реалізована лише частково, оскільки відноситься до компетенції головного офісу.

Схематично зобразимо структурування основних бізнес процесів Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» (рис.3.4).

---

**Група бізнес-процесів  
1 (основні бізнес-  
процеси):**

1.1. Обслуговування  
фізичних осіб

1.1.1 Розрахунково-касове обслуговування

1.1.2 Кредитування фізичних осіб

1.1.3 Оформлення та обслуговування депозитних вкладів фізичних осіб

1.1.4 Обслуговування банківських карток

1.1.5 Надання в користування банківських сейфів

---

---

1.2. Обслуговування юридичних осіб	1.2.1 Розрахунково-касове обслуговування
	1.2.2 Кредитування юридичних осіб
	1.2.3 Оформлення та обслуговування депозитних вкладів юридичних осіб
	1.2.4 Обслуговування корпоративних банківських карток
	1.2.5 Надання в користування банківських сейфів
	1.2.6 Послуги інкасації

Рисунок 3.4 Дерево основних бізнес-процесів Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»

*Джерело: власна розробка*

Кожен бізнес-процес може бути деталізований ще декількома рівнями. Наприклад, процес 1.1.2 Кредитування фізичних осіб може бути деталізований наступним чином (рис.3.5):

1.1.2 Кредитування фізичних осіб
1.1.2.1 Короткострокове кредитування фізичних осіб
1.1.2.1.1 Оформлення короткострокового кредиту фізичних осіб
1.1.2.1.2 Обслуговування короткострокового кредиту фізичних осіб
1.1.2.1.3 Погашення короткострокового кредиту фізичних осіб
1.1.2.2 Середньострокове кредитування фізичних осіб
1.1.2.2.1 Оформлення середньострокового кредиту фізичних осіб
1.1.2.2.2 Обслуговування середньострокового кредиту фізичних осіб
1.1.2.2.3 Погашення середньострокового кредиту фізичних осіб
1.1.2.3 Довгострокове кредитування фізичних осіб
1.1.2.3.1 Оформлення довгострокового кредиту фізичних осіб
1.1.2.3.2 Обслуговування довгострокового кредиту фізичних осіб
1.1.2.3.3 Погашення довгострокового кредиту фізичних осіб
1.1.2.4 Інше

Рисунок 3.5 Варіант «А» деталізації бізнес-процесу 1.1.2 «Кредитування фізичних осіб» Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»

*Джерело: власна розробка*

Побудова дерева бізнес-процесів можна здійснювати не тільки за тривалістю кредитного договору, а й за цільовою характеристикою, тобто, споживче кредитування фізичних осіб, іпотечне кредитування фізичних осіб, автокредитування і т.д. (рис.3.6).

1.1.2 Кредитування фізичних осіб
1.1.2.1 Споживче кредитування фізичних осіб
1.1.2.1.1 Оформлення споживчого кредиту фізичних осіб
1.1.2.1.2 Обслуговування споживчого кредиту фізичних осіб
1.1.2.1.3 Погашення споживчого кредиту фізичних осіб
1.1.2.2 Іпотечне кредитування фізичних осіб
1.1.2.2.1 Оформлення іпотечного кредиту фізичних осіб
1.1.2.2.2 Обслуговування іпотечного кредиту фізичних осіб
1.1.2.2.3 Погашення іпотечного кредиту фізичних осіб
1.1.2.3 Автокредитування фізичних осіб
1.1.2.3.1 Оформлення автокредиту фізичних осіб
1.1.2.3.2 Обслуговування автокредиту фізичних осіб
1.1.2.3.3 Погашення автокредиту фізичних осіб
1.1.2.4 Інше

Рисунок 3.6 Варіант «Б» деталізації бізнес-процесу 1.1.2 «Кредитування фізичних осіб» Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»

*Джерело: власна розробка*

Після побудови розгалуженого дерева бізнес-процесів усі вони повинні бути доповнені так званими «Технологічними картами» бізнес-процесу певного рівня. Пропонуємо наступну схему технологічної карти бізнес-процесу 1.1.2.1.1 «Оформлення споживчого кредиту фізичних осіб» (рис.3.7).

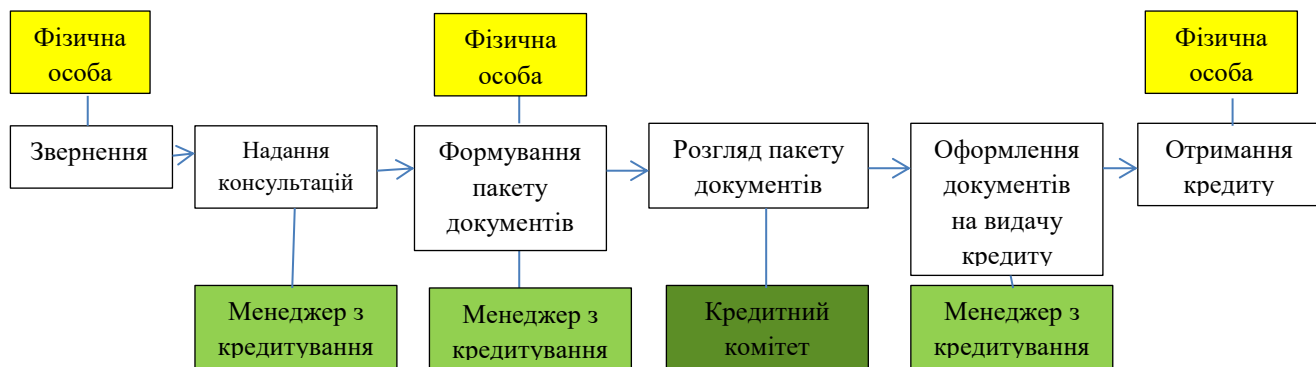


Рисунок 3.7 Технологічна карта бізнес-процесу 1.1.2.1.1 «Оформлення споживчого кредиту фізичних осіб» Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»

*Джерело: власна розробка*

Пропонована технологічна карта бізнес-процесу 1.1.2.1.1 Оформлення споживчого кредиту фізичних осіб Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» містить наступні операції: звернення фізичною особою; надання консультації менеджером з кредитування; формування пакету документів менеджером з кредитування за даними, які повинна надати фізична особа; розгляд пакету документів Кредитним комітетом; у разі отримання позитивного рішення, менеджер з кредитування завершує оформлення документів на видачу кредиту. Заключною операцією є безпосереднє отримання кредиту фізичною особою.

Для спрощення роботи працівників Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» варто розробити деталізовані схеми до кожної операції кожного бізнес-процесу. Наведемо приклад пропонованої нами схеми процесу «Розгляд пакету документів» (рис.3.8).

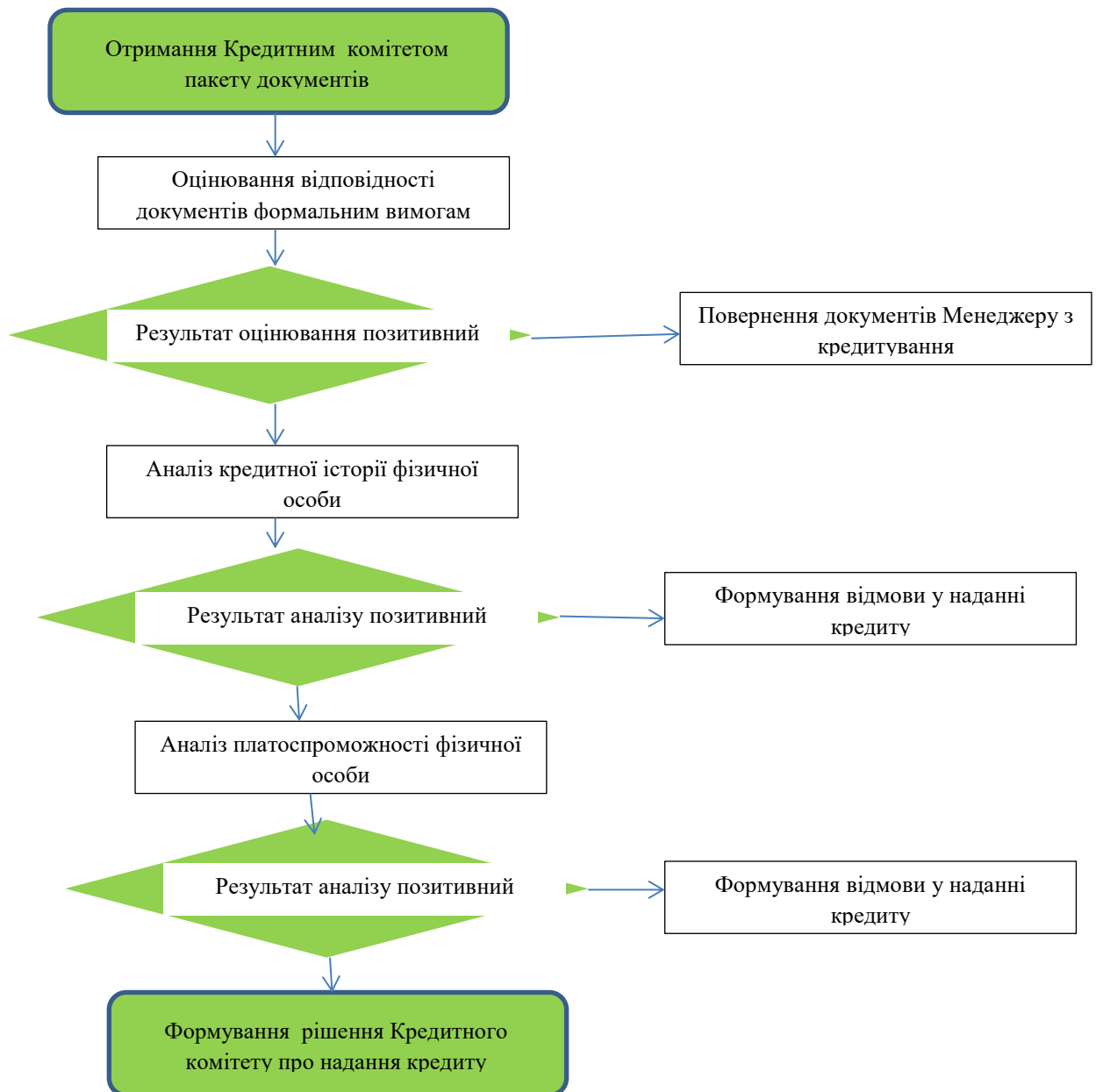


Рисунок 3.8 Схеми процесу «Розгляд пакету документів» бізнес-процесу 1.1.2.1.1 «Оформлення споживчого кредиту фізичних осіб» Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»

*Джерело: власна розробка*

Пропонована схема опису процедури, яка передбачає отримання Кредитним комітетом пакету документів, подальше оцінювання кредитної історії потенційного позичальника та його платоспроможності, і прийняття рішення про надання/ненадання кредитних коштів, спрощує роботу усіх учасників процесу через зрозумілість послідовності операцій.

