

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та менеджменту
(назва факультету)

Кафедра економіки та фінансів
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

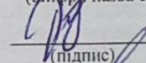
на тему: Механізм оптимізації бізнес-процесів банківської установи (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»)

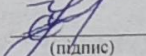
Виконав: студент 6 курсу, групи ППМ-61

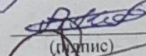
спеціальності 076

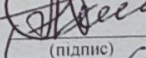
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

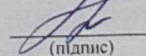
(цифра і назва спеціальності)


(підпис) Дмитерко О.О.
(прізвище та інішали)

Керівник 
(підпис) Маркович І.Б.
(прізвище та інішали)

Нормоконтроль 
(підпис) Крупка А.Я.
(прізвище та інішали)

Завідувач кафедри 
(підпис) Панухник О.В.
(прізвище та інішали)

Рецензент 
(підпис) Шчерба І.А.
(прізвище та інішали)

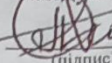
м. Тернопіль – 2023

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

Факультет _____ Економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра _____ Економіки та фінансів
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕФ


(підпис)

Олена ПАНУХНИК
(прізвище та інішаль)

«22»

09

2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ магістр
(назва освітнього ступеня)
за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр і назва спеціальності)
студенту _____ Дмитерку Олександр Олександровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)
1. Тема роботи _____ Механізм оптимізації бізнес-процесів банківської установи (на
прикладі АТ КБ «ПриватБанк»)

Керівник роботи Маркович Ірина Богданівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «21» вересня 2023 року № 4/7-918

2. Термін подання студентом завершеної роботи 18.12.2023 року
3. Вихідні дані до роботи фахові наукові публікації, статистична звітність, результати
самостійних авторських досліджень, матеріали галузевих Інтернет-сайтів, фінансова звітність
комерційного банку АТ КБ «Приватбанк»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ БАНКІВСЬКОЇ
УСТАНОВИ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-
ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ КЛЮЧОВИХ БІЗНЕС-
ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Таблиця 1.1. Різновиди бізнес-процесів банківської установи

Таблиця 1.2. Підходи до визначення дефініції «бізнес-процеси»

Рисунок 1.1. Модель атрибутів бізнес-процесів управління комерційного банку

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

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис завдання виконав
Охорона праці	Радинський С.В., к.е.н., доцент	
Безпека в надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., старший викладач кафедри ОХ	

7. Дата видачі завдання «20» листопада 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Виконано
1	ВСТУП	20.11.2023-26.11.2023	Виконано
2	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ	20.11.2023-26.11.2023	Виконано
3	1.1. Сутність, основні різновиди та атрибути реалізації бізнес-процесів комерційного банку		Виконано
4	1.2. Дослідження особливостей побудови та організації бізнес-процесів в сучасній бізнес-моделі комерційного банку		Виконано
5	1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності реалізації основних бізнес-процесів комерційного банку		Виконано
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	27.11.2023-03.12.2023	Виконано
7	2.1. Загальна характеристика комерційної діяльності кредитно-банківської установи		Виконано
8	2.2. Специфіка організації та оцінка динаміки основних бізнес-процесів комерційного банку		Виконано
9	2.3. Оцінка ефективності реалізації бізнес-процесів та комерційної діяльності комерційного банку за методикою PRREL-показників		Виконано
10	РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ КЛЮЧОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	04.12.2023-10.12.2023	Виконано
11	3.1. Моделювання розвитку основних бізнес-процесів комерційного банку у стратегічній перспективі		Виконано
12	3.2. Впровадження автоматизації ключових бізнес-процесів у комерційному банку		Виконано
13	3.3. Удосконалення процедури контролінгу основних бізнес-процесів комерційного банку		Виконано
14	РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ		Виконано
15	ВИСНОВКИ	11.12.2023-17.12.2023	Виконано
16	Попередній захист КРМ	11.12.2023-17.12.2023	Виконано
17	Робота ЕК. Захист КРМ	18.12.2023-24.12.2023	Виконано
	Студент	25.12.2023-31.12.2023	Виконано

Студент

Керівник роботи

(підпис)

(підпис)

Дмитерко О.О.
(прізвище та ініціали)

Маркович І.Б.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дмитерко О.О. Механізм оптимізації бізнес-процесів банківської установи (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»).

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – ТНТУ ім. І. Пулюя. – Тернопіль, 2023.

Об’єкт дослідження – основні бізнес-процеси та комерційна діяльність кредитно-банківської установи АТ КБ «ПриватБанк», а **предметом дослідження** виступають основні організаційні взаємозв’язки в контексті реалізації та оптимізації ключових бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «ПриватБанк».

Метою дослідження у кваліфікаційній роботі є визначення теоретичних підходів та практики організації основних бізнес-процесів комерційного банку та обґрунтування механізму оптимізації бізнес-процесів кредитно-банківської установи.

У даній кваліфікаційній роботі представлено теоретичні засади організації бізнес-процесів банківської установи, здійснено аналіз організації та оцінка ефективності основних бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «ПриватБанк», запропоновано механізми удосконалення та оптимізації ключових бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «ПриватБанк», досліджено особливості охорони праці та безпеки життєдіяльності у комерційному банку АТ КБ «ПриватБанк».

Ключові слова: бізнес-процеси, управлінський цикл, банківські операції, кон’юнктура ринку, технологічні банківські інновації, інформаційне забезпечення, захист даних, моніторинг бізнес-процесів.

SUMMARY

Dmyterko O.O. The mechanism for optimizing business processes of a banking institution (on the example of JSC CB «PrivatBank»).

Research for obtaining a Master's degree in specialty 076 «Entrepreneurship, trade and stock market activity». - TNTU named after I. Pulyuya. – Ternopil, 2023.

The object of the research is the main business processes and commercial activities of the credit and banking institutions of JSC CB «Privatbank», and the subject of the research is the main organizational relationships in the context of the implementation and optimization of key business processes of the commercial bank of JSC CB «Privatbank».

The purpose of the research in the qualification work is to determine the theoretical approaches and practice of organizing the main business processes of a commercial bank and to justify the mechanism for optimizing the business processes of a credit and banking institution.

This qualification paper presents the theoretical foundations of the organization of business processes of a banking institution, carried out an analysis of the organization and evaluation of the effectiveness of the main business processes of the commercial bank JSC CB Privatbank, proposed mechanisms for improving and optimizing key business processes of the commercial bank JSC CB Privatbank, investigated peculiarities of labor protection and life safety in the commercial bank JSC CB «Privatbank».

Keywords: business processes, management cycle, banking operations, market conditions, technological banking innovations, information support, data protection, monitoring of business processes.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....	10
1.1 Сутність, основні різновиди та атрибути реалізації бізнес-процесів комерційного банку.....	10
1.2 Дослідження особливостей побудови та організації бізнес-процесів в сучасній бізнес-моделі комерційного банку.....	15
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності реалізації основних бізнес-процесів комерційного банку.....	23
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	29
2.1 Загальна характеристика комерційної діяльності кредитно-банківської установи.....	29
2.2 Специфіка організації та оцінка динаміки основних бізнес-процесів комерційного банку.....	36
2.3 Оцінка ефективності реалізації бізнес-процесів та комерційної діяльності комерційного банку за методикою PRREL-показників.....	44
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ КЛЮЧОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	55
3.1 Моделювання розвитку основних бізнес-процесів комерційного банку у стратегічній перспективі.....	55

3.2 Впровадження автоматизації ключових бізнес-процесів у комерційному банку.....	65
3.3 Удосконалення процедури контролінгу основних бізнес-процесів комерційного банку.....	74
Висновки до розділу 3.....	79
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	
4.1 Охорона праці в АТ КБ «Приватбанк».....	81
4.2 Моделювання елементів уразливості банківської установи під час надзвичайних ситуацій.....	85
Висновки до розділу 4.....	88
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлено тим, що представлення діяльності банківської установи, як системи різноманітних бізнес-процесів, котрі взаємодіють, дозволяє отримати ґрунтовне уявлення про усю комерційну діяльність банку, чітко виділивши різноманітні завдання кожного із бізнес-процесів, а також визначити їх взаємодію та взаємозв'язок. При цьому, важливим є встановлення кількісних та якісних характеристик ефективності їх реалізації, що дозволить оцінювати якість реалізовуваних процедур, їх ухвалення та оптимізації на основі раціональних управлінських рішень управлінського персоналу комерційного банку.

Банківську установу, з точки зору процесного підходу, можна визначити як сукупність процесів бізнесу, управління та забезпечення, котрі базуються на якісній та ефективній інформаційно-технологічній підтримці за рахунок

використання комплексних рішень, яке враховує опис ключових бізнес-процесів, моделювання та актуалізацію основних змін параметрів, розрахунок вартісних показників, формування звітності та бюджетування, податкового обліку, аналізу та прогнозування характеристик.

У свою чергу, використання процесного підходу в управлінні комерційним банком передбачає систематичну ідентифікацію та управління його взаємопов'язаними процесами. У рамках даного підходу під бізнес-процесом слід розуміти будь-яку діяльність банківської установи, в якій різноманітні потоки перетворюються у банківські продукти або ж послуги.

Узагальнюючим результатом будь-якого бізнес-процесу виступає банківська послуга (продукт), що має споживчу цінність для його споживача. Основна перевага процесного підходу над функціональним (традиційним) підходом полягає у безперервності системи управління яку він забезпечує на стику окремих бізнес-процесів у рамках однієї із систем, а також при їх взаємодії та комбінації.

Управління ж бізнес-процесами дозволяє швидко та якісно адаптувати організацію функціонування банку до змін зовнішнього середовища, відповідно покращуючи якість його діяльності. При реалізації управління заснованому на процесному підході, найбільш результативною є концепція управління із акцентом на цілі та результат діяльності та концепція орієнтування на кінцевого споживача, що дозволяє розглядати механізм реалізації управління бізнес-процесами як ефективний засіб досягнення ключових стратегічних завдань, котрі стоять перед керівництвом банківської установи. Крім цього, побудова ефективної системи управління бізнес-процесами передбачає високий рівень організації та реалізації процесів, що створює основу для управління операційним ризиком та побудови системи внутрішнього контролю. В цілому, системний підхід до управління бізнес-процесам визначає комерційний банк як відкриту та ефективну систему, яка перебуває у стані динамічної рівноваги в контексті взаємодії зовнішнім середовищем.

В цілому, отримання конкурентних переваг та динамічний розвиток банківської установи обумовлені взаємодією всіх компонентів, котрі беруть участь у бізнес-процесах, а не є результатом ізольованого впливу окремого елемента. В умовах нестабільності і турбулентності, на сучасному ринку фінансових послуг, важливо поліпшувати бізнес-процеси банку шляхом вивчення і розуміння взаємозв'язків між їх основними складовими. Визначаючи залежності від зовнішнього середовища та аналізуючи їхній взаємний вплив, можна досягнути більш ефективного функціонування та утримувати конкурентну перевагу на визначеному ринку.

Метою дослідження у кваліфікаційній роботі є визначення теоретичних підходів та практики організації основних бізнес-процесів комерційного банку та обґрунтування механізму оптимізації бізнес-процесів кредитно-банківської установи.