Наявність схем кожного з процесів є важливим елементом бізнес-моделі як Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк», так і всієї банківської установи. Маючи у наявності схеми процесів також можна простежити «вузькі місця» та проблемні етапи, які займають надто багато часу працівника або є неформалізованими, а рішення приймаються працівником банку «на власний розсуд».

Прикладом аналізу «вузьких місць» бізнес-процесів різного рівня є побудова діаграми причинно-наслідкового аналізу (Ісікави) проблеми. На рис.3.9 наведено приклад такої діаграми для проблеми Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» «Надмірні витрати на утримання менеджерів із кредитування».

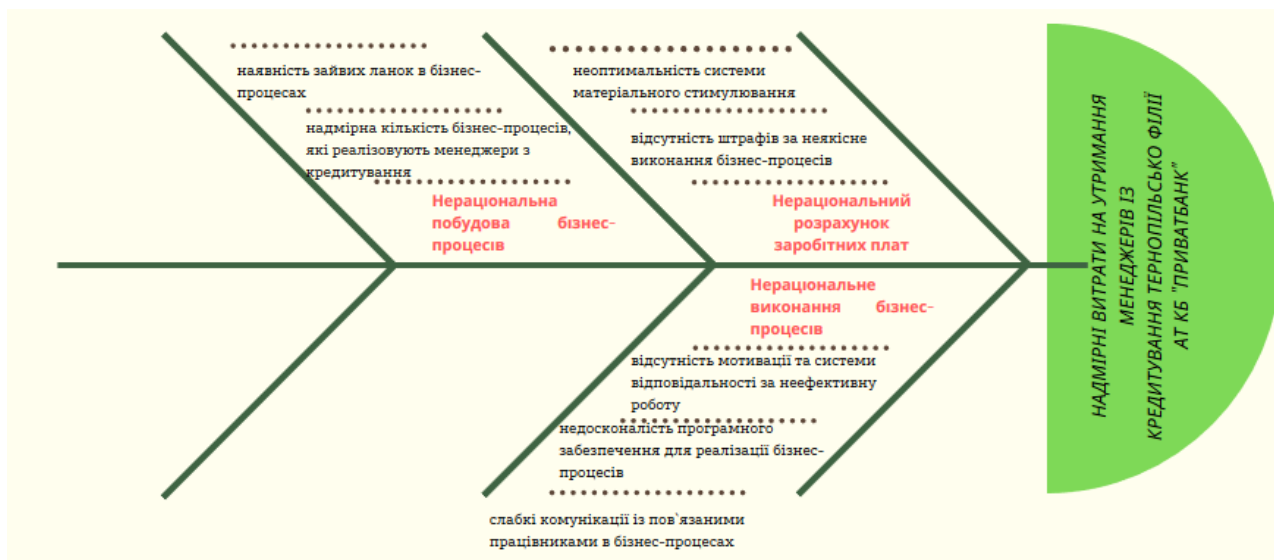


Рисунок 3.9 Діаграма причинно-наслідкового аналізу (Ісікави) проблеми Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» «Надмірні витрати на утримання менеджерів із кредитування»

Джерело: власна розробка

Діаграма Ісікави може бути доповнена й іншими проблемами, які впливають на надмірні витрати на утримання менеджерів і з кредитування у Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк».



Даний управлінський інструмент є дуже важливим в бізнес-моделюванні, адже дозволяє зрозуміти методами мозкового штурму істинні причини тих чи інших явищ, які відбуваються в організації.

Наступним кроком є визначення КРІ для бізнес-процесів. Сформуємо сукупність КРІ для бізнес-процесу 1.1.2.1.1 «Оформлення споживчого кредиту фізичних осіб» Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» (Табл.3.3).

Таблиця 3.3

**Показники КРІ для бізнес-процесу 1.1.2.1.1 «Оформлення споживчого кредиту фізичних осіб» Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»**

Назва бізнес-процесу	Показники КРІ
1.1.2.1.1 «Оформлення споживчого кредиту фізичних осіб»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість помилок Менеджера з кредитування, виявлених Кредитним комітетом, допущених при формуванні пакету документів;</li> <li>- кількість випадків надання споживчого кредиту за шахрайськими документами;</li> <li>- кількість випадків неправильного розрахунку вартості кредитних коштів;</li> <li>- кількість випадків неправильного консультування фізичних осіб Менеджером з кредитування;</li> <li>- кількість помилок Менеджера з кредитування при внесенні даних про фізичну особу у спеціальне програмне забезпечення;</li> <li>- тривалість оформлення документів для надання кредиту;</li> <li>- тривалість прийняття рішення Кредитним комітетом щодо можливості надання кредиту;</li> <li>- кількість скарг фізичних осіб на погане обслуговування;</li> <li>- інше</li> </ul>

Перелік КРІ та й взагалі система оцінювання бізнес-процесів може коригуватися, залежно від потреб комерційного банку та цілей оцінювання.

**Висновки до розділу 3**

У розділі 3 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.

Подано стратегічні альтернативи управління кредитним портфелем ПАТ КБ «ПриватБанк» на основі SWOT-аналізу кредитного портфелю. Розроблено стратегічні цілі Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» (зростання доходу та прибутку, збільшення ринкової частки, оптимізація банківських продуктів, зростання рівня комплексності обслуговування клієнта, автоматизація бізнес-процесів).

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, яка містить наступні операції: звернення фізичною особою; надання консультації менеджером з кредитування; формування пакету документів менеджером з кредитування за даними, які повинна надати фізична особа; розгляд пакету документів Кредитним комітетом; у разі отримання позитивного рішення, менеджер з кредитування завершує оформлення документів на видачу кредиту. Заключною операцією є безпосереднє отримання кредиту фізичною особою.

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.

## РОЗДІЛ 4 СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

### 4.1 Аналіз ринку банківських установ України та місце ПАТ КБ «ПриватБанк» на ньому

Уся важлива інформація щодо розвитку банківського ринку акумулюється відповідними підрозділами Національного банку України, що дозволяє використовувати їхню звітну інформацію як найбільш узагальнену та актуально.

За 2018 рік кількість діючих банків в Україні зменшилась на п'ять установ, на які припадало 1,2% чистих активів сектору на початок 2018 року [32]. Отже, на початок 2019 року в Україні налічувалось 77 платоспроможних банків (рис.4.1).



Рисунок 4.1 Розподіл чистих активів за групами банків, %

Джерело: [33]

Аналізуючи розподіл чистих активів за групами банків, можна побачити, що на кінець 2018 року найбільша частка припадала на державні (34%), хоча ця частка дещо менша, ніж була з 2017 року. Далі в рейтингу йдуть іноземні банки, яких на українському ринку більша. Їхня частка в розподілі чистих активів за групами банків становить 30,4% станом на грудень 2018 року.

Водночас ступінь концентрації банківського ринку за 2017-2018 рр. не змінювався і характеризувався тим, що на 20 банків припадає 91% чистих активів (рис.4.2).

Проте, Індекс Херфіндаля-Хіршмана за чистими кредитами становив приблизно 1 000, що свідчить про все ще помірну сконцентрованість сектору (Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ) — індикатор концентрації на банківському ринку).



Рисунок 4.2 Рівень концентрації сектору за показником ННІ

Джерело: [33]

За 2018 рік чисті активи банків зросли на 1,8% – до 1 361 млрд. грн. насамперед завдяки нарощенню кредитного портфеля. Державні банки (крім ПриватБанку) припинили нарощувати корпоративне гривневе кредитування, і за 2018 рік воно скоротилися на 1,5% проти зростання на 12,7% у 2017 році. Водночас чисті валютні кредити бізнесу вперше від початку кризи зросли на 2,6% р/р у доларовому еквіваленті. Ключові позичальники у валюті – підприємства альтернативної енергетики, торгівлі та аграрні компанії-експортери (рис.4.3, рис.4.4).



Рисунок 4.3 Чисті кредити суб'єктам господарювання в гривні, 2016=100%

Джерело: [33]



Рисунок 4.4 Чисті кредити фізичним особам у гривні, 2016=100%

Джерело: [33]

Найбільші прибутки сьогодні банки отримують в результаті споживчого кредитування. За 2018 рік характеризувався підвищенням якості кредитного

портфелю, юодним із показником чого стало скорочення частки непрацюючих кредитів.

Кількість збиткових комерційних банків у 2018 році становила 18, що на 5 більше, ніж попереднього 2017 року.

Чистий комісійний дохід зріс на 37,6% р/р насамперед в активних на ринку роздрібних безготівкових розрахунків банках. Операційні витрати зросли за рік на 27,6%. Водночас операційний прибуток до формування резервів також зріс на 25,4% – до 50 млрд грн. На кінець року залишалось 14 банків, які мали операційний збиток до відрахувань у резерви, серед них – два державних (рис.4.5).