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

- визначення сутності, основних різновидів та атрибутів реалізації бізнес-процесів комерційного банку;
- дослідження особливостей побудови та організації бізнес-процесів в сучасній бізнес-моделі комерційного банку;
- узагальнення методичних підходів до оцінки ефективності реалізації основних бізнес-процесів комерційного банку;
- загальна характеристика комерційної діяльності кредитно-банківської установи АТ КБ «Приватбанк»;
- аналіз специфіки організації та оцінка динаміки основних бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк»;
- оцінка ефективності реалізації бізнес-процесів та комерційної діяльності комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» за методикою PRREL-показників;
- моделювання розвитку основних бізнес-процесів комерційного банку у стратегічній перспективі;

– впровадження автоматизації ключових бізнес-процесів у комерційному банку;

– удосконалення процедури контролінгу основних бізнес-процесів комерційного банку.

Об’єкт дослідження – основні бізнес-процеси та комерційна діяльність кредитно-банківської установи АТ КБ «Приватбанк», а **предметом дослідження** виступають основні організаційні взаємозв’язки в контексті реалізації та оптимізації ключових бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк».

Основні методи дослідження. У першому розділі кваліфікаційної роботи «Теоретичні засади організації бізнес-процесів банківської установи» використано методи порівняння, узагальнення, зіставлення, синтезу, кваліфікації; у другому розділі наукового дослідження «Аналіз організації та оцінка ефективності основних бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк»» використано методи синтезу та аналізу, математичні та статистичні, емпіричного дослідження; у третьому розділі «Механізми удосконалення та оптимізації ключових бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» використано методи моделювання та прогнозування для аналізу та вдосконалення ефективності різних аспектів банківської діяльності.

Застосування даних методів дозволило здійснити глибокий аналіз та передбачення ключових тенденцій, що сприяло розробці ефективних стратегій управління та прийняттю обґрунтованих рішень для досягнення оптимального функціонування АТ КБ «Приватбанк» в умовах сучасного фінансового ринку.

Інформаційною базою дослідження виступає науково-періодична література, Інтернет-ресурси, офіційні дані Асоціації українських банків, фінансова та статистична звітність комерційного банку АТ КБ «Приватбанк», власні спостереження та дослідження.

Практична значимість результатів дослідження полягає у тому, що проаналізовані емпіричні дані та результати представлені у пропозиційній частині кваліфікаційної роботи можуть бути використані для удосконалення та оптимізації ключових бізнес-процесів банківської установи.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у тому, що в роботі запропонована автоматизація бізнес-процесів комерційного банку, яка визначає наявність чотирьох взаємопов'язаних етапів (моделювання, аналіз, безпосередня автоматизації та контролінг бізнес-процесів) та дає можливість сформулювати ефективне середовище реалізації будь-якого бізнес-процесу банку.

Апробація основних результатів дослідження. Основні результати дослідження подані у даній кваліфікаційній роботі були представлені, як тези на міжнародній конференції кафедри економіки та фінансів ТНТУ імені Івана Пулюя. Зокрема, під час проведення конференції було висвітлено основні особливості налагодження ефективних бізнес-процесів у банківських установах.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота розміщена на 95 сторінках, в роботі є вступ, чотири розділи основної частини, висновки до розділів, загальні висновки, список використаних джерел, який налічує 65 джерел. Для наочного представлення основних результатів дослідження поданих у кваліфікаційній роботі представлено 24 таблиці і 30 рисунків та 10 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

1.1. Сутність, основні різновиди та атрибути реалізації бізнес-процесів комерційного банку

В умовах зростання основних очікувань споживачів послуг банку, кількості гравців на банківському ринку, прискореної діджиталізації банківського сектору та посилення невизначеності середовища функціонування суб'єктів бізнесу, кризових явищ соціально-економічного характеру, що зумовлені війною в Україні питання реалізації управління бізнес-процесами виступає пріоритетним для кожного із фінансових структур, котрі орієнтовані та акцентовано ведуть свою діяльність на забезпечення стійкого стратегічного розвитку.

У значної кількості банків досі не вдалося забезпечити персоналізоване, своєчасне та плавне реагування на очікування споживачів банківських послуг та регуляторних установ.

Різноманітні операційні витрати банків залишають досить високими через відсутність ефективного інтегрування між інтерфейсними та фоновими системами банківської установи. А досить низький рівень якості організації основних бізнес-процесів та їх автоматизації, неефективна робота із споживачами банківських послуг, відсутність повної інформації щодо рівня задоволеності банківськими послугами, з поміж інших чинників, значно знижують ефективність прийняття управлінських рішень на усіх рівнях.

Надзвичайно важливим та стратегічним кроком під час переходу до процесно-орієнтованого управління у будь-якій організації і банках, є визначення та виокремлення основних бізнес-процесів, виділення їх різновидів та систематизація даних по них.

В аспекті зазначеного спеціалісти та науковці [13] наголошують на важливості розробки положення про класифікацію основних бізнес-процесів, котре повинно відображати та визначати їх розподіл і такі досить важливі атрибути як перелік задіяних учасників та управлінець бізнес-процесом.

Загалом питання пов'язані із класифікацією основних бізнес-процесів присвячена значна кількість наукових досліджень та практичних розробок, при цьому більшість науковців пропонує розподіляти бізнес-процеси суб'єктів господарювання, в тому числі і банків, на чотири групи, котрі представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Різновиди бізнес-процесів банківської установи

Різновиди	Характеристика
Основні	орієнтовані на створення продуктів (послуг), є цінними для зовнішнього клієнта, створюють добавлену вартість і призначені для отримання прибутку

Допоміжні (або підтримуючі)	процеси, які створюють і підтримують основні бізнес-процеси
Розвитку	процеси вдосконалення діяльності, освоєння сучасних технологій та інновацій
Управління	призначені для управління бізнес-процесами, визначення цільових показників, видачі вказівок та оцінки результатів основних бізнес-процесів

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

Дослідження визначити те, що більшість бізнес-процесів, незважаючи на їх різноманіття, пропонується виділяти в окрему групу. В результаті проведеного дослідження було визначено те, що група бізнес-процесів, зазвичай має характерні лише їй особовості, що дає підстави стверджувати про необхідність реалізації їх детального аналізу.

Визначення та вибір найбільш раціонального підходу до моделювання, проектування, моніторингу та контроль реалізації ефективності управління ключовими бізнес-процесами є ключовим чинником можливості успішного та довгострокового функціонування банку на ринку фінансових продуктів та послуг [38, с.34].

Перш за все розглянемо основні визначення поняття та сутності «бізнес-процеси» загалом і в контексті виділення характерних рис бізнес-процесів комерційних банків, котрі наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення дефініції «бізнес-процеси»

Автор	Визначення дефініції
Портер М.Е.	Сутність, обумовлена через вхід та вихід, інтерфейси й організаційні устрої, що частково включають устрої споживача послуг/товарів, у якій відбувається нарощування вартості виробленої послуги/товару
Харрингтон Дж.	Логічний, послідовний взаємопов'язаний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, утворює цінність та видає результат споживачу

Tele Management Forum	Систематизоване послідовне виконання функціональних операцій, які приносять специфічний результат
Девенпорт Т.М.	Набір логічно взаємозалежних дій, виконуваних для досягнення певного виходу бізнесів-діяльності
Хаммер М.	Сукупність різних видів діяльності, у рамках яких «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача

Джерело: складено автором на основі [24, с.65]

Відповідно, науковці досліджуючи бізнес-процеси, описуючи їх класифікацію дають наступні визначення, а саме: Бізнес-процеси управління виступають ключовими елементами, котрі забезпечують ефективне функціонування та управління комерційним банком [2].

Управлінські бізнес-процеси в банку є визначеними процесами, спрямованими на керування діяльністю банківської установи з метою розвитку та ефективного виконання її поточних функцій [62, с.11]. Зазначені управлінські процеси націлені на стратегічне і систематичне керівництво (раціональне управління) всією сферою діяльності комерційного банку.

Ключовими компонентами будь-якого бізнес-процесу є його атрибути, які служать для характеризування та визначення особливостей цього процесу. Загалом, атрибути бізнес-процесу визначають його ресурсне середовище, основні характеристики, ознаки і параметри, що використовуються для детального опису та стандартизації бізнес-процесів [2].

На рисунку 1.1 наведено класичну модель атрибутів управлінського бізнес-процесу в банківській сфері.



Рисунок 1.1. Модель атрибутів бізнес-процесів управління
комерційного банку

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

Аналізуючи дану модель необхідно відзначити наявність таких основних складових бізнес-процесів управління, зокрема суб'єкт управління (власник основних бізнес-процесів), об'єкт (предмет реалізації управління бізнес-процесами), клієнт бізнес-процесів (кредитно-банківська установа), різновиди інструментів бізнес-процесів (формують механізм управління основними бізнес-процесами), інформаційне забезпечення реалізації основних бізнес-процесів комерційного банку.

У контексті управління банком, ці процеси визначаються стандартним ланцюгом управлінського циклу, який включає етапи, представлені на рисунку 1.2. Цей ланцюг відображає ключові аспекти управління бізнес-процесами та забезпеченням функціонування банку.

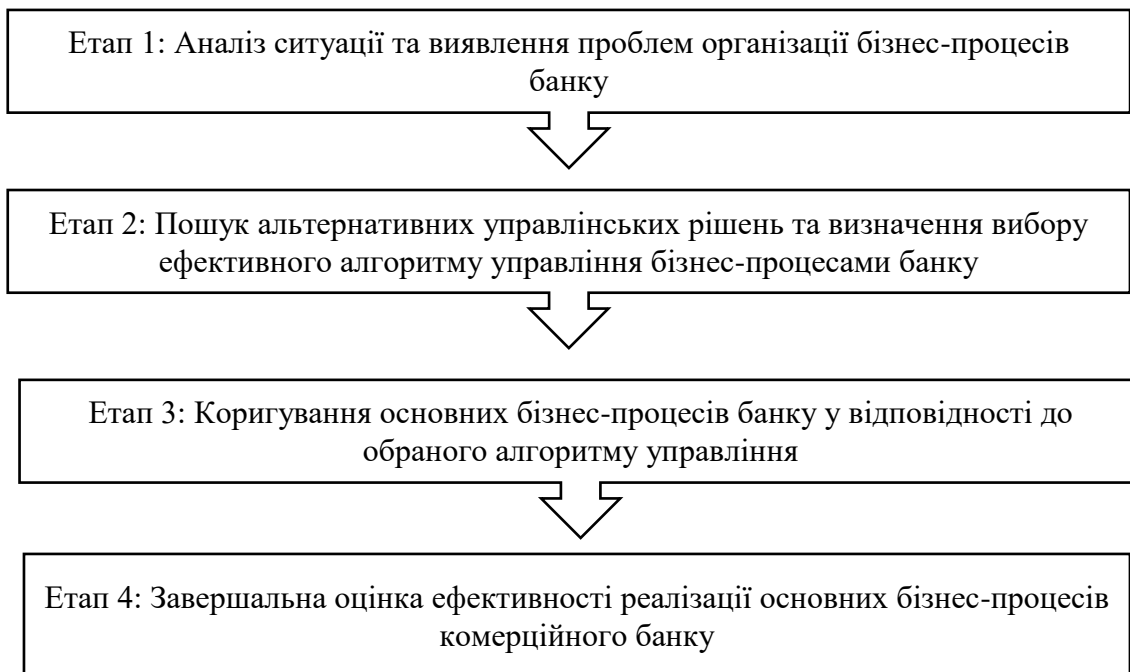


Рисунок 1.2. Стандартний ланцюг управлінського циклу бізнес-процесів комерційного банку

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

В додатках А та Б подана концептуальна модель бізнес-процесу управління банку у нотації IDEF0. У додатку А виконано моделювання контекстної діаграми, тоді як у додатку Б подано діаграму декомпозиції цієї контекстної діаграми. Загальна інформація та показники бізнес-процесів представлені як вхідні параметри, описані як «Ситуація» бізнес-процесу управління (див. додаток А).

Спеціальні інструменти моделювання дозволяють створити репрезентацію поточного стану бізнес-процесу та розробити математичну модель його стану, а також визначити процедури для прийняття управлінських рішень. Результатами управлінського бізнес-процесу є прийняті рішення та алгоритми управління

основними та допоміжними бізнес-процесами. При побудові моделі можуть використовуватися як методології моделювання бізнес-процесів, так і складні обчислювальні алгоритми та процедури, ґрунтовані на принципах штучного інтелекту. Інформація зазвичай зберігається в базі даних інформаційної системи управління бізнес-процесами (BPMS), системі підтримки прийняття рішень або в системі бізнес-аналізу. Аналіз моделі дозволяє виявити проблеми, що виникають під час функціонування бізнес-процесів банку [62, с.104].

В цілому, слід відмітити, що бізнес-процеси виступають важливою складовою діяльності банківської установи, оскільки визначають специфіку операційної діяльності банку. Ці процеси визначають ефективність та конкурентоспроможність банку на ринку фінансових послуг. Однією з ключових переваг оптимізації бізнес-процесів є підвищення швидкості та точності виконання фінансових операцій комерційних банків. Це може сприяти покращенню задоволення клієнтів та збільшенню їхньої лояльності.

1.2. Дослідження особливостей побудови та організації бізнес-процесів в сучасній бізнес-моделі комерційного банку

Модель процесно-орієнтованого управління передбачає найбільш ефективне управління комерційним банком на основі бізнес-процесів, котрі регламентовані та описані, а також постійно моніторяться та коригуються у випадку відхилень від цільових параметрів, при цьому постійно удосконалюються. Бізнес-модель процесно-орієнтованого управління в банку передбачає реалізацію ряду ключових вимог [47, с.71].

1. Уся діяльність комерційного банку є сукупністю пов'язаних між собою бізнес-процесів. У кожному із визначених процесів можуть задіюватися різноманітні співробітники комерційного банку для реалізації основних функцій.

2. Різноманітні бізнес-процеси мають визначені «входи», тобто наявні ресурси, а також «виходи» - результати реалізації бізнес-процесів. Ресурси в контексті реалізації бізнес-процесів можна поділити на інформаційні

(програмне забезпечення, файли, документи, дані,); кадрові (персонал); фінансові (грошові кошти на рахунках, готівка, інвестиційні цінні папери); матеріальні (матеріали, устаткування); час реалізації бізнес-процесів.

3. Бізнес-моделлю передбачена наявність власника кожного із бізнес-процесів та виконавців, котрі призначаються рішенням керівництва комерційного банку. Також узгоджується та затверджується структура основних бізнес-процесів комерційного банку, визначаються функції усіх учасників.

4. Будь-який уповноважений співробітник за наявності достатньої кваліфікації може бути технічним виконавцем операції у різноманітних бізнес-процесах, при цьому одну операцію також можуть виконувати декілька співробітників.

5. Результатом реалізації основних бізнес-процесів банку виступає визначений банківський продукт або послуг, котра має споживчу цінність. [43, с. 12].

6. Процесний підхід в контексті реалізації управління банком повинен передбачати ідентифікацію, оцінку та регламентування основних банківських бізнес-процесів та їх ключових взаємозв'язків. Зазначене забезпечує безперервність управління основними процесами, а також ухвалення якісних та ефективних управлінських рішень, і на цій основі дає можливість швидко та якісно адаптувати діяльність банківської установи до змін та викликів зовнішнього середовища.

7. Опис ключових бізнес-процесів передбачає формування та реалізацію цілей та стратегічних вимог до них, визначення ключових показників (індикаторів) оцінки, які відображають та характеризують міру досягнення стратегічних цілей та ефективність ключових бізнес-процесів.

8. Система оцінюваних показників визначається та формується із врахуванням побудови цільової структури ключових бізнес-процесів.

Процесно-орієнтована модель функціонування та реалізації бізнес-процесів передбачає послідовні етапи, які виконуються в дискретний спосіб і повторюються через певні інтервали часу, змінюючи один одного (рис. 1.3).

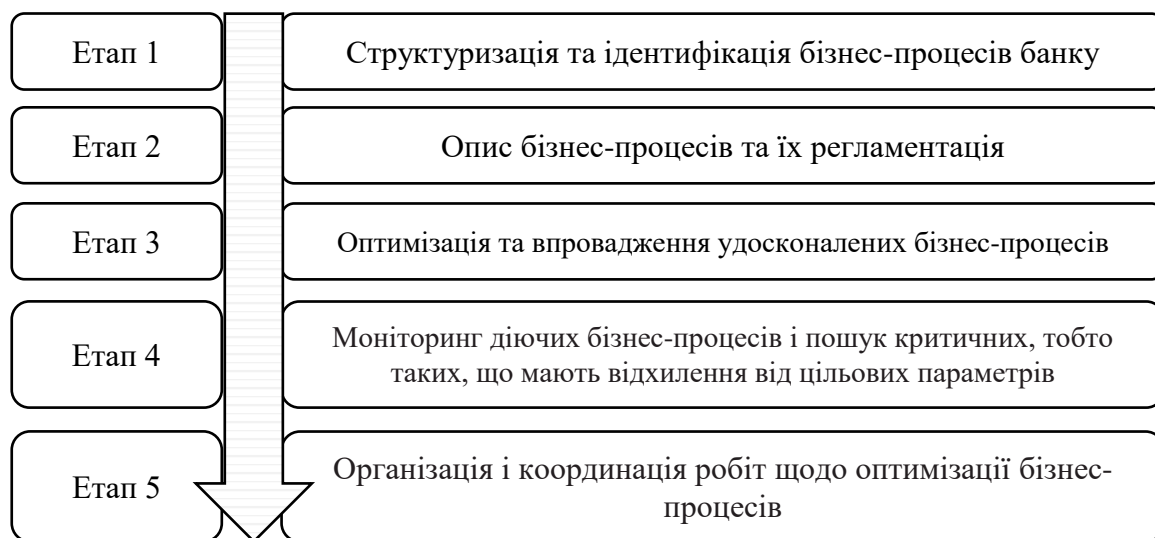


Рисунок 1.3. Схема функціонування процесно-орієнтованої моделі банківської установи

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

Бізнес-модель банку – управлінський інструмент, при цьому її структура, що передбачає ряд систем управління: стратегічного управління, управління ключовими бізнес-процесами банку, управління персоналом та організаційною структурою банку, управління якістю послуг банку, управління проектами, оперативного управління та документування бізнес-процесів, управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Моделі даної системи визначають елементи стратегічного управління банківською установою [24, с.67]. Модель стратегічних цілей визначає структуру та особливості стратегічних цілей банку залежно від основних бізнес-процесів (див. рис. 1.4).

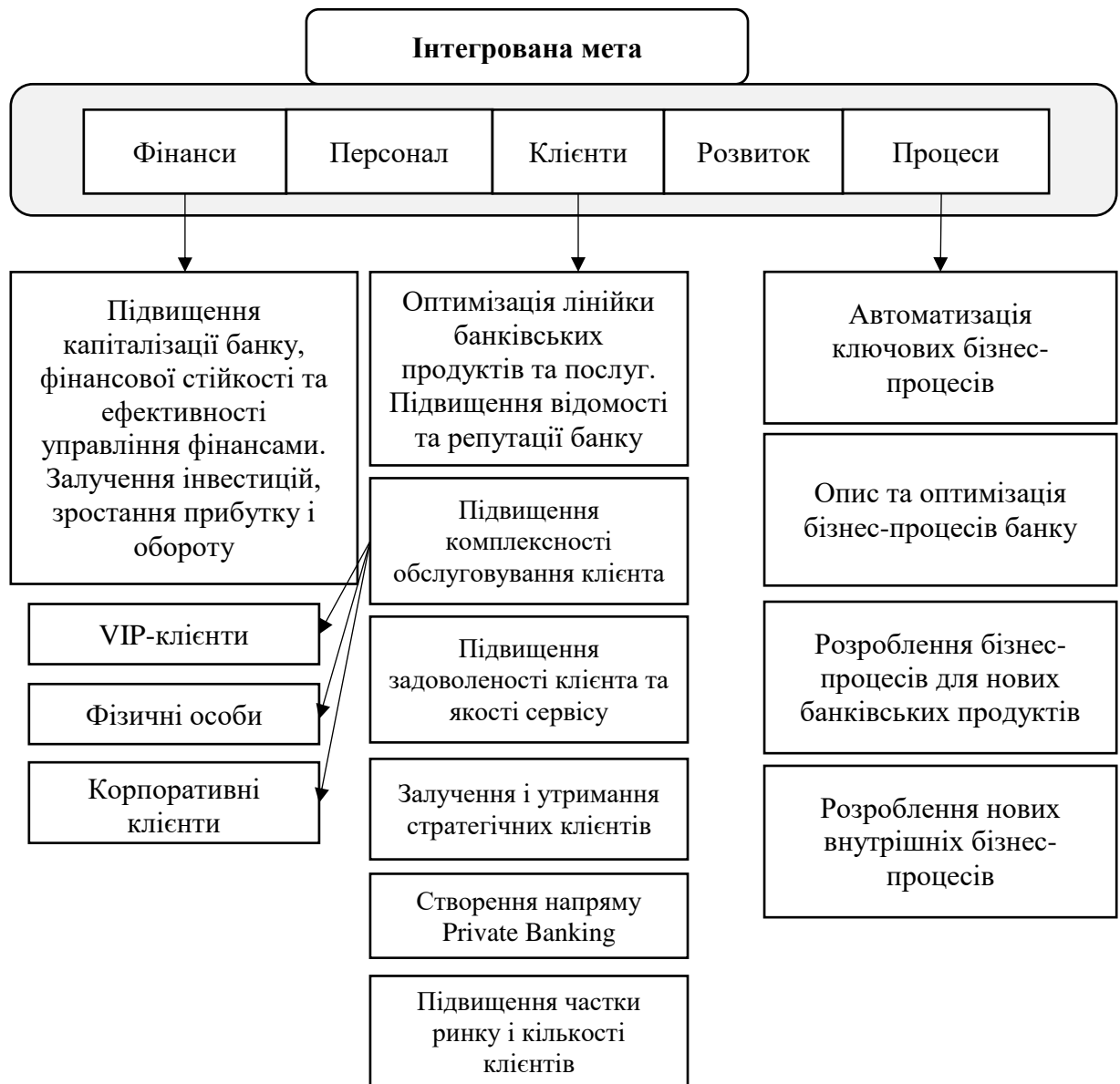


Рисунок 1.4. Стратегічні цілі банківської установи в залежності від реалізації основних бізнес-процесів

Джерело: складено автором на основі [17, с.163]

На рисунку 1.4 інтегрована мета визначає бажаний майбутній стан комерційного банку, що досягається при реалізації окремих бізнес-процесів та проектів розвитку банку. Стратегічні цілі банківської установи групуються за перспективами системи збалансованих показників (BSC/KPI): процесами, фінансами, клієнтами, персоналом, стратегією розвитку. У разі, коли стратегічні цілі банку формулюються для всіх рівнів управління (бізнес-напрямок, відділ, департамент, посада), вони розглядаються як високорівневі та декомпонуються на

кожному рівні до конкретних посад (виконавців). У бізнес-моделі комерційного банку входить розширене дерево стратегічних цілей, які є найбільш актуальними для комерційних банків на сучасному етапі розвитку (рис. 1.5).