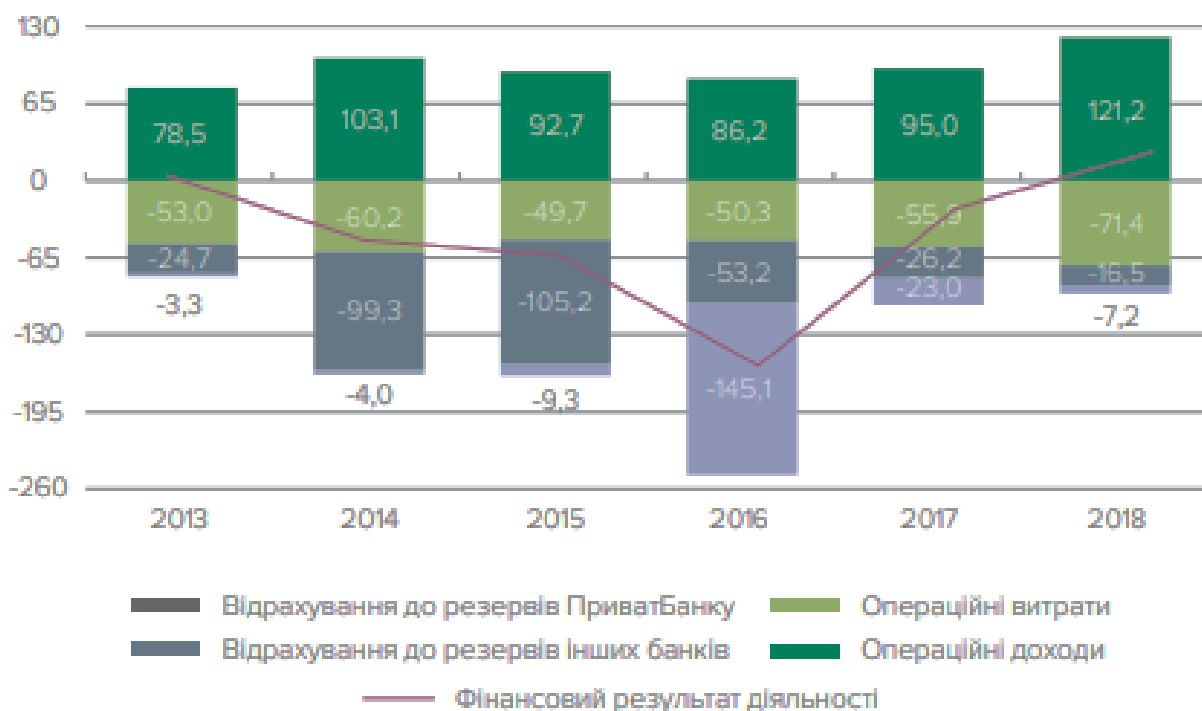


Рисунок 4.5 Фінансовий результат платоспроможних банків, млрд грн

Джерело: [33]

Регулятивний капітал комерційних банків зріс на 15,4 млрд грн, або на 12,7%, в першу чергу, за рахунок іноземних банків. Рівень адекватності капіталу загалом по системі залишався вищим ніж мінімально необхідний обсяг.

## 4.2 Дослідження конкурентного профілю ПАТ КБ «ПриватБанк»

Для узагальнення інформації щодо конкурентного профілю банківської установи корисним інструментом є побудова матриці SWOT-аналізу, у якій вносяться дані щодо сильних та слабких сторін діяльності, можливості та загрози функціонування (Табл.4.1).

Таблиця 4.1

### SWOT-аналіз ПАТ КБ «ПриватБанк»

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

*Джерело: власна розробка із використанням інформації [34]*

Беззаперечним є той факт, що аналізований комерційний банк займає стійке ринкове становище в банківській сфері України за рахунок переважання сильних сторін над слабкими. Нарощена клієнтська база, привабливі умови



розрахунків та відносно невеликі комісійні витрати клієнтів дозволяють банку бути лідером за охопленістю фізичних осіб.

Для кожного комерційного банку важливим є збалансування цілого ряду показників, які характеризують його активи та пасиви. Структура балансу повинна бути оптимальною з точки зору конкретної банківської установи та законодавства країни, де вона працює. Що стосується ПАТ КБ «ПриватБанк», його фінансовий стан та ключові показники діяльності свідчать про успішні дії управлінців в сфері управління ризиками.

В загальному, усі ризики, які виникають в роботі комерційного банку, можна поділити на фінансові, які можна виміряти кількісно (кредитний ризик, ризик ліквідності, ринковий ризик) та нефінансові (операційний ризик, ризик відповідності діяльності), тобто, ті, що не піддаються кількісній оцінці.

Основним методом зниження ймовірності настання негативних подій внаслідок кризику неповернення або невчасного повернення коштів позичальником банку є диверсифікація як за групами позичальників, так і за будь якими вагомими з точки зору ПАТ КБ «ПриватБанк» критеріями.

На досліджуваний комерційний банк, як і на всі інші, що працюють на фінансовому ринку України, великий тиск здійснює валютний ризик, який зводиться до можливих порушень у ринковій вартості активів чи пасивів внаслідок зміни вартості валют.

Не менш небезпечним для ПАТ КБ «ПриватБанк» є процентний ризик, який впливає на доходи банку через ймовірність зміни у вартості капіталу. Облікова ставка НБУ напряду визначає вартість капіталу на фінансовому ринку, з огляду на це корегуючі дії або процедури реагування керівництва ПАТ КБ «ПриватБанк» на будь які коливання повинні бути прогнозованими та чітко сформульованими.

Окрім грошових активів банк володіє також і цінними паперами, вартість яких не є стабільною та може суттєво коливатися. Саме ці коливання в негативному для ПАТ КБ «ПриватБанк» напрямку можуть продукувати фондові загрози та фондові ризики.

Цікавими для аналізу та характеристики ситуації на банківському ринку є порівняння певних параметрів діяльності конкретного банку із середньо ринковими (детально у [35]).

Дослідники виявили, що в цілому по банківській системі позитивним залишається сальдо фінансових потоків з ринком юридичних осіб, значно менший відсоток від доходів припадає на сальдо фінансових потоків із ринком фізичних осіб.

Що стосується ПАТ КБ «ПриватБанк» у даному дослідженні, автори вказують, що банк значно піднявся по рейтингу за підсумками 2018 року, і тепер має «стабільний рівень життєздатності».

Розглядаючи фінансову модель ПАТ КБ «ПриватБанк», стає очевидним досягнення позитивне сальдо на ринках фізичних та юридичних осіб (рис.4.6).

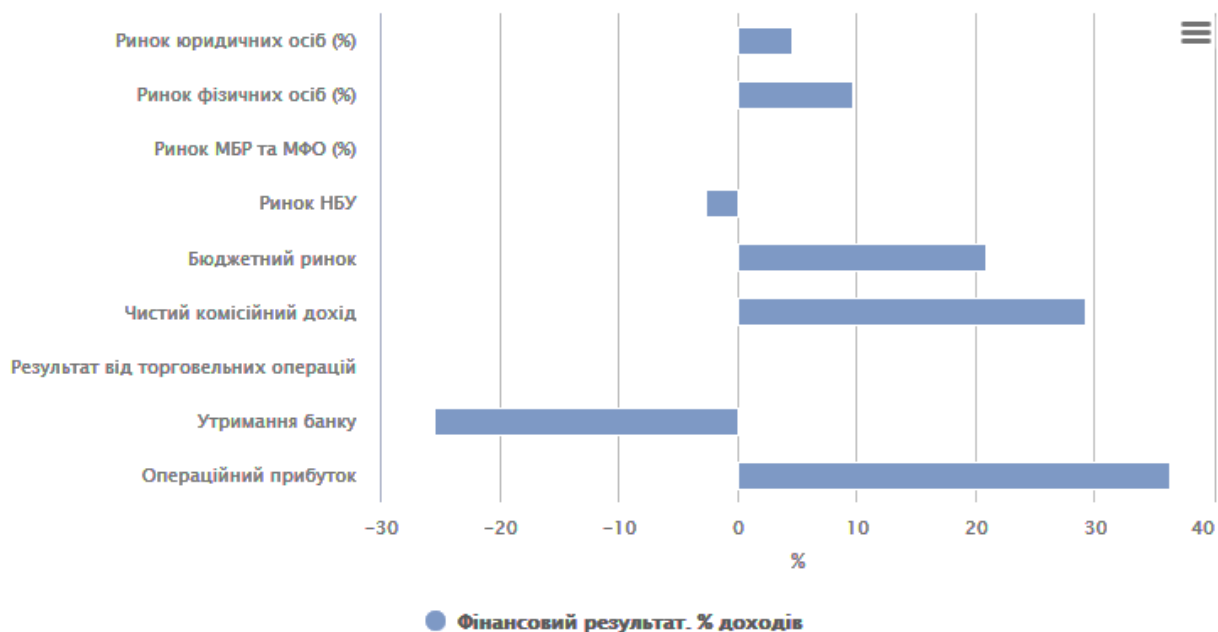


Рисунок 4.6 Фінансова модель ПриватБанку за результатами 2018 року  
Автори дослідження отримали висновок, що на міжбанківському ринку портфель ПАТ КБ «ПриватБанк» також є збалансованим.

#### **Висновки до розділу 4**

У даному розділі проведено аналіз ринку банківських установ України та місце ПАТ КБ «ПриватБанк» на ньому. Також подано результати дослідження конкурентного профілю ПАТ КБ «ПриватБанк».

Виявлено, що банківський ринок в Україні є помірно сконцентрований, проте, домінування державних банків у структурі ринку все ж залишається негативною його характеристикою. Державні банки демонстрували операційні збитки через негативний результат від переоцінки окремих фінансових інструментів та значні операційні витрати, але завдяки розформуванню резервів за 2018 рік їм вдалося отримати помірний прибуток.

Аналіз конкурентного профілю ПАТ КБ «ПриватБанк» показав, що він залишається стратегічно важливим 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.

## РОЗДІЛ 5

### ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

#### **5.1 Оптимізація чисельності персоналу Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» як елемент бізнес-моделювання**

Витрати на оплату праці займають вагому частку у структурі витрат підприємств, особливо – фінансових установ, для яких найбільш вартісним ресурсом є кваліфікований професійний персонал.

В умовах реалізації процесів вдосконалення бізнес-моделі функціонування Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» важливим елементом є оптимізація чисельності персоналу, яка своїм наслідком буде мати збалансування витрат на оплату праці та результатів діяльності працівників.

«Ціна помилки» необґрунтованих рішень є надто великою для банку, тому кроки оптимізації повинні базуватися на використанні процесного підходу та бізнес-моделювання.

Слід зазначити, що оптимізація не завжди пов'язана із зменшенням чисельності працівників. Вона може передбачати і розширення штату, перерозподіл виконуваних працівниками функцій та покладених на кожного з них обов'язків, вдосконалення організаційної структури.

На наш погляд, основним параметром, який повинен враховуватися в процесах оптимізації чисельності персоналу Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» є трудомісткість бізнес-процесів, що виконуються працівниками.

Розглянемо варіант оптимізації чисельності менеджерів, які обслуговують фізичних осіб Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк», скориставшись методикою, запропонованою Р.А. Ісаєвим [36].

Процедуру оптимізації пропонуємо проводити за наступними етапами (Рис.5.1).

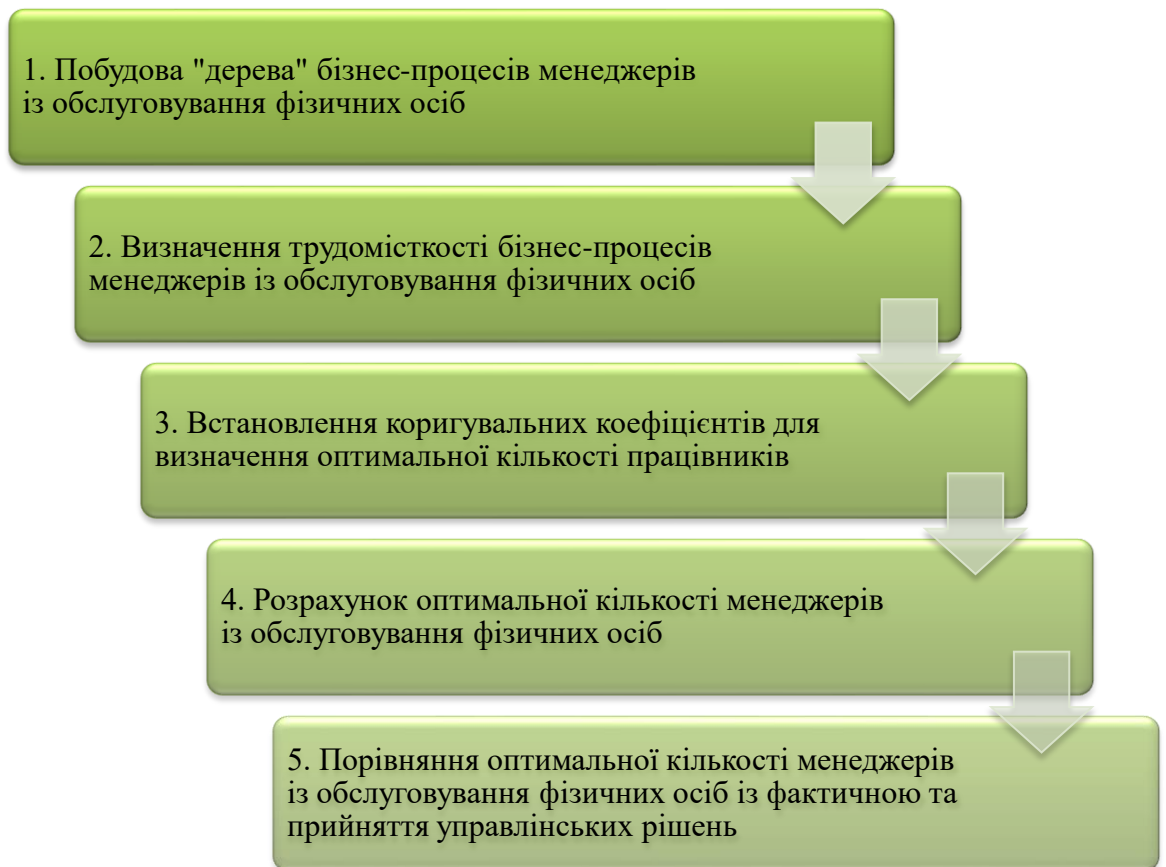


Рисунок 5.1 Етапи процедури оптимізації чисельності менеджерів із обслуговування фізичних осіб Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»

*Джерело: власна розробка*

### 1 етап

#### **Побудова "дерева" бізнес-процесів менеджерів із обслуговування фізичних осіб**

У Розділі 3 розглядалися «дерева» бізнес-процесів, зокрема виділено, у яких бізнес-процесах зайняті окремі категорії менеджерів Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк». У даному розділі дещо деталізуємо ці бізнес-процеси, внісши дані у електронну таблицю MS Excel (рис.5.2).

	A	D	E
1			
2	<b>Елементи операцій менеджера Тернопільської філії ПАТ КБ "Приватбанк"</b>		
3	<b>Бізнес-процес 1.1.2 Кредитування фізичних осіб</b>		
4	надання консультації менеджером		
5	розрахунок основних параметрів платоспроможності клієнта		
6	формування пакету документів менеджером за даними, які повинен надати потенційний позичальник		
7	оформлення документів на видачу кредиту		
8	<b>Всього за БП 1.1.2</b>		
9	<b>1.1.3 Оформлення та обслуговування депозитних вкладів фізичних осіб</b>		
10	надання консультації менеджером		
11	формування пакету документів менеджером за даними, які повинна надати потенційний позичальник		
12	оформлення документів на депозитний вклад		
13	<b>Всього за БП 1.1.3</b>		
14	<b>1.1.4 Обслуговування банківських карток</b>		
15	Розгляд звернень на перевипуск карток		
16	Розгляд звернень на випуск нових карток		
17	Розгляд звернень на ліквідацію карток		
18	<b>Всього за БП 1.1.4</b>		
19	<b>1.1.5 Надання в користування банківських сейфів</b>		
20	Надання консультацій та оформлення договору на користування банківським сейфом		
21	<b>Всього за БП 1.1.5</b>		
22			
23			

Рисунок 5.2 «Дерево» бізнес-процесів менеджера із обслуговування фізичних осіб Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: власна розробка

Звичайно, перелік та декомпозиція бізнес-процесів може змінюватися. Ми розрахуємо оптимальну чисельність працівників цієї категорії за умовними даними. В даному випадку розглядаємо варіант, за якого до функцій менеджера із обслуговування фізичних осіб Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» входять наступні: 1.1.2 Кредитування фізичних осіб, 1.1.3 Оформлення та обслуговування депозитних вкладів фізичних осіб, 1.1.4 Обслуговування банківських карток, 1.1.5 Надання в користування банківських сейфів.

## 2 етап

### Визначення трудомісткості бізнес-процесів менеджерів із обслуговування фізичних осіб

На основі консультацій працівників банку побудуємо таблицю, у якій доповнимо наявні бізнес-процеси інформацією про час, який потрібен на

виконання кожної операції, а також повторюваність операцій (частота випадків на місяць) (рис.5.3).

	A	B	C
1			
2	Елементи операцій менеджера Тернопільської філії ПАТ КБ "Приватбанк"	Тривалість, год	Частота, разів в місяць
3	<b>Бізнес-процес 1.1.2 Кредитування фізичних осіб</b>		
4	надання консультації менеджером	0,5	120
5	розрахунок основних параметрів платоспроможності клієнта	0,7	105
6	формування пакету документів менеджером за даними, які повинен надати потенційний позичальник	0,7	98
7	оформлення документів на видачу кредиту	0,6	80
8	<b>Всього за БП 1.1.2</b>		
9	<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 повинна надати потенційний позичальник	0,4	100
12	оформлення документів на депозитний вклад	0,5	95
13	<b>Всього за БП 1.1.3</b>		
14	<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	<b>Всього за БП 1.1.4</b>		
19	<b>1.1.5 Надання в користування банківських сейфів</b>		
20	Надання консультацій та оформлення договору на користування банківським сейфом	0,6	2
21	<b>Всього за БП 1.1.5</b>		
22	<b>ВСЬОГО РАЗОМ</b>	<b>0</b>	

Рисунок 5.3 Вхідні дані для визначення трудомісткості бізнес-процесів менеджера із обслуговування фізичних осіб Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»

*Джерело: власна розробка*

У стовпчику В вказуємо середню тривалість кожної операції, у стовпчику С – кількість повторів операції з клієнтами в місяць. Варто звернути увагу на те, що в операціях бізнес-процесів 1.1.2 Кредитування фізичних осіб та 1.1.3 Оформлення та обслуговування депозитних вкладів фізичних осіб частоти повторюваності процесів знижується від надання консультацій до оформлення відповідних документів. Це пов'язано з тим, що на кожній операції бізнес-процес може завершитися, наприклад, після надання консультації потенційний клієнт не захоче скористатися відповідними послугами банку.

Перемноживши тривалості операцій на частоти їх виникнення, отримаємо загальний фонд часу, необхідний (в середньому) на виконання бізнес-процесу менеджером із обслуговування фізичних осіб (рис.5.4).

		SUM $=B4*C4+B5*C5+B6*C6+B7*C7$	
	A	B	C
1			
2	Елементи операцій менеджера Тернопільської філії ПАТ КБ "Приватбанк"	Тривалість, год	Частота, разів в місяць
3	<b>Бізнес-процес 1.1.2 Кредитування фізичних осіб</b>		
4	надання консультації менеджером	0,5	120
5	розрахунок основних параметрів платоспроможності клієнта	0,7	105
6	формування пакету документів менеджером за даними, які повинен надати потенційний позичальник	0,7	98
7	оформлення документів на видачу кредиту	0,6	80
8	<b>Всього за БП 1.1.2</b>		
9	<b>1.1.3 Оформлення та обслуговування депозитних фізичних осіб</b>	$=B4+C4+B5+C5+B6+C6+B7+C7$	
10	надання консультації менеджером		110
11	формування пакету документів менеджером за даними, які повинна надати потенційний позичальник	0,4	100
12	оформлення документів на депозитний вклад	0,5	95
13	<b>Всього за БП 1.1.3</b>	<b>142,5</b>	
14	<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	<b>Всього за БП 1.1.4</b>	<b>68</b>	
19	<b>1.1.5 Надання в користування банківських сейфів</b>		
20	Надання консультацій та оформлення договору на користування банківським сейфом	0,6	2
21	<b>Всього за БП 1.1.5</b>	<b>1,2</b>	
22	<b>ВСЬОГО РАЗОМ</b>		

Рисунок 5.4 Розрахунок трудомісткості бізнес-процесу 1.1.2 Кредитування фізичних осіб

Джерело: власна розробка

Кінцевою величиною трудомісткості роботи менеджера із обслуговування фізичних осіб Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» є значення клітинки B22, значення якої є сумою відповідних величин за кожним бізнес-процесом (рис.5.5).