Рисунок 1.5. Показники розвитку (BSC/KPI) в контексті реалізації стратегічних цілей банківської установи

Джерело: складено автором на основі [38, с.34]

Представлене на рисунку 1.4 дерево розкриває декомпозицію до рівня бізнес-напрямів. Кожній стратегічній меті присвоєні параметри, що включають в себе показники та проєкти. Дана модель висвітлює характеристики і структуру показників Key Performance Indicators (KPI), пов'язаних із стратегічними цілями. Бізнес-модель банку об'єднує в собі модель KPI, яка розроблена та пов'язана з усіма стратегічними цілями.

Бізнес-процес банку представляє собою комплекс взаємопов'язаних і взаємофункціонуючих видів діяльності, які формують сукупність підпроцесів. Ця система перетворює вхідні дані в цінні вихідні результати, що мають значення для споживача, як відображено на рисунку 1.6.



Рисунок 1.6. Різновиди бізнес-процесів банківської установи

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

Опис ключових бізнес-процесів комерційного банку можна виконати двома способами, зокрема: вертикальний опис, тобто просте виокремлення усіх бізнес-процесів банківської установи у вигляді ієрархічного списку; горизонтальний опис, тобто опис ключових бізнес-процесів, зазначення взаємозв'язків між різноманітними бізнес-процесами із дерева бізнес-процесів банківської установи.

Кількість різновидів бізнес-моделей, котрі входять до складу управлінської системи бізнес-процесами виступають найбільшим серед

ключових систем управління діяльністю банківської установи. Зазначений факт обумовлений тим, що основні бізнес-процеси виступають основою діяльності комерційного банку, при цьому система управління бізнес-процесами виступає фундаментальною основою для побудови і інших систем: систем менеджменту якості, управління персоналом, побудови організаційної структури банку. Під час створення структури дерева бізнес-процесів для комерційного банку слід будувати наступні рівні [8, с.379]:

1. Перший рівень: важливі категорії бізнес-процесів банку – управлінські, основні та забезпечуючі, при цьому критерієм даного виміру є призначення основного бізнес-процесу;

2. Другий рівень: для основних бізнес-процесів банку - обслуговування фізичних та юридичних осіб, діяльність комерційного банку на фінансових та міжбанківських ринках, а критерієм виступає бізнес-напрямок;

3. Третій рівень: для основних бізнес-процесів банку реалізація кредитування та розрахунково-касове обслуговування фізичних осіб, при цьому тип послуги банку є основним критерієм;

4. Четвертий рівень: для основних бізнес-процесів банку виступає іпотека, автокредитування, споживче кредитування фізичних осіб;

5. П'ятий рівень: визначений банківський продукт або послуга;

6. Шостий рівень: для основних бізнес-процесів банку є оформлення та видача кредиту, обслуговування кредиту, закриття кредиту, при цьому критерієм виступає процедури конкретного продукту;

7. Сьомий рівень: для основних бізнес-процесів банку є перевірка і прийом документів на видачу кредиту, оформлення кредитного договору та видача кредиту, при цьому критерієм виступає деталізація процедури бізнес-процесу [47, с.105].

Процесний підхід вимагає визначення зв'язків на всіх рівнях бізнес-процесів у структурі (від верхнього до нижнього рівня) управління банком. Однак практика функціонування банківських установ підтверджує, що дані зв'язки між бізнес-процесами на верхніх рівнях не є дуже інформативними для звичайних їх реалізаторів [8].

Бізнес-модель комерційного банку включає в себе структуру всіх бізнес-процесів великого універсального банку до рівня функцій, які виконують банківські працівники. Модель оточення регламентованого бізнес-процесу банку формується перед його ретельним описом в контексті того, щоб показати межі процесу (основні події, входи та виходи) та атрибути (забезпечують автоматизацію його інформаційних систем, показників, виконавці та власників бізнес-процесів) (рис. 1.7).



Рисунок 1.7. Модель оточення бізнес-процесу виготовлення банківської картки

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

В цілому, модель бізнес-процесу представляє його опис та бізнес-логіку даного процесу [33, с.51]. Вона повинна бути повністю зрозумілою та простою тим виконавцями, для яких вона формується та реалізується. Переважно, бізнес-модель комерційного банку включає деталізовані описи даних бізнес-процесів у нотатці під назвою «Cross Functional Flowchart» (технологічні картки).

Таким чином, модель реалізації процесно-орієнтованого керування банківської установи відображає систему управління банком із використання основних бізнес-процесів, котрі чітко описані, регламентовані, постійно

коригуються та контролюють в разі відхилення від визначених параметрів, що забезпечує постійне їх удосконалення. При цьому, бізнес-процеси комерційного банку представляють собою систему взаємофункціонуючих і взаємопов'язаних різновидів діяльності, котрі трансформують вихідні дані банку у досить цінні вихідні результати для клієнта та споживача банківських послуг.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності реалізації основних бізнес-процесів комерційного банку

Адаптованість застосування методів оцінки ефективності бізнес-процесів у комерційному банку визначається конкретним контекстом, включаючи цілі оцінки, суб'єкт оцінки, споживач інформації та інші фактори.

Важливим є визначення основних джерел запиту на інформацію щодо ефективності бізнес-процесів в комерційному банку [65]:

- оперативне управління та контроль за діяльністю банку, які проводяться вищим або середніми ланками управлінського персоналу;
- стратегічне управління банком, що відбувається на вищому рівні керівництва і вимагає комплексної оцінки діяльності банку в цілому, а не окремих її аспектів;
- зовнішні стейкхолдери, такі як Національний банк України, державні органи, майбутні інвестори, потенційні клієнти тощо. Для інвесторів і клієнтів ефективність діяльності банківської установи визначає їх власний успіх.
- організації, які здійснюють повноцінний зовнішній контроль, розглядають оцінку як необхідність для діагностики, подальшого регулювання та контролю основних бізнес-процесів банківської установи.

Враховуючи вищезазначені фактори, обґрунтуємо детально методику розрахунку рівня ефективності основних бізнес-процесів банку, яка у науковій літературі називається PRREL за аббревіатурою перших слів (Profitability, Resources, Revenue, Expenses, Labor). Дана методика базується на розрахунку п'ятнадцяти коефіцієнтів, отриманих з офіційної фінансової звітності банку. Запропоновані в методиці коефіцієнти широко використовуються для аналізу

основних бізнес-процесів, зокрема, та для визначення ефективності діяльності банківських установ [31, с.70].

Основні етапи реалізації та бальне шкалювання проведення PRREL-оцінювання основних бізнес-процесів та рівня ефективності діяльності комерційних банків представлено на рис. 1.8.

Етап 1: Формування груп показників діагностики бізнес-процесів та ефективності діяльності комерційного банку	
Показники рентабельності (P — profitability)	
<ul style="list-style-type: none"> -Рентабельність активів, % -Рентабельність капіталу, % - Загальний рівень рентабельності, % -Рентабельність статутного капіталу, % 	
Показники ефективності використання ресурсів банку (R — resources)	
<ul style="list-style-type: none"> - Загальна дохідність активів, % - Чиста процентна маржа, % - Чистий спред, % 	
Показники ефективності управління доходами і витратами (R — Revenue, E — Expenses)	
<ul style="list-style-type: none"> - Ефективність роботи банку - Частка чистого комісійного і процентного доходів в операційному прибутку, % - Частка адміністративно-господарських витрат в операційному прибутку, % - Коефіцієнт забезпечення адміністративно-господарського апарату, % - Ефективність операцій із процентними коштами - Ефективність комісійної діяльності 	
Показники ефективності використання персоналу (L — Labor)	
<ul style="list-style-type: none"> - Відношення прибутку до формування резервів та оподаткування до витрат на утримання персоналу, % - Відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів, % 	

Етап 2: Визначення «сірих зон» щодо нормативного значення з урахуванням динаміки зміни показника

Етап 3: Оцінювання рівня побудови основних бізнес-процесів та ефективності діяльності комерційного банку

Критичний рівень	Середній рівень	Достатній рівень	Високий рівень
0—69 балів	70—99 балів	100—124 бали	125—150 балів

Рисунок 1.8. Етапи проведення оцінювання основних бізнес-процесів та ефективності діяльності банківської установи за методикою PRREL

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

Розглянемо особливості формування групи показників для діагностики основних бізнес-процесів та ефективності діяльності банківської установи в

методиці PRREL, починаючи з першої групи показників:

1. Показники рентабельності (P – profitability). Мета аналізу полягає в оцінці загальної ефективності діяльності банку щодо прибутковості та рентабельності.

2. Ефективність використання ресурсів банку (R – resources). Мета аналізу даної групи показників полягає в оцінці ефективності діяльності комерційного банку з точки зору впливу раціонального формування ресурсної бази та активів на здатність банківської установи отримувати дохід.

3. Ефективність управління доходами і витратами (R – Revenue, E – Expenses). Мета цього аналізу – оцінка ефективності реалізації основних бізнес-процесів банку з точки зору співвідношення отримуваних доходів із понесеними витратами в різних напрямках діяльності.

4. Ефективність використання персоналу (L – Labor). Мета цього аналізу полягає в оцінці ефективності діяльності банку з погляду впливу витрат на утримання персоналу на економічну активність банку [3, с.115-117].

Узагальнення «палітри» показників та визначення значень так званих «сірих зон» в організації основних бізнес-процесів комерційного банку та оцінюванні ефективності діяльності представлено у таблиці 1.3.

Для оцінювання ефективності банківської діяльності та реалізації його основних бізнес-процесів слід використовувати скоринговий підхід, котрий передбачає розрахунок визначеної кількості балів. Максимальна кількість балів становить 150, тобто по 10 балів максимум за кожен з 15 пропонованих фінансових показників.