SUM		=B8+B13+B21	
	A	B	C
1			
2	Елементи операцій менеджера Тернопільської філії ПАТ КБ "Приватбанк"	Тривалість, год	Частота, разів в місяць
3	<b>Бізнес-процес 1.1.2 Кредитування фізичних осіб</b>		
4	надання консультації менеджером	0,5	120
5	розрахунок основних параметрів платоспроможності клієнта	0,7	105
6	формування пакету документів менеджером за даними, які повинен надати потенційний позичальник	0,7	98
7	оформлення документів на видачу кредиту	0,6	80
8	<b>Всього за БП 1.1.2</b>	<b>250,1</b>	
9	<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 повинна надати потенційний позичальник	0,4	100
12	оформлення документів на депозитний вклад	0,5	95
13	<b>Всього за БП 1.1.3</b>	<b>142,5</b>	
14	<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	<b>Всього за БП 1.1.4</b>	<b>68</b>	
19	<b>1.1.5 Надання в користування банківських сейфів</b>		
20	Надання консультацій та оформлення договору на користування банківським сейфом	0,6	2
21	<b>Всього за БП 1.1.5</b>	<b>1,2</b>	
22	<b>ВСЬОГО РАЗОМ</b>		
23		<b>=B8+B13+</b>	
24		<b>B21</b>	

Рисунок 5.5 Розрахунок загальної трудомісткості усіх бізнес-процесів менеджера з обслуговування фізичних осіб Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: власна розробка

Отримано результат, що загальна трудомісткість усіх бізнес-процесів менеджера з обслуговування фізичних осіб Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» становить приблизно 394 годин.

### 3 Етап

#### Встановлення коригувальних коефіцієнтів для визначення оптимальної кількості працівників

Звичайно, не можна розраховувати, що весь робочий час менеджер буде витратити виключно на операції, пов'язані із його основною діяльністю. Тому

слід встановити певні коригувальні коефіцієнти в діапазоні змін значень від 0 до 1, які впливають на реальну трудомісткість та фактично витрачений час.

Пропонуємо використовувати наступні індекси та величини їх значень (Табл.5.1).

Таблиця 5.1

Значення коригувальних коефіцієнтів трудомісткості бізнес-процесів менеджера з обслуговування фізичних осіб Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»

Коригувальний коефіцієнт	Позначення	Значення
Коефіцієнт корисного використання робочого часу	$I_{\text{кор.вик.}}$	0,75
Коефіцієнт непередбачуваних втрат робочого часу	$I_{\text{непер.втрат}}$	0,10
Коефіцієнт втрат робочого часу у зв'язку із необхідністю виправлення допущених помилок	$I_{\text{випр.пом.}}$	0,05
Коефіцієнт формалізованості бізнес-процесів	$I_{\text{форм.}}$	0,85

Слід врахувати, що коригувальні коефіцієнти бажаним значенням мають 1, тобто за рахунок настання обставин, за яких виникають значення коригувальних коефіцієнтів менше 1, трудомісткість виконання операцій менеджерів збільшується.

#### Етап 4

#### Розрахунок оптимальної кількості менеджерів із обслуговування фізичних осіб

Для розрахунку оптимальної кількості менеджерів із обслуговування фізичних осіб Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» використаємо наступну формулу:

$$Ч_{\text{опт}} = \frac{\left(\frac{T_m}{I_{\text{форм}}}\right)}{Q_{\text{год}} \times I_{\text{кор.вик.}} \times (1 - I_{\text{непер.втрат}}) \times (1 - I_{\text{випр.пом.}})}, \quad (5.1)$$

де:

$T_m$  – трудомісткість усіх бізнес-процесів менеджерів із обслуговування фізичних осіб;  $I_{\text{форм.}}$  - коефіцієнт формалізованості бізнес-процесів;

$Q_{\text{год}}$  – кількість робочих годин, які припадають на одного менеджера;

$I_{\text{кор.вик.}}$  - коефіцієнт корисного використання робочого часу;

$I_{\text{непер.втрат}}$  – коефіцієнт непередбачуваних втрат робочого часу;

$I_{\text{випр.пом.}}$  – коефіцієнт втрат робочого часу у зв'язку із необхідністю

виправлення допущених помилок.

Проведемо ці розрахунки в електронній таблиці MSExcel (рис.5.6).

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					
2								
3	Бізнес-процес 1.1.2 Кредитування фізичних осіб							
4	надання консультації менеджером	0,5	120					
5	розрахунок основних параметрів платоспроможності клієнта	0,7	105					
6	формування пакету документів менеджером за даними, які повинні надати потенційний позичальник	0,7	98					
7	оформлення документів на видачу кредиту	0,6	80					
8	Всього за БП 1.1.2	250,1						
9	1.1.3 Оформлення та обслуговування депозитних вкладів фізичних осіб							
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						
14	1.1.4 Обслуговування банківських карток							
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						
19	1.1.5 Надання в користування банківських сейфів							
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								

$Q_{\text{опт}} = \frac{T_{\text{м}}}{I_{\text{форм}}} \times I_{\text{кор.вик.}} \times (1 - I_{\text{непер.втрат}}) \times (1 - I_{\text{випр.пом.}})$	
Коефіцієнт корисного використання робочого часу	$I_{\text{кор.вик.}}$ 0,75
Коефіцієнт непередбачуваних втрат робочого часу	$I_{\text{непер.втрат}}$ 0,1
Коефіцієнт втрат робочого часу у зв'язку із необхідністю виправлення допущених помилок	$I_{\text{випр.пом.}}$ 0,05
Коефіцієнт формалізованості бізнес-процесів	$I_{\text{форм}}$ 0,85
Кількість робочих годин, які припадають на одного менеджера	$Q_{\text{год}}$ 154
Оптимальна чисельність менеджерів із обслуговування фізичних осіб	<b>4,69</b>

Рисунок 5.6 Результати розрахунку чисельності менеджерів із обслуговування фізичних осіб Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» на основі розрахунку трудомісткості бізнес-процесів та бізнес-моделювання

Джерело: власна розробка

Отримано результат, що для виконання усіх функцій менеджерів із обслуговування фізичних осіб Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» із врахуванням можливих втрат часу необхідно всього 5 осіб.

## Етап 5

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

Наразі у дослідженій філії працює 9 осіб, тобто є перевитрата коштів на заробітну плату 4 працівників. Можливими є наступні варіанти управлінських дій:

1. Звільнення «надлишкових» працівників

2. Додання певних функцій або інших бізнес-процесів уже наявним працівникам для підвищення ефективності їхньої діяльності.

## **5.2 Вдосконалення система управління персоналом Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк» у загальній бізнес-моделі банку**

Важливим елементом оптимізації системи управління персоналом є побудова такої організаційної структури, яка дозволить забезпечити виконання усіх завдань, які поставлені перед персоналом, проте, не буде надто обтяжливою як із позицій норми керованості, так і з огляду на економічну доцільність.

Тому слід врахувати, що професіоналізм повинен розвиватися в межах комерційного банку у найбільш сприятливих умовах. Таким чином, прагнення до постійного навчання, вдосконалення повинно бути цінністю кожного працівника, для того, щоб банк міг успішно працювати на ринку.

Проблемами, із якими частково зіштовхується Тернопільська філія ПАТ КБ «ПриватБанк», є плинність кадрів нижчої ланки, тобто є певні труднощі у мотивуванні працівників цієї категорії. Крім того посадові інструкції працівників можуть бути описані неповністю, з огляду на що можуть виникати непорозуміння з приводу повноти виконання покладених на них функцій та відповідальності.

В таких умовах керівництву слід зосередитися на створенні умов, які будуть сприяти і водночас вимагати від працівників найбільш повної віддачі в сенсі ефективності роботи. Також необхідно переглянути штатний розпис та економічно обґрунтувати наявність тієї кількості працівників, які є працевлаштованими у банку за всіма категоріями.

Ключовими бізнес-процесами цієї системи є наступні (рис.5.7).



Рисунок 5.7 Ключові бізнес-процеси системи управління персоналом  
Тернопільської філії ПАТ КБ «ПриватБанк»

*Джерело: власна розробка*

Опишемо кожен бізнес-процес більш детально.

Отже, управління кадровою політикою персоналу територіальних філій повинно повністю кореспондувати із загальною політикою персоналом найвищого рівня. Тобто, принцип та підходи, які застосовуються до управління персоналом повинні бути максимально уніфікованими та зрозумілими абсолютно всім працівникам. Важливе місце в цьому процесі є управління корпоративною культурою та вибудовування системи цінностей компанії. В межах цього бізнес-процесу можна виділити аналіз оптимальності чисельності персоналу усіх категорій та ефективність організаційної структури, яка застосовується у територіальних філіях. У випадку виявлення неоптимальності, повинна бути розроблена чітка прозора процедура внесення змін та подальшого збалансування.

Наступним елементом є підбір персоналу. Зазвичай, рішення, які стосуються прийому на роботу є колегіальними та приймаються за попереднім

узгодженням із керівниками підрозділів. Розробка документів, які регламентують порядок прийняття (та звільнення) працівників є основою ефективної кадрової політики банку.

Документальне забезпечення діяльності персоналу зводиться до розробки: шаблонних інструкцій із вказанням функцій, які повинен реалізовувати працівник, та відповідальності, яка на нього покладається; процедури формування документів щодо штатного розпису, цілого ряду положень, які регламентують діяльність працівників та їхні взаємовідносини із банком.

Мотивація персоналу часто лежить в основі напрацювань щодо підвищення рівня ефективності його діяльності. Важливим елементом систем мотивації є розробка та впровадження положення щодо матеріального стимулювання. Ці положення повинні бути у відкритому доступі та зрозумілі усім працівникам. Тобто, вони повинні знати, за які дії їхня робота буде оплачуватися із, наприклад, підвищувальним коефіцієнтом. Окрім матеріального стимулювання досить дієвими є інструменти нематеріального стимулювання, надання соціальних пільг і т.д. Зарплатні сітки також можна віднести до системи мотивації персоналу, адже перспективи кар'єрного зростання повинні бути підкріплені і змінами у оплаті праці.

Навчання персоналу повинно проходити в Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк» постійно. Ці навчання можуть ініціюватися головним офісом або проводитися в територіальних філіях. Навчання можуть стосуватися як технологій, які використовуються у роботі працівників, так і загальних підходів до роботи у банківській сфері. Без постійного вдосконалення є неможливим поступ вперед. Сьогодні банки можуть активно використовувати і технології дистанційного навчання.

Оцінювання персоналу є ключовим елементом системи управління персоналом, адже будь які дії щодо підвищення ефективності діяльності персоналу повинні бути формалізованими та інтерпретовані кількісно. Це

може відбуватися як у формі періодичного атестування працівників, так і відбуватися в он-лайн режимі за вимогою керівництва.

### **Висновки до Розділу 5**

У даному розділі 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.

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

## **РОЗДІЛ 6. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ**

### **6.1 Стан охорони праці у Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк»**

Організація охорони праці в ПАТ «ПриватБанк» є невід'ємною складовою діяльності банку. Соціальне значення охорони праці проявляється в зростанні продуктивності праці та збереженні трудових ресурсів. У загальному вигляді управління охороною праці – це підготовка, прийняття та реалізація рішень по здійсненню організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на забезпечення здоров'я та працездатності людини в процесі праці.

Метою охорони праці в Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк» є забезпечення та гарантування збереження здоров'я і працездатності через ефективне управління охороною праці, підтримка встановлених законодавством умов безпеки праці.

Головні положення з безпеки життєдіяльності працівників та охорони праці Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк» визначаються законодавчими актами про працю, це закони «Про охорону праці», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності», «Про пожежну безпеку», «Про забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення». Державні санітарні правила і норми та інші нормативно-правові акти та інструкції, що регулюють умови праці працівників та виконання охорони праці.

Основним та самим важливим з цих законодавчих актів є Закон «Про охорону праці» який регламентує основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці. На основі



закону «Про охорону праці» встановлюється єдиний порядок організації охорони праці на всіх рівнях управління виробництвом у державі.

Система управління охороною праці в Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк» є складовою частиною управління банку і включає в себе сукупність дій, які спрямовані на організацію безпеки життєдіяльності працівників та охорону праці відповідно до існуючих нормативно-правових актів. Головним завданням цієї системи є управління та аналіз працезахоронного, гігієнічного, технічного та соціально-економічного напрямку.

На даний час в ПАТ «ПриватБанк» відповідальними особами, які керують роботами з охорони праці, пожежної безпеки, організують виконання правових, соціально-економічних, організаційно-технічних та інших засобів і заходів спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності співробітників банку є керівництво банку, заступники директора, керівники управлінь та керівники структурних підрозділів (відділень) банку. Ці обов'язки визначені наказом «Щодо призначення осіб, відповідальних за стан охорони праці».

В банку розроблено та затверджено інструкції з охорони праці, які визначають правила виконання певних робіт та правила поведінки працівників при виконанні цих робіт. Інструкції затверджено наказом та зареєстровано у журналі реєстрації інструкцій.

Ведеться також журнал видачі інструкцій з охорони праці та журнал реєстрації інструктажів. У першому наведено інформацію про видачу інструкцій (копій) для використання у відділеннях банку, в другому проводиться відмітка про дату проведення інструктажу та підпис працівника, який проходив інструктаж. Журнал проведення інструктажів заведений у кожному відокремленому підрозділі банку. Інструктажі поділяються на:

- ввідний інструктаж, для нових працівників;
- первинний;
- повторний (1 раз у квартал);
- позаплановий.

В колективному договорі є розділ «Питання охорони праці», у якому висвітлені права та обов'язки адміністрації та працівників. Адміністрація банку зобов'язується створювати належні умови праці співробітникам банку стосовно техніки безпеки, соціально-економічного захисту, виконувати санітарно-гігієнічні норми, розробляти Положення, інструкції, інші нормативно-правові документи з питань охорони праці. Співробітники у свою чергу відповідають за виконання вимог трудової дисципліни, техніки безпеки, правил внутрішнього трудового розпорядку, що діють в банку, законодавчих та інших нормативних актів про охорону праці.

Для аналізу небезпечних і шкідливих факторів умов праці на прикладі ПАТ «ПриватБанк», потрібно визначити небезпечні і шкідливі фактори, які впливають на умови праці. Перші, це такі виробничі фактори, дія яких на того, що працює в певних умовах, наводить до травми або іншого раптового різкого погіршення здоров'я. Другі – виробничі фактори, дія яких на того, що працює в певних умовах наводить до захворювання або зниження працездатності.

Небезпечні і шкідливі виробничі чинники за природою розділяються на: фізичні, психофізіологічні, хімічні та біологічні. При роботі з комп'ютером, працівники піддаються в основному дії фізичних і психофізіологічних небезпечних виробничих чинників.

У зв'язку з тим, що комп'ютерні електростатичні поля здатні притягувати пил, бруд, інші шкідливі домішки, які є в приміщенні банківської установи, необхідно обов'язково проводити щоденне вологе прибирання приміщення.

Працівникам, які працювали з комп'ютерною технікою, по закінченні робочого дня рекомендується вимити руки теплою водою з милом.

Банківським працівникам через кожну годину роботи за комп'ютером варто робити перерву на 10-15 хвилин, а тривалість безперервної роботи без регламентованої перерви не повинна перевищувати 2 години. Під час перерви потрібно залишити приміщення, де знаходяться комп'ютери. У приміщеннях, де знаходиться комп'ютерна техніка, приймати їжу категорично заборонено.

Не допускається поряд з робочим комп'ютерним місцем наявності пожежо- та вибухонебезпечних речовин. В банківській установі обов'язково повинні бути аптечки першої медичної допомоги. Працівники повинні вміти надавати першу медичну допомогу та взаємодопомогу у разі ураження та травм.

Працівники банківських установ, які будуть працювати з комп'ютерною технікою, обов'язково повинні пройти попередній, а у подальшому періодичний медичний огляд, вступний та первинний інструктажі з охорони праці, перевірку знань з питань охорони праці, електро- та пожежної безпеки. Повторний інструктаж для працівників банківських установ, які працюють з комп'ютерними технологіями, слід проводити один раз на шість місяців, а періодичні медичні огляди – один раз на два роки.

Показниками мікроклімату приміщення є:

- температура повітря;
- відносна вологість;
- швидкість руху повітря;

При виконанні робіт пов'язаних з нервово-емоційною напругою оптимальне значення температури повітря повинно бути 22-24 °С, відносна вологість 60 – 40% та швидкість руху повітря не більше ніж 0,1 м/сек.

Аналізуючи мікроклімат у відділенні можна відмітити наступне: вологість повітря – 60%, температура повітря складає 23 °С, рівень шуму та інтенсивність теплового випромінювання відповідає нормам.

Оптимальні параметри повітряного середовища в приміщеннях повинні прийматися згідно зі СНіП 2.04.05-91 і забезпечуватися роботою систем кондиціонування повітря. Приміщення з постійним перебуванням людей, що мають природне освітлення, повинні провітрюватись через вікна або інші пристрої.

Узагальнюючи всі дослідження, можна зробити висновок, що Тернопільська філія ПАТ КБ «ПриватБанк» забезпечена необхідними та

безпечними умовами праці, підтвердженням чого виступає відсутність травматизму в організації.

Важливе місце поряд з охороною праці в ПАТ «ПриватБанк» займає безпека працівників банку в надзвичайних ситуаціях, яка має на меті зменшити або усунути ймовірність травматизму та смертності під час виникнення надзвичайної ситуації природного чи техногенного походження.

По вогнестійкості споруда, в якій знаходиться відділення відноситься до II ступеня, по пожежній безпеці відноситься до категорії Д згідно НАПБ Б. 07.005-86 . Вибухонебезпечних парів і концентратів немає. Межа стійкості залізобетонних плит та перекриття становить 0,5 – 2,5 години.

До потенційних причин виникнення пожежі у банку відносяться:

- виникнення короткого замикання електроприладів, офісної техніки;
- іскріння;
- пересихання ізоляційних матеріалів;
- виникнення надзвичайної ситуації – пожежі.

Засобами та заходами, які сприяють зниженню пожежної небезпеки в банку є:

- організація пожежної охорони, відомчих служб пожежної безпеки у відповідності до законодавства;
- залучення працівників до питань забезпечення пожежної безпеки;
- організація навчання працівників правилам пожежної безпеки в банку;
- розробка і реалізація норм і правил пожежної безпеки, дотримання протипожежного режиму і дій людей при виникненні пожежі.

Відділення ПриватБанку оснащено протипожежною сигналізацією яка пов'язана з пультом управління міського відділу МНС. Чотири датчика розташовані на стелі приміщення автоматично вмикають систему протипожежної сигналізації. Також відділення оснащено засобами пожежогасіння і протипожежним інвентарем: два вогнегасники ОУ-3 (на вході у приміщення та кабінетах касирів), пожежний кран (рукав 20 м).

Для запобігання впливу на людей небезпечних чинників пожежі у відділенні передбачена можливість евакуації працівників та клієнтів з будівлі. План евакуації розміщено на стенді поряд з правилами пожежної безпеки.

У разі виникнення аварійної ситуації у приміщенні відділення, на помітному та доступному місці встановлено аварійний резервний вимикач, який може повністю вимкнути електричне живлення приміщення, крім освітлення.

Отже, у разі виникнення пожежі в Тернопільській філії ПАТ КБ «ПриватБанк» є необхідні засоби щодо нейтралізації поширення пожежі, існує якісна система евакуації, протипожежної сигналізації, а також заходів, що сприяють зниженню пожежної небезпеки в банку.

## **6.2 Організація і проведення досліджень з оцінки стійкості роботи об'єктів торгівлі, банківських установ і ін. під час НС мирного та воєнного часу**

Забезпечення стійкості роботи банківських установ в умовах НС є одним з основних завдань цивільного захисту.

Під стійкістю функціонування об'єкта розуміють здатність його в умовах НС виробляти продукцію або надавати послуги в запланованому обсязі й номенклатурі, виконувати всі свої функції, а у випадку аварії, катастрофи, ушкодження - відновлювати виробництво в мінімально короткий термін.

Стійкість об'єкта складається з:

а) стійкості інженерно-технічного комплексу (будівель, споруд, систем енерго-газо- та водопостачання і каналізації, технологічного обладнання) до дій сил стихійних явищ природи, аварій та катастроф, а у воєнний час - вражаючих факторів зброї масового ураження;

б) стійкості виробничої діяльності об'єкту (захист виробничого персоналу, надійність систем управління, постачання, спроможність відновлення роботи в короткі терміни).