У таблиці 1.3 наведені конкретні значення «сірих зон» для показників ефективності, які обчислюються на основі нормативних величин. Оцінка рівня ефективності бізнес-процесів та діяльності банківської установи здійснюється за градацією із розподілом на чотири групи [9]:

- низький (критичний) рівень – від 0 до 0,446 пункт;
- середній рівень – від 0,467 до 0,645 пункт;
- достатній рівень – від 0,646 до 0,824 пункт;

– високий рівень – від 0,825 до 1 пункт.

Таблиця 1.3

Значення «сірих зон» для запропонованих у PRREL показників

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

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

Базове максимальне значення становить 150 балів, а розподіл груп у відповідності до рівня ефективності бізнес-процесів зокрема та діяльності комерційного банку в цілому подамо у таблиці 1.4.

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

Межі групи	Характеристика
Від 0 балів до 69	Низький (критичний) рівень — означає серйозне порушення ефективності банківської діяльності, що є свідченням недоліків у власній системі корпоративного управління
Від 70 балів до 99	Середній (недостатній) рівень — свідчить про наявність проблем у діяльності банку, що призводить до недоотримання комерційним банком прибутків та в майбутньому можуть спричинити погіршення рівня ефективності.
Від 100 до 124 бали	Достатній рівень — відповідає задовільному рівню ефективності банківської діяльності
Від 125 до 150 балів	Високий рівень — свідчить про високу ефективність діяльності банку. Це означає, що цей банк перебуває на межі ефективності і може слугувати еталоном для інших банків.

Джерело: складено автором на основі [28, с.63]

В цілому, представлена методика оцінювання основних бізнес-процесів та ефективності комерційної діяльності банківської установи дає можливість оцінити різні аспекти діяльності банку визначивши при цьому показники рентабельності (прибутковості) банківської установи, ефективності та раціональності використання ресурсів банку для реалізації основних бізнес-процесів, ефективності управління доходами і витратами, ефективності використання наявного персоналу банківської установи.

При цьому, бальна оцінка кожного із п'ятнадцяти коефіцієнтів банківської установи дає можливість визначити межу групи та ранг банку у відповідності до представленої шкали оцінювання. Зазначене дає можливість прослідкувати групи де спостерігається розвиток показників та успішна організація основних бізнес-процесів, або ж навпаки де спостерігається занепад та необхідність реалізації коригувальних дій для відновлення ефективності основних бізнес-процесів банку.

Такий аналітичний підхід є важливим інструментом для розробки стратегій оптимізації бізнес-процесів, що сприяє підвищенню

конкурентоспроможності банку та забезпеченню стійкості у мінливому зовнішньому та внутрішньому середовищі банківської діяльності.

Висновки до розділу 1

Узагальнивши основні результати дослідження подані у першому розділі кваліфікаційної роботи визначено наступне:

1. Бізнес-процеси виступають важливою складовою діяльності банківської установи, оскільки визначають специфіку операційної діяльності банку. Ці процеси визначають ефективність та конкурентоспроможність банку на ринку фінансових послуг.

Однією з ключових переваг оптимізації бізнес-процесів є підвищення швидкості та точності виконання фінансових операцій комерційних банків. Це може сприяти покращенню задоволення клієнтів та збільшенню їхньої лояльності.

2. Модель реалізації процесно-орієнтованого керування банківської установи відображає систему управління банком із використання основних бізнес-процесів, котрі чітко описані, регламентовані, постійно коригуються та контролюють в разі відхилення від визначених параметрів, що забезпечує постійне їх удосконалення. При цьому, бізнес-процеси комерційного банку представляють собою систему взаємофункціонуючих і взаємопов'язаних різновидів діяльності, котрі трансформують вихідні дані банку у досить цінні вихідні результати для клієнта та споживача банківських послуг.

3. Представлена методика оцінювання основних бізнес-процесів та ефективності комерційної діяльності банківської установи дає можливість оцінити різні аспекти діяльності банку визначивши при цьому показники рентабельності (прибутковості) банківської установи, ефективності та раціональності використання ресурсів банку для реалізації основних бізнес-процесів, ефективності управління доходами і витратами, ефективності використання наявного персоналу банківської установи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика комерційної діяльності кредитно-банківської установи

Об'єктом дослідження виступає організація основних-бізнес-процесів та оцінювання загальної ефективності комерційного банку АТ КБ «Приватбанк», який є державним банком та одним із лідерів банківського ринку в нашій країні. Комерційний банк АТ КБ «Приватбанк» є найбільшим універсальним міжрегіональним комерційним банком в Україні, і його головний акцент спрямований на надання платіжних послуг для населення та різних юридичних осіб.

Банк пропонує повний спектр банківських послуг, але розрахунки і касове обслуговування є однією з найбільш популярних послуг, якою користується широкий спектр клієнтів, незалежно від їх юридичного статусу та розміру капіталу. Комерційний банк АТ КБ «Приватбанк» у своїй фінансовій діяльності пропонує різноманітний спектр послуг для різних категорій клієнтів.

Для корпоративних клієнтів надаються такі основні послуги, як розрахунково-касове обслуговування, кредитування і надання банківських гарантій, депозитні операції, валютно-обмінні операції, вексельні операції, а також акредитивне обслуговування в національній валюті.

Для фізичних осіб надається широкий спектр фінансових послуг, включаючи розрахункові операції, вкладні операції, кредитування, обслуговування пластикових карток та операції з банківськими металами.

Досліджуючи організаційну структуру комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» (рис. 2.1) необхідно відмітити те, що стратегічні рішення та специфіку розвитку банку визначають загальні збори акціонерів.

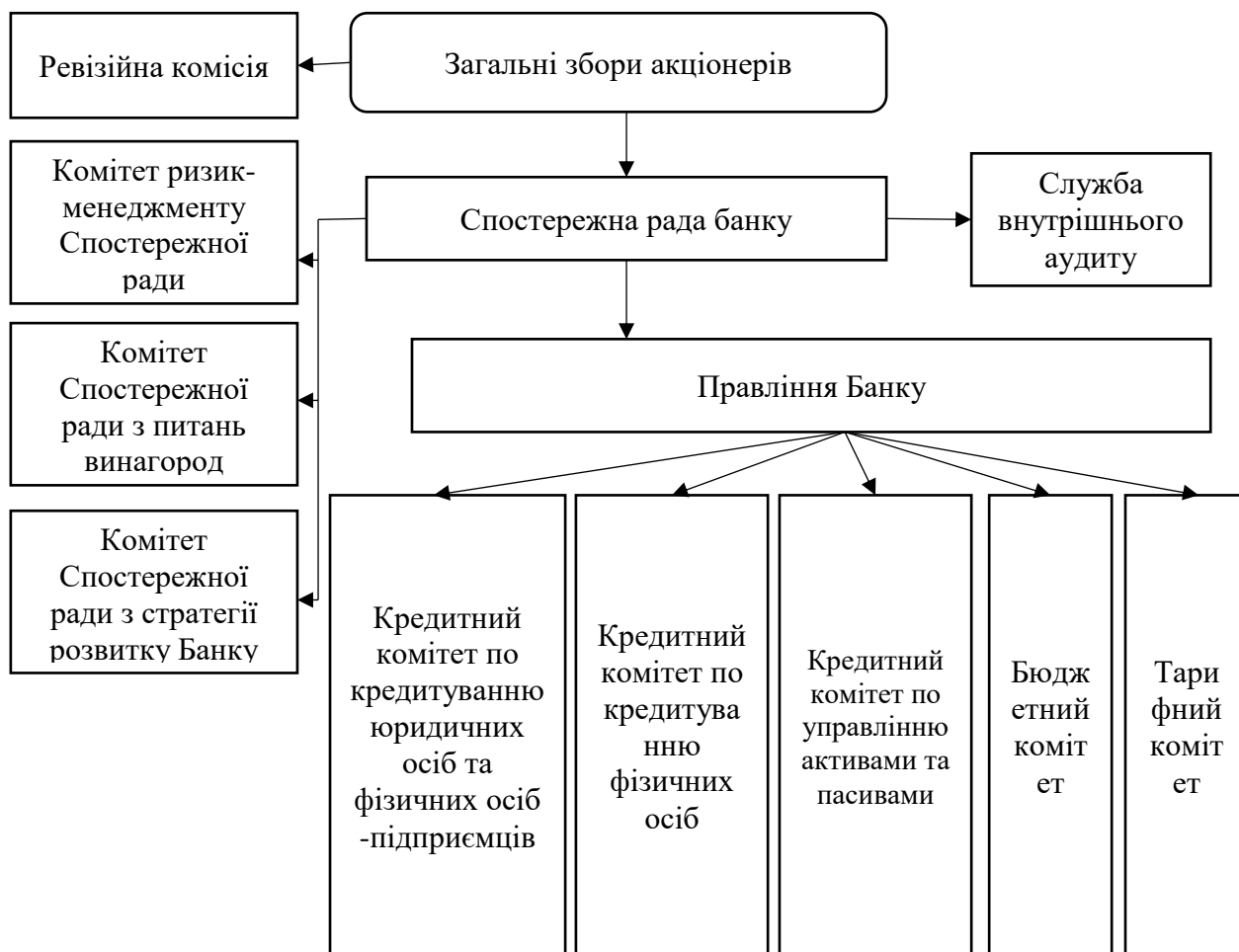


Рисунок 2.1. Організаційна структура комерційного банку АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: складено автором на основі [37]

Дані структурні підрозділи взаємодіють між собою в контексті реалізації основних функцій кредитно-банківської установи, спільно працюючи для досягнення стратегічних цілей та забезпечення ефективності банківської діяльності.

Кожен із даних підрозділів виконує свої функції, враховуючи взаємозалежність та необхідність координації усіх аспектів банківської роботи.

Наступним етапом дослідження стане аналіз основних показників комерційної діяльності АТ КБ «Приватбанк», що представимо у таблиці 2.1.

Здійснюючи аналіз показників звіту про фінансовий стан комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» необхідно засвідчити наступні тенденції, котрі характерні для даної кредитно-банківської установи, а саме:

Таблиця 2.1

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

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

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

1. Спостерігається приріст активів, зобов'язань та власного капіталу комерційного банку. Зокрема, розмір активів збільшився на 262548 млн.грн., відповідне значення показника зростає 540596 млн.грн., розмір зобов'язань зростає на 236223 млн.грн., при цьому значення показника збільшується із 246584 млн.грн. у 2018 році до рівня 482807 млн.грн. у звітному 2022 році, а власний капітал банку збільшився на 26325 млн.грн. Зростання показників зобов'язань та власного капіталу засвідчує збільшення ресурсної бази банку, що використовується ним для формування активів. Природньо, що в структурі капіталу переважають зобов'язання комерційного банку, що засвідчує орієнтування на позиковий капітал;

2. Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання залучення коштів клієнтів (за рахунок ефективних депозитних програм), відповідний показник збільшується із 231055 млн.грн. у 2018 році до рівня 471970 млн.грн. у 2022 році, відповідний приріст показника становив 240915 млн.грн. Зростання показника залучення коштів клієнтів банку свідчить про продовження позитивного тренду в масштабах залучення фінансових ресурсів від різних категорій клієнтів. Це може вказувати на довіру клієнтів до банку та ефективність його стратегій залучення депозитів та інших фінансових інструментів.