Суттєвість дослідження полягає у всебічному вивченні умов, які можуть скластися при НС, а також їхнього впливу на стійкість роботи банківських установ. При цьому всі розрахунки здійснюються на вражаючі фактори ударної хвилі (УХ) вибуху, та теплового випромінювання пожежі. Оскільки вважається, якщо СГ буде стійким до впливу цих факторів, то він, в основному, буде стійким і при будь – яких інших НС (за необхідністю приймаються до уваги й інші вражаючі фактори: радіаційне забруднення місцевості, вплив НХР тощо).

Мета дослідження – виявити усі вразливі місця в роботі банківських установ при НС та відпрацювати найбільш ефективні рекомендації з підвищення його стійкості.

Дослідження здійснюється силами інженерно-технічного персоналу банківських установ з залученням за необхідністю науково-дослідницьких установ ПКБ та ін.

Дослідження стійкості роботи об'єктів при НС містить три етапи:

1 етап – підготовчий (термін 1...2 тижні) – організація, планування, створення працюючих розрахунково-дослідницьких груп, постановка завдання.

2 етап – основний (до 3-х місяців) – проведення безпосередньо дослідження з оцінки стійкості роботи СГ в цілому або окремих його елементів.

3 етап – заключний (1...2 тижні) – узагальнення підсумків роботи та розробка переліку (плану) заходів з підвищення стійкості роботи банківських установ або його відокремлених підрозділів.

Вихідними даними при дослідженні є: можливий вплив на СГ конкретні вражаючі фактори НС (якщо розрахунок ведеться для конкретного елемента дії НС); повна характеристика СГ в цілому та його окремих елементів (цехів, захисних споруд, КЕМ і т.п.) (конструкція, міцність, вогнестійкість); характеристика найбільш можливих метеоумов, місцевості, де розташовані СГ сусідніх об'єктів (особливо ПНО).

Порядок проведення дослідження на першому етапі. Розробляються керівні документи, визначається склад виконавців дослідження і зорганізується їх підготовка. Основними документами для організації дослідження є: наказ

керівника підприємства, календарний план основних заходів щодо підготовки до проведення дослідження, план проведення дослідження. Тривалість дослідження залежить від обсягу робіт, підготовки виконавців, що залучаються до роботи. Для його проведення створюються дослідницькі групи за основними напрямками дослідження в кількості 5...10 чол. і група керівника дослідження на чолі з головним інженером для узагальнення отриманих результатів, а також вироблення загальних пропозицій щодо підвищення стійкості роботи СГ. У підготовчий період з керівниками дослідницьких груп проводиться спеціальний інструктаж, на якому керівник СГ доводить до виконавців план роботи, завдання та терміни проведення дослідження. Порядок проведення дослідження на другому етапі. Докладно вивчається характеристика СГ та його окремих елементів (наприклад, окремого цеху) за заводською документацією та безпосередньо на об'єкті кожною розрахунково-дослідницькою групою здійснюється інженерна оцінка елемента, що досліджується (систем, будівель, споруд і ті, тобто його відповідність вимогам ДБН), вивчається можливість впливу зовнішніх первинних та вторинних вражаючих факторів (сусідній об'єкт, стихійні лиха). Визначаються можливі вражальні фактори, що виникають при НС. Здійснюється оцінка стійкості роботи СГ послідовно з кожного виду можливого ураження. В кожному (послідовному) розділі дослідження наводяться повні розрахунки, робиться висновок, надаються конкретні пропозиції (заходи) з підвищення стійкості елемента, що досліджується. Усі розрахунки, висновки та пропозиції повинні бути аргументовані та обґрунтовані з посиланням на діючі норми та вимоги.

Порядок проведення дослідження на третьому етапі. Після узагальнення всього матеріалу досліджень розробляється зведений перелік (план) заходів з підвищення стійкості роботи СГ в цілому або його окремого цеху (елемента). На підставі цього переліку визначаються вартість втілення цих заходів, джерела фінансування, сили і засоби, термін виконання робіт. План затверджується відповідним міністерством або відомством. В плані переліку повинні міститися тільки ті заходи, що не виконані або виявлені в процесі дослідження.

Порядок оцінки стійкості роботи об'єкту до впливу вражаючих факторів НС). Послідовно оцінюється можливий вплив кожного вражаючого фактора НС та робиться загальний висновок щодо потрібності підвищення стійкості елемента (об'єкту), який досліджується, до впливу цього фактора. За необхідністю надаються конкретні пропозиції (заходи) з підвищення стійкості до впливу конкретного вражаючого фактора. дослідження стійкості повинно вестись з урахуванням специфічних особливостей кожного об'єкту. Від підсумків досліджень значною мірою залежать впровадження економічно обґрунтованих заходів ЦЗ, які спрямовуються на підвищення стійкості роботи СГ.

### **6.3 Планування та реалізація заходів щодо подолання наслідків екстремальних ситуацій криміногенного характеру та способи їх уникнення**

Однією з особливостей сьогодення є висока фізична та психологічна напруга при вирішенні всіх життєвих завдань, у тому числі і в процесі виробництва. Таку напругу, зокрема, створюють умови навколишнього середовища, інформаційна насиченість нашого буття, підвищена емоційність взаємовідносин та сприйняття різних ситуацій підприємницької діяльності. Разом з тим в окремих випадках виникають ситуації, за яких підприємства, банки, установи та їхні працівники піддаються серйозному впливу досить напружених, майже критичних обставин, які характеризуються високим рівнем загрози їхньому здоров'ю, життю та діяльності. Такі ситуації заведено називати екстремальними.

Класифікуючи екстремальні ситуації відповідно до характеру їх впливу на банк та його працівників, можна виділити такі:

- ситуації, що виникають навколо банку і стосуються тільки його;
- ситуації, що виникають навколо працівників банку і мають суттєвий вплив на банк;



- ситуації, що виникають у колективах банку або навколо них і створюють напружені умови їх роботи;

- ситуації, які банк або його працівники потрапляють випадково.

Дії екстремальних ситуацій, як правило, бувають раптовими, внаслідок чого банк та його працівники не мають можливості заздалегідь підготуватись до них і не завжди можуть правильно реагувати на перші ознаки та прояви таких ситуацій. Водночас саме перші хвилини (години) мають вирішальне значення для подальшого розвитку ситуацій. Тому банки повинні прогнозувати можливість створення навколо їхніх установ різних видів екстремальних ситуацій і розробляти відповідні кризові плани. Ці плани мають передбачати порядок дій установ банків у період загрози та наступу екстремальних ситуацій, а також дії щодо ліквідації їх наслідків:

1) план фізичної безпеки: заходи щодо захисту персоналу банку, його цінностей, грошей, майна, обладнання, техніки, споруд; заходи, спрямовані на обмеження доступу у банк сторонніх осіб; заходи щодо попередження скоєння будь-яких протизаконних дій, якими може бути створено загрозу наступу екстремальної ситуації;

2) плани дій під час загрози підриву вибухового пристрою або його підриву, нападу на установу банку, захвату заручників на території банку, при стихійних лихах, пожежі, техногенних аваріях та катастрофах: схема сповіщення про наявність загрози; заходи щодо евакуації персоналу, грошей, цінностей; схема зв'язку; місце для пункту управління діями банку в період екстремальної ситуації; заходи щодо взаємодії з правоохоронними органами, підрозділами Державної протипожежної охорони, службою медичної допомоги; перелік невідкладних заходів, вжиття яких необхідне у зв'язку з ситуацією, що склалася; склад групи управління діями банку в екстремальній ситуації та наказ про її створення; склад евакуаційних команд та команд рятувальників, місце їх розташування та порядок дії стосовно ситуації, що склалася; інструкція персоналу банку щодо поведінки у разі загрози наступу екстремальної ситуації або під час її наступу (порядок субординації); список документів і цінностей

для особливої охорони та евакуації; графік проведення тренувань щодо дій в екстремальних ситуаціях;

3) першочергові заходи щодо забезпечення діяльності банку в умовах дії екстремальної ситуації: сповіщення заінтересованих осіб про: перенесення ділових зустрічей і термінів підписання договорів; тимчасове призупинення фінансових розрахунків; зміни графіків і термінів виконання зобов'язань і проведення операцій; зміну адреси, номерів телефонів, головного офісу (у разі, коли прийнято рішення про перенесення управління діяльністю банку до однієї з його філій);

4) підготовка матеріалів для можливого вирішення в суді питання про визнання екстремальної ситуації форсмажорними обставинами, які перешкоджають нормальній діяльності банку і виконанню ним договірних зобов'язань.

До складу групи управління діяльністю банку в екстремальних ситуаціях, як правило, входять керівник банку, керівники підрозділів безпеки, кадрів, юридичного, фінансового, господарського, інформаційного, по зв'язках з громадськістю.

У межах кризових планів зі складу працівників банку створюються евакуаційні та рятувальні команди. Особи, які є членами таких команд, проходять відповідну підготовку та інструктажі щодо їхніх дій у період виникнення загрози наступу екстремальних ситуацій та у разі настання таких ситуацій. Зокрема, евакуаційні команди вивчають правила та процедуру евакуації, можливі небезпеки, які можуть виникати у ході екстремальних ситуацій, способи протидії та виходу з них, основні та запасні маршрути евакуації, правила попередження паніки, місця збору персоналу і зосередження матеріальних цінностей, яким загрожує небезпека після евакуації. Команди рятувальників вивчають найбільш вірогідні місця, у яких можуть переховуватись окремі працівники банку під час настання екстремальної ситуації, правила поведінки з людьми, які перебувають у стресовому стані, стані найвищого емоційного напруження або психологічного розладу, правила надання першої

медичної допомоги і транспортування поранених, травмованих, уражених осіб та правила гасіння пожеж і поведінки в приміщеннях, які горять. До складу цих команд підбираються фізично здорові, треновані працівники банку, здатні за своїми психологічними, моральними та фізичними даними виконувати роботи в умовах істотного ризику й емоційної напруги.