Додатково, такий позитивний тренд може свідчити про успішне впровадження банком інноваційних продуктів та послуг, а також ефективне управління ризиками та надання клієнтам конкурентних умов для збереження та розширення їхніх фінансових вкладень у банку. Залучення більшої кількості коштів від клієнтів також може створювати додаткові можливості для розвитку та розширення фінансових послуг, що сприяє загальному підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності банку АТ КБ «Приватбанк».

3. За рахунок впровадження ефективних програм кредитування бізнесу та споживчого кредитування спостерігається приріст кредитів та виданих авансів клієнтів банку. Зокрема, значення показника зростає на 17944 млн.грн. протягом 2018-2022 рр., якщо у 2018 році показник становив 50140 млн.грн., то у звітному 2022 році значення показника зростає до рівня 68084 млн.грн. В цілому, приріст

показника кредитів та авансів клієнтам комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» свідчить про продовження активної кредитної політики банку та його здатність надавати фінансову підтримку різним клієнтським групам. Збільшення цього показника може свідчити про зростання попиту на кредитні ресурси та довіру клієнтів до фінансових послуг, що надаються банком.

4. Комерційний банк формує власну фінансову базу за рахунок процентних та комісійних доходів отриманих в результаті його комерційної діяльності. Протягом досліджуваного періоду спостерігається приріст процентних доходів комерційного банку на 3690 млн.грн. у 2018 році до рівня 20442 млн.грн. у 2022 році; при цьому також зростають комісійні доходи даної установи, відповідний приріст показника становив 13355 млн.грн. значення показника зростає із 19590 млн.грн. у 2018 році до рівня 32945 млн.грн.

Динаміку процентних та комісійних доходів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» представимо на рис. 2.2.

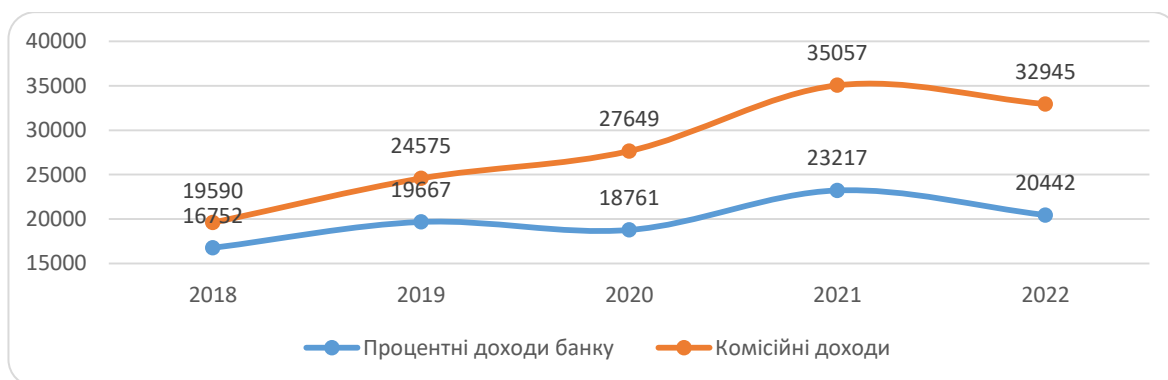


Рисунок 2.2. Динаміка процентних та комісійних доходів АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр., млн.грн.

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

Зростання процентних та комісійних доходів засвідчує позитивний фінансовий розвиток комерційного банку. Цей показник свідчить про збільшення обсягу фінансових операцій та послуг, які АТ КБ «Приватбанк» надає своїм клієнтам. Збільшення процентних доходів може бути результатом ефективного управління портфелем активів та пасивів, а також здатності АТ

КБ «Приватбанк» генерувати дохід від кредитування та інших фінансових операцій. З іншого боку, приріст комісійних доходів може свідчити про підвищений попит на різноманітні банківські послуги, такі як операції з платежів, обслуговування рахунків, та інші комісійні операції. Це може вказувати на успішне впровадження АТ КБ «Приватбанк» нових продуктів та послуг, а також на високу конкурентоспроможність його пропозицій на ринку фінансових послуг. Узагальнюючи, зростання цих доходів свідчить про ефективне функціонування банку, збільшення його дохідної бази та покращення фінансової стійкості.

5. Поряд із зростанням різновидів доходів банківської установи спостерігається приріст комісійних витрат на 8103 млн.грн. та зниження рівня процентних витрат на 1497 млн.грн. за весь досліджуваний період. Зростання комісійних доходів та зниження процентних доходів комерційного банку може свідчити про кілька ключових аспектів його фінансової діяльності та стратегічного розвитку. Зокрема, показує, що банк активно впроваджує нові та розширює існуючі комісійні послуги, такі як обслуговування рахунків, операції з платежами, управління портфелем та інші фінансові послуги.

Динаміку процентних та комісійних витрат АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр. представимо на рис. 2.3.

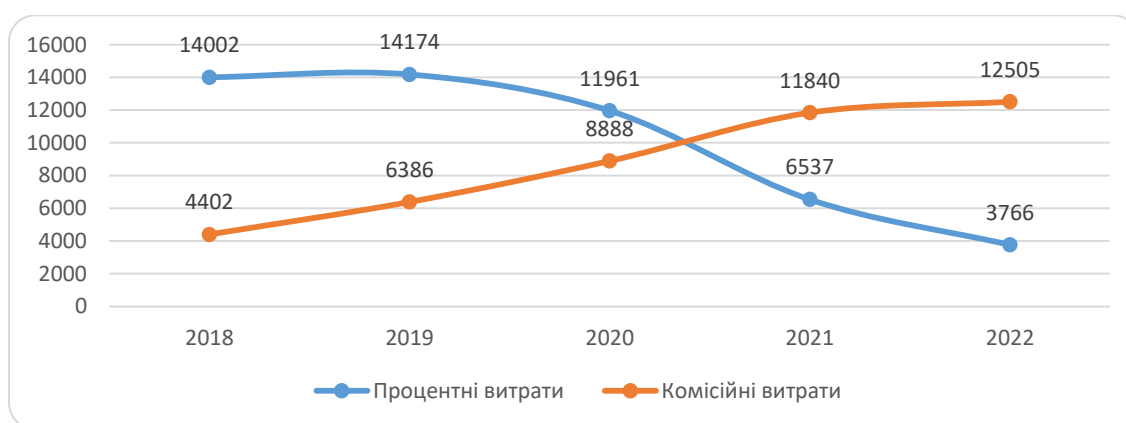


Рисунок 2.3. Динаміка процентних та комісійних витрат АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр.

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

6. Чистий прибуток комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр. збільшується, якщо у 2018 році значення показника становило 12798 млн.грн., то у звітному 2022 році показник зростає до рівня 30198 млн.грн. Приріст показника чистого прибутку комерційного банку протягом досліджуваного періоду становив 17400 млн.грн.

Приріст показника чистого прибутку комерційного банку свідчить про ефективність його фінансової стратегії та успішне функціонування на ринку за рахунок ефективного керівництва та правильно обраної стратегії розвитку, вдалої політики управління ризиками, розширення клієнтської бази та зростання попиту на банківські послуги. Динаміку чистого прибутку банку АТ КБ «Приватбанк» представимо на рис. 2.4.

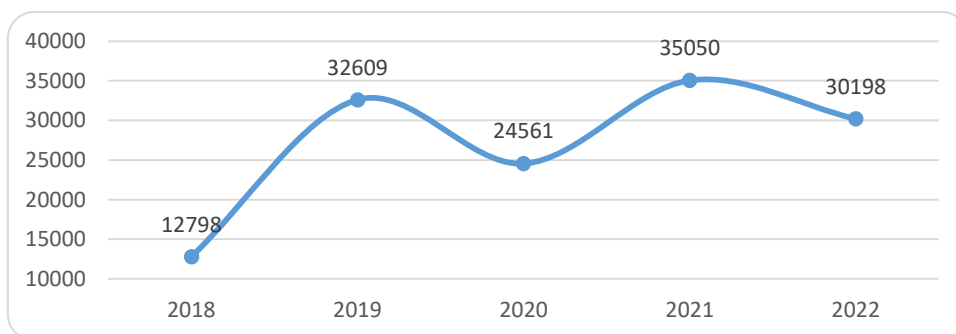


Рисунок 2.4. Динаміка чистого прибутку банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр., млн.грн.

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

7. Досліджуючи чистий процентний та чистий комісійний дохід даного банку слід засвідчити динаміку зростання чистого процентного доходу на 13926 млн.грн., а чистого комісійного доходу на 5252 млн.грн., що засвідчує кілька ключових аспектів діяльності даного банку, зокрема: вказує на успішне управління банком процентними ресурсами, включаючи видачу кредитів та управління портфелем фінансових інструментів, збільшення чистого процентного доходу може бути результатом ефективної політики кредитування, зокрема створення та управління кредитним портфелем з високою якістю та рентабельністю. Зростання чистого комісійного доходу

свідчить про успішну стратегію розвитку комісійних послуг, таких як обслуговування рахунків, платіжні послуги та інші фінансові послуги, що приносять додатковий прибуток. Динаміка зростання чистого процентного та чистого комісійного доходу підтверджує ефективність та стійкість фінансової стратегії банку, а також його успішність на ринку фінансових послуг.

Узагальнюючи тенденції комерційної діяльності банку АТ КБ «Приватбанк» необхідно відмітити приріст активів, власного капіталу та зобов'язань комерційного банку. При цьому слід відзначити, що банк ефективно використовує наявні фінансові ресурси, оскільки спостерігається зростання комісійних та процентних доходів, а також наявність чистого прибутку, який значно зріс порівнюючи діяльність банку за період 2018-2022 рр.

2.2. Специфіка організації та оцінка динаміки основних бізнес-процесів комерційного банку

Досліджуваний комерційний банк АТ КБ «Приватбанк» є одним із лідерів банківського ринку України. На сучасному етапі бізнес-процеси та комерційна діяльність даного банку акцентована на реалізації широкого кола банківських операцій (додаток М), в даному контексті реалізуються основні бізнес-процеси досліджуваного банку: процес управління формування ресурсної бази банку, управління розміщенням ресурсів (кредитними операціями) банку, управління випуском та обслуговуванням банківських платіжних карт, інформаційне забезпечення та захист банківських даних, управління ризиками комерційного банку.

Процес управління формування ресурсної бази банку. Фактично основним бізнес-процесом, який дозволяє сформувати клієнтську та ресурсну базу досліджуваного комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» виступає управління депозитними операціями. У даному комерційному банку існують три депозитних програми, котрі представлено на рис. 2.5.

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

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

Джерело: складено автором на основі [37]

Зокрема, депозитна програма «Тижневий плюс» відкривається на строк до 7 днів під 0,1% річний у гривнях, при цьому можлива пролонгація суми вкладу. Мінімальна сума відкриття депозиту становить 1 гривня.