Серйозне емоційне напруження та скрутне становище виникає, коли екстремальні ситуації створюються в результаті дії терористичних актів (загроза підриву або підрив вибухового пристрою, захоплення заручників, погроза насильством та насильницькі дії аж до знищення окремих фізичних осіб).

Ураховуючи особливу небезпеку терористичних актів, банки повинні вживати додаткових заходів безпеки у разі отримання інформації або виявлення ознак загрози терористичного акту, зокрема:

- посилити охорону об'єктів;
- установити оперативний зв'язок з правоохоронними органами і доповісти про виниклі підозри;
- уточнити заходи плану кризових дій;
- створити резерв автотранспорту на випадок проведення евакуаційних робіт;
- вжити заходів щодо захисту персоналу банку, попередити працівників про можливість роботи банку в умовах загрози або наявності екстремальної ситуації;
- привести в готовність до негайних дій евакуаційні команди та команди рятувальників;
- перевірити роботу резервних засобів зв'язку;
- привести в готовність до негайної роботи групу управління діяльністю банку в екстремальних ситуаціях.

У разі підриву вибухового пристрою всі працівники банку незалежно від того, де вони перебувають (у місці підриву чи в іншому місці), повинні

зберігати самовладання, уточнити, чи є змога самостійно покинути установу банку. Підрозділ безпеки у таких випадках повинен:

- зафіксувати час і місце вибуху;
- вжити заходів щодо надання першої медичної допомоги пораненим, ураженим та особам, які перебувають у стані психічного розладу, евакуації працівників банку з небезпечної зони;
- зібрати осіб, які спостерігали вибух, для опитування їх працівниками правоохоронних органів;
- виставити додаткові пости охорони в усіх входах до банку, місцях найбільшої концентрації людей, зосередження цінностей і грошей;
- заборонити всім присутнім торкатись предметів, які перебувають у зоні вибуху, виключити можливість знаходження там сторонніх осіб;
- вжити заходів для фіксації слідів та охорони місця події, після закінчення огляду місця правоохоронними органами взяти участь у ліквідації наслідків підризу вибухового пристрою;
- у разі виникнення пожежі вжити заходів щодо її гасіння.

У разі пожежі в банку поведінка персоналу:

- у разі невеликих осередків пожежі негайно вжити заходів щодо їх гасіння, за сильного вогню – здійснювати евакуацію з місця пожежі;
- покидаючи приміщення, закрити вікна і двері, знеструмити всі електричні мережі, прилади й обладнання, які є у приміщенні. Якщо є змога, доцільно відключити від електропостачання всю будівлю банку;
- виходячи з приміщень, будинків, у яких є значні осередки пожежі, особливу увагу слід приділити захисту від диму (зробити пов'язку з мокрої тканини і дихати через неї).

У разі хімічних аварій та атак поведінка персоналу:

- закрити вікна, двері в приміщеннях, якщо можна, здійснити їх герметизацію;

- з отриманням команди (сигналу) про евакуацію негайно покинути будівлю банку, якщо це неможливо, піднятися на верхні поверхи, ні в якому разі не укриватись у підвалах

- перед тим, як вийти з приміщення, необхідно зробити пов'язку із мокрої тканини, закрити всі відкриті ділянки тіла;

- евакуацію з місця аварії слід здійснювати перпендикулярно вітру;

- прибувши в безпечне місце, зняти з себе одяг і прийняти душ. Одяг підлягає спеціальній обробці.

Керівництву необхідно виховувати у працівників банку безпечну поведінку, психологічну готовність зустріти небезпеку і вміння грамотно діяти в таких умовах. А самому банку розробляти ефективні заходи захисту свого іміджу, матеріальних цінностей та персоналу не тільки для проведення банківських операцій, а й для забезпечення виживання в умовах дій несприятливих факторів.

### **Висновки до розділу 6**

У розділі 6 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 ТА ПРОПОЗИЦІЇ

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 продукцій, 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



## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Pohle G. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters / G. Pohle, M. Chapman // Strategy & Leadership. – 2006. – № 34(5). – P. 34–40.
2. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація / В.В. Скриль. – Економіка і суспільство. – Мукачєво: Мукачєвський державний університет. 2016. – № 7. – С. 490-496.
3. Куцик П. О. Бізнес-моделювання в покращенні інформативності інтегрованої звітності / П. О. Куцик // Фінансовий ринок: інституції та інструменти, 3–6 червня 2018 року, Львів. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. — С. 59–61.
4. Chesbrough H.W. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. / H.W. Chesbrough // Industrial and Corporate Change. – № 11. – 2002. – P. 529–555
5. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // Harvard Business Review. Россия. – Март 2009. – URL: <http://www.hbr-russia.ru/issue/>,
6. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів / О.Б. Данченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 238 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/danchenco\\_0001.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/danchenco_0001.pdf)
7. Сапельникова Н.Л. Суть стратегічного управління / Н.Л. Сапельникова, Я.С. Вознюк // Менеджер. - 2016. - № 3. - С. 52-59. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2016\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_3_9)
8. Соолятгэ А.Ю. Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инноваций // Менеджмент инноваций, №1(09), 2010. – с. 6-15.

9. Портер, М. Конкуренція [Текст] / М. Портер; пер. з англ. –М.: Вільямс, 2005. – 608 с.
10. Гаращенко Н.М. Ланцюг формування цінності інформаційного продукту / Н. М. Гаращенко. // Ефективна економіка. - 2014. - № 9. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_9\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_9_50)
11. Матющенко, С. Е. Оценка эффективности бизнес процессов сельскохозяйственной организации / С. Е. Матющенко // Вестник ВГУИТ. – 2013. – №8. – С. 233-238
12. Корзаченко, О.В. Моделювання бізнес-процесів підприємств: методології, підходи та методи [Текст] / О.В. Корзаченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. –2015. –Вип. 11. Частина 1. –С.171–175. [Електронний ресурс]. –Режим доступу:[http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_11/41.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_11/41.pdf)
13. Грисюк Ю.С. Побудова інформаційної моделі управління проектами в сфері транспорту та логістики / Ю.С. Грисюк, А.В. Лабута // Управління проектами, системний аналіз і логістика, Науковий журнал, Випуск 16, 2015, Частина 1: Серія «Технічні науки» – К.: НТУ, 2015. – с. 18 – 24.
14. Кулябов Д.С. Введение в формальные методы описания бизнес-процессов: Учеб. пособие. / Кулябов Д.С., Королькова А. В.// — М.: РУДН, 2008. — 173 с.
15. Шеер А.-В. ARIS –моделирование бизнес-процессов / Август-Вильгельм Шеер. –[3-е изд.] –М. : Вильямс, 2009. –224 с.
16. Моделювання бізнес-процесів або історія діаманта[Електронний ресурс].-Режим доступу: [https://ideyne.com/ua/article/modelirovanie\\_biznesprocessov\\_ili\\_istoriya\\_brillianta](https://ideyne.com/ua/article/modelirovanie_biznesprocessov_ili_istoriya_brillianta)
17. Ковальов А. І. Концептуальні засади здійснення реінжинірингу бізнес-процесів / А. І. Ковальов, В. В. Шевченко // Вісник соціально-

економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2009. – Вип. 35. - С. 365-371.

18. Попов Э. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии / Открытия системы. – 1996. – № 15. – С. 62–69.

19. Шейн Л. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство? // Управление компанией. – 2002. – № 6. – С. 68–74.

20. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. – СПб. : Изд. С.-Петербургского университета, 2007. – 332 с

21. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: Монографія. – Донецьк, 2005. – 195 с.

22. Менеджмент організацій: навч. пос. Рекомендовано МОН / Шморгун Л.Г. – К., 2010. – 452 с.

23. Ключові характеристики реінжинірингу [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/174/1/62.pdf>

24. Ільчук О. О. Особливості реінжинірингу трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання / О. О. Ільчук // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2011. – № 4

25. Клишейко А.В. Реструктуризация промышленного предприятия на основе реинжиниринговых и организационно-управленческих мероприятий: Дис. канд. экон. наук: 08.00.04. Одесса, 2007, 208 с.

26. Андрос С.В. Процесний підхід в удосконаленні організаційної структури управління банком / С. В. Андрос // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2016. - № 13. - С. 264-271. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2016\\_13\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_40)

27. Міжнародні стандарти ISO серії 9000:2000 [Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://www.iso.org/>.

28. Комплексная типовая бизнес-модель банка(финансовой организации) [Электронный ресурс].-Режим доступу: [https://www.businessstudio.ru/upload/files/Bank\\_model\\_7.0\\_presentation-BS.pdf](https://www.businessstudio.ru/upload/files/Bank_model_7.0_presentation-BS.pdf)

29. Дмитришин М. В. Удосконалення політики управління кредитним портфелем ПАТ КБ «ПриватБанк» на основі SWOT-аналізу кредитного портфелю комерційного банку / М. В. Дмитришин, Н. В. Панчак // Економічний вісник університету. - 2016. - Вип. 28(1). - С. 165-171. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu\\_2016\\_28%281%29\\_\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2016_28%281%29__23)

30. Позднякова В.Д. Дослідження особливостей управлінських бізнес-процесів банку / В. Д. Позднякова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2017. - Вип. 26(2). - С. 111-115. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_26%282%29\\_\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_26%282%29__24)

31. Лизанець, А. Г. Концептуальні основи формування процесно-структурної моделі банківської установи / А. Г. Лизанець, В. В. Поторій // Науковий вісник Мукачівського державного університету. - Карпатська вежа, 2014. - №17 (12). - С.192-200

32. Річний звіт Національного банку України 2018 [Електронний ресурс].-Режим доступу: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=58023](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=58023)

33. Річний звіт 2018 [Електронний ресурс].-Режим доступу: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/annual\\_report\\_2018.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2018.pdf?v=4)

34. Офіційний сайт ПАТ КБ “ПриватБанк”. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://privatbank.ua>.

35. Рейтинг українських банків – 2019 [Електронний ресурс].-Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20194442-rejting-ukrayinskih-bankiv-2019>

36. Оптимизация численности персонала на основе расчета трудоемкости бизнес-процессов [Електронний ресурс].-Режим доступу: [http://www.reglament.net/bank/mng/2009\\_2\\_article.htm](http://www.reglament.net/bank/mng/2009_2_article.htm)

## ***ДОДАТКИ***