Програма «Строковий депозит» відкривається на період від 30 днів та більше та містить різноманітні процентні ставки від 2,25% до 9% у гривнях, а також є можливість відкрити строковий вклад у доларах або євро під 0,01% річних. Мінімальна сума вкладу 1000 грн. або 200 дол. (євро).

Поточний депозит відкривається терміном від 3 до 15 днів, при ставці відсотку від 0,1% до 0,2% річних. Поточний депозит дає можливість вільно розпоряджатися коштами на рахунку.

Досліджуючи динаміку вкладених у банк АТ КБ «Приватбанк» депозитів протягом досліджуваного періоду, необхідно відмітити їх зниження, що представлено у таблиці 2.2.

Зокрема розмір строкових депозитів фізичних осіб знижується із 109778 млн.грн. у 2018 році до рівня 88584 млн.грн. у 2022 році, при цьому негативна динаміка показника становила 21194 млн.грн. за весь досліджуваний період. В структурі депозитного портфелю найбільша частка строкових депозитів фізичних осіб, яка становила у 2018 році 90,58%, проте за досліджуваний період знижувалася на 4,37%, а за останні два роки на 1,41%

Динаміка депозитів фізичних та юридичних осіб

АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр.

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

Джерело: складено автором на основі статистичної звітності АТ КБ «Приватбанк» поданої у [37]

Поряд із цим, спостерігається динаміка зростання строкових депозитів юридичних осіб, показник у 2018 році становив 11422 млн.грн. і зростає до рівня 14177 млн.грн. у 2022 році, при цьому приріст показника складав 2755 млн.грн. за весь досліджуваний період та на 1722 млн.грн. за останні два роки. В структурі депозити юридичних осіб займають частку 9,42% загального обсягу і вона збільшується до рівня 13,8% у 2022 році.

Протягом усього періоду загальний показник депозитів знижується із 121200 млн.грн. у 2018 році до рівня 102761 млн.грн. у 2022 році, при цьому значення показника зменшується на 18439 млн.грн. за весь період та збільшується на 2178 млн.грн. за останні два роки, що засвідчує зростання довіри клієнтів до досліджуваного банку.

Управління розміщенням ресурсів (кредитними операціями) банку.

Не менш важливим для успішного функціонування досліджуваного комерційного банку є наявність кредитних програм та формування кредитної бази клієнтів. У даному комерційному банку існують різні програми кредитування як юридичних так і фізичних осіб, зокрема існують наступні кредитні програми «5-7-9%», «Агросезон», «Кредитна лінія», «Кредит на

купівлю основних засобів», «Кредит під заставу депозиту», лізингові кредити та інші.

Протягом досліджуваного періоду розмір кредитування у комерційному банку АТ КБ «Приватбанк» знижується, що представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка кредитування фізичних та юридичних осіб

АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр.

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

Джерело: складено автором на основі статистичної звітності АТ КБ «Приватбанк» поданої у [37]

Результати дослідження поданого у таблиці 2.3. засвідчують зниження обсягів кредитування у даному комерційному банку, зокрема, якщо у 2018 році обсяг здійснених кредитів становив 291936 млн.грн., то у звітному 2022 році

показник знижується до рівня 250496 млн.грн., що на 41440 млн.грн. менше в порівнянні із базовим 2018 роком. Динаміку кредитування у комерційному банку АТ КБ «Приватбанк» подамо на рис.2.6.

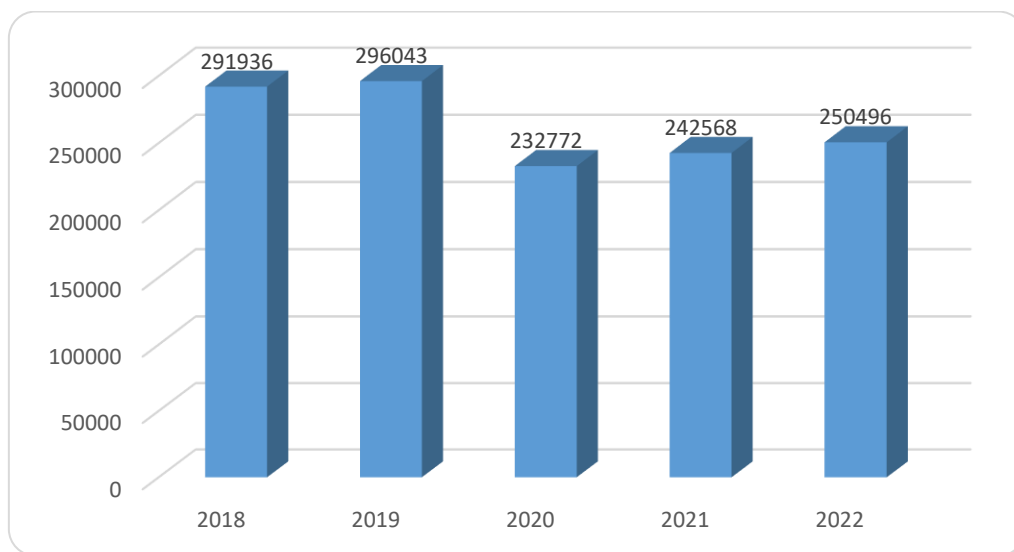


Рисунок 2.6. Динаміка кредитування комерційним банком АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр., млн.грн.

Джерело: складено автором на основі статистичної звітності АТ КБ «Приватбанк» поданої у [37]

В структурі кредитування необхідно відмітити наявність кредитів та дебіторської заборгованості за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель, кредити надані фізичним особам (переважно споживче кредитування), кредити надані юридичним особам, кредитування підприємств малого та середнього бізнесу. Протягом досліджуваного періоду зростає кредитування фізичних осіб на 819 млн.грн. до показника 65103 млн.грн. у 2022 році.

Збільшується кредитування юридичних осіб на 1206 млн.грн. до рівня 7564 млн.грн. у 2022 році. Зростання кредитування обумовлюється приростом кредитів на АПК та харчову промисловість на 50 млн.грн., кредитування товарів народного споживання на 343 млн.грн., інше кредитування на 813 млн.грн.

Зростає кредитування підприємств малого та середнього бізнесу на 1399

млн.грн., зокрема якщо показник 2018 року становив 8499 млн.грн., то у звітному 2022 році значення показника збільшилося до рівня 9898 млн.грн. Зростання показника обумовлено зростанням кредитування підприємств сектору АПК та харчової промисловості на 771 млн.грн., зростанням кредитування на купівлю товарів народного споживання на 453 млн.грн., зростання витрат на інфраструктуру на 55 млн.грн.

Управління випуском та обслуговуванням банківських платіжних карт. Важливе значення в діяльності комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» є випуск та обслуговування банківських карток. На українському ринку досліджуваній банк фактично є основоположним банком в контексті випуску та обслуговування «пластику», протягом досліджуваного періоду банк нарощував клієнтську базу та забезпечував зростання кількості емітованих платіжних банківських карт, що відображено на рис.2.7.

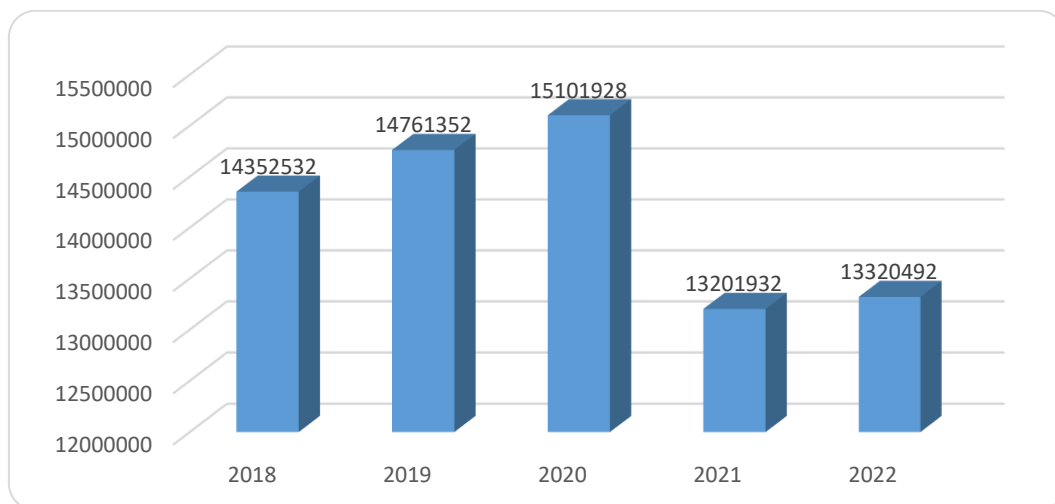


Рисунок 2.7. Динаміка емітованих банківських карт у комерційному банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр., штук

Джерело: складено автором на основі статистичної звітності АТ КБ «Приватбанк» поданої у [37]

Банк випускає різноманітні види банківських карток, котрі представлено у додатку Н. У даному комерційному банку, АТ КБ «Приватбанк», клієнти мають можливість обрати різноманітну систему банківського обслуговування з використанням платіжних карток. Це дозволяє забезпечити зручність та

ефективність фінансових операцій, а також використовувати широкий спектр послуг, що надаються банком.

Для зручності користування банківськими послугами у АТ КБ «Приватбанк» створена система Інтернет-банкінгу «Приват24» (рис.2.8) – це найпопулярніший в Україні інтернет-банкінг, що належить ПриватБанку та функціонує з 26 березня 2001 року. Ця система розроблена для дистанційного управління банківськими рахунками ПриватБанку та інших українських банків в режимі реального часу. Реєстрація в сервісі є необов'язковою (хоча можлива).

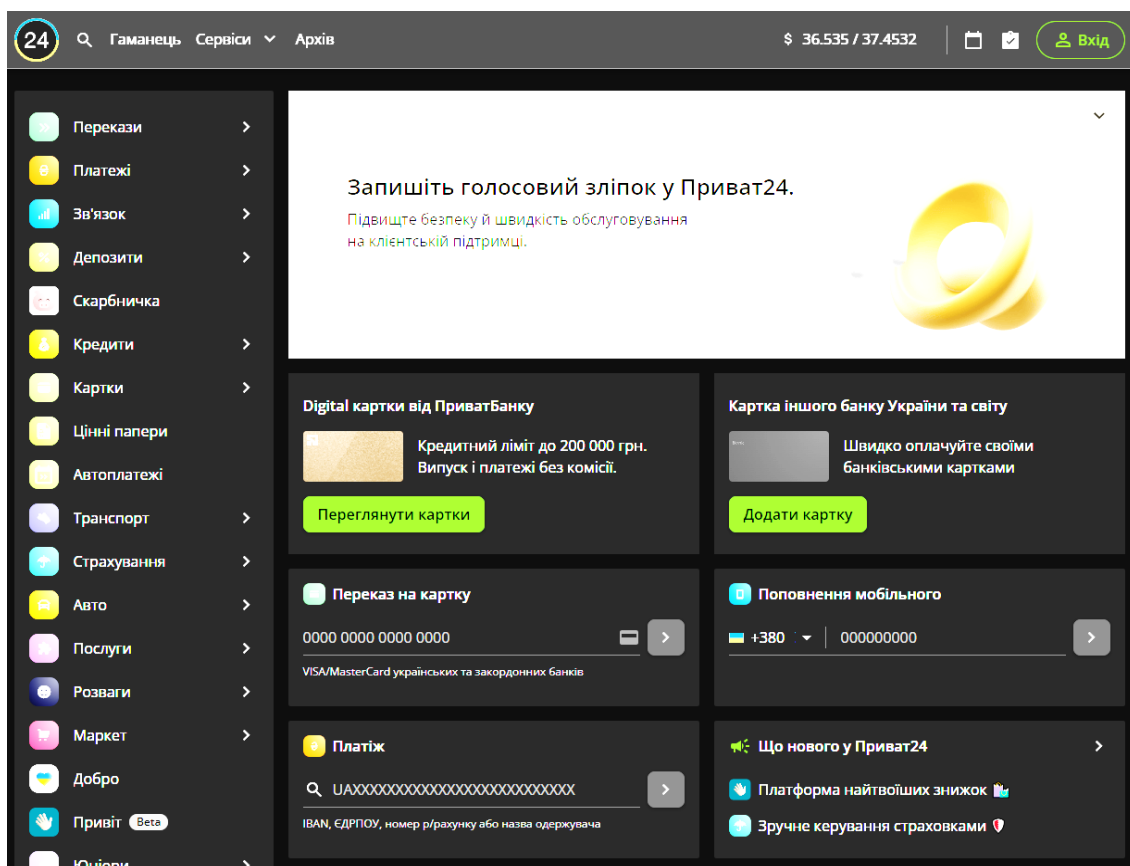


Рисунок 2.8. Загальний вигляд системи Інтернет-банкінгу «Приват 24» комерційного банку АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: складено автором на основі [37]

Доступ до системи можливий як через веб-версію, так і за допомогою мобільних додатків для операційних систем Android та iOS. У веб-версії «Приват24» вхід можна здійснити за допомогою телефонного дзвінка від банку або одноразових динамічних паролів, які надсилаються користувачеві через SMS.

Мобільна версія підтримує вхід як за звичайним паролем, так і через біометричну автентифікацію, використовуючи відбиток пальця або розпізнавання обличчя.

Використання «Приват24» дозволяє клієнтам досліджуваного комерційного банку ефективно керувати власними фінансами, здійснювати платежі та перекази в режимі онлайн, що робить банкінг більш зручним та доступним.

Інформаційне забезпечення та захист банківських даних. Сучасна діяльність комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» націлена на широку інформаційну підтримку та забезпечення захисту даних банківських клієнтів. Досліджуваний банк реалізовує заходи кібербезпеки та уникнення кіберзагроз. Дані заходи включають обмеження доступу, шифрування даних, моніторинг незвичайної активності та захист від вірусів та зловмисного програмного забезпечення.

Важливе значення має організація та архітектура інформаційних систем, відповідно у банку створено ІТ – відділи, які стежать за тим, щоб їхні інформаційні системи були належно організованими і мали високий рівень доступності. Це може включати в себе використання захисних механізмів, таких як бекапи та відновлення даних.

Банк АТ КБ «Приватбанк» встановлює надійні механізми аутентифікації для впізнавання своїх клієнтів та гарантування, що доступ до конфіденційної інформації мають лише вповноважені особи. Банк також використовує системи моніторингу для виявлення незвичайної активності, потенційних загроз інформаційній безпеці та вчасного реагування на можливі інциденти.

Для захисту особистої інформації у комерційному банку використовують шифрування даних, систему двофакторної ідентифікації, постійний моніторинг загроз та небезпек інформаційні системі банку. Також банк дотримуються відповідних стандартів безпеки, таких як Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS) або інші міжнародні нормативи, що регулюють обробку та зберігання конфіденційної інформації. Зазначені заходи мінімізують ризики комерційної діяльності банку.

Управління ризиками комерційного банку. Система управління

ризиками є важливою складовою загальної системи корпоративного управління банку. Вона спрямована на гарантування стабільного розвитку банку в контексті виконання стратегії розвитку у всіх сферах його діяльності. Досліджуваний банк використовує комплексний підхід управління ризиками, при цьому використовує наступну послідовність управління: ідентифікацію ризиків, оцінка ризиків, моніторинг та контроль ризиків, управління кредитним та депозитним портфелем, управління ліквідністю та процентними ризиками, захист від кіберзагроз.

Узагальнюючи результати дослідження, необхідно відмітити те, що даний комерційний банк має чітко відлагоджену систему управління основними бізнес-процесами, котра включає залучення та використання ресурсів банку, управління випуском та обслуговуванням банківських карт, реалізація механізмів інформаційного забезпечення та захисту банківських даних клієнтів, а також відлагоджена система управління ризиками. В основних бізнес-процесах превалює принцип комплексності, що дозволяє комплексно реалізовувати механізми управління та удосконалення основних бізнес-процесів банку.

2.3. Оцінка ефективності реалізації бізнес-процесів та комерційної діяльності комерційного банку за методикою PRREL-показників

Розглядаючи особливості побудови основних бізнес-процесів та ефективності управління комерційною діяльністю АТ КБ «Приватбанк» в науковій літературі запропонована система показників, яка характеризує ефективність реалізації основних бізнес-процесів комерційного банку. У параграфі 1.3. запропоновано методику оцінювання, яку апробуємо у даному параграфі кваліфікаційної роботи. Нами визначено необхідність дослідження 15 показників, які визначають основні показники рентабельності, показники ефективності використання ресурсів банку, показники управління доходами і витратами банківської установи, показники ефективності використання персоналу. Методика розрахунку даних показників представлена у додатку Л, при цьому розрахунок показників рентабельності комерційного банку подамо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності АТ КБ «Приватбанк»
за період 2018-2022 рр.

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

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

За результатами дослідження основних показників рентабельності комерційного банку поданого у таблиці 2.4. зробимо наступні висновки:

1. Спостерігається зростання рентабельності використання активів комерційного банку, при цьому показник збільшувався із 4,6% у 2018 році до рівня 5,59% у 2022 році. Значення показника протягом досліджуваного періоду збільшилася на 0,98%, проте за останні два роки показник знизився на 3,15%. В цілому, значення показника є вищим запропонованого нормативного значення більше 1%, відповідно за рейтинговою оцінкою протягом усього періоду комерційний банк набрав 10 балів. Раціональне використання активів комерційним банком дозволяє оптимізувати його фінансовий результат та максимізувати прибутковість.

2. Спостерігають високі показники рентабельності використання власного капіталу банку, при цьому значення показника протягом досліджуваного періоду зростає із 40,68% у 2018 році до рівня 52,26% у 2022 році, приріст показника за весь досліджуваний період становив 11,58%, проте

за останні два роки показник дещо знизився на 0,36%. Рентабельність капіталу банку є вищою ніж нормативне значення показника більше 15%, відповідно рейтингова оцінка показника становить 10 балів протягом усього досліджуваного періоду.

3. Спостерігається зростання рентабельності статутного капіталу (розмір якого не змінювався протягом усього досліджуваного періоду та становив 206060 млн.грн.). Значення показника рентабельності статутного капіталу збільшувалося на 8,44% протягом усього досліджуваного періоду та знизилося на 2,35% за останні два роки. Значення показника перевищувало нормативне значення (більше 10%) протягом 2019-2022 рр. відповідний рейтинг показника становив 10 балів, проте у 2018 році значення показника було дещо нижчим ніж нормативне, а відповідний рейтинг у даному періоді складав 7 балів.

4. Протягом даного періоду збільшується загальний рівень рентабельності, що відображає співвідношення чистого прибутку до доходів комерційного банку, відповідне значення показника зростає на 21,35% до рівня 56,56% у звітному 2022 році, при цьому за останні два роки показник знизився на 3,58%. Значення показника є значно вище нормативного значення (більше 8%), відповідний рейтинг даного показника протягом усього періоду становив 10 балів.

Динаміку ключових показників рентабельності комерційного банку представимо на рис. 2.9.

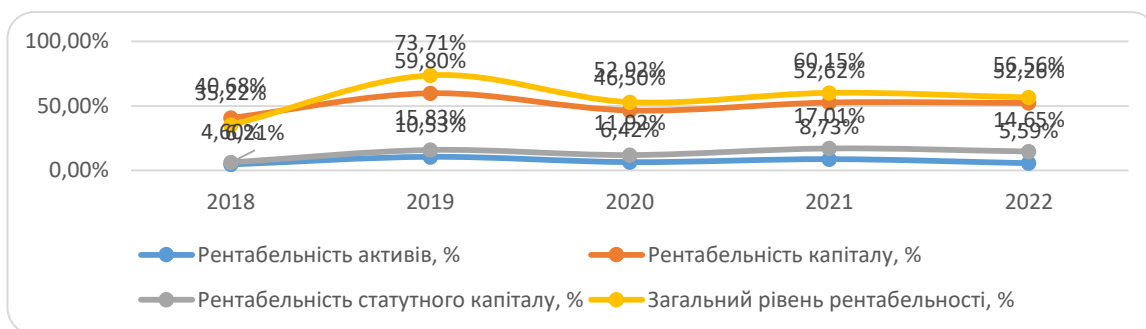


Рисунок 2.9. Динаміка показників рентабельності комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр.

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

Загальний рейтинг за даною категорією показників зростає із 37 балів у 2018 році до 40 балів, які спостерігалися протягом 2019-2022 рр., що засвічує високу прибутковість банківської установи.

Іншим аспектом аналізу реалізації основних бізнес-процесів та комерційної діяльності банку є оцінювання ефективності використання наявних ресурсів банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр., результати дослідження представимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання ресурсів АТ КБ «Приватбанк»
за період 2018-2022 рр.

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

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

За результатами дослідження ефективності використання ресурсів АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр. необхідно відзначити наступне:

1. Знижується загальна дохідність активів банку, відповідний показник знижується із 13,07% у 2018 році до рівня 9,88% у 2022 році, при цьому значення показника знижується на 3,19% за весь досліджуваний період та на 4,65% за останні два роки. Значення показника загальна дохідність активів банку є нижча нормативного значення (більше 14%) протягом 2018, 2020 та

2022 років, максимальний бал показник набрав протягом 2019 та 2021 року.

2. Показник чиста процентна маржа, котрий відображає співвідношення чистого процентного доходу до загального обсягу чистих активів комерційного банку. Величина даного показника збільшується протягом усього періоду на 2,1%, проте за останні два роки значення показника знижується на 1,07% до рівня 3,08%. Протягом досліджуваного періоду рейтинг показника зростав із 3 балів у 2018 році до рівня 9 балів у 2021 році, при цьому нормативний показник становив більше 4,5. Зростання показника чистої процентної маржі засвідчує ефективність реалізації операцій банку пов'язаних із отриманням процентних доходів.

3. Показник чистий спред комерційного банку, тобто показник між середніми процентними ставками отриманими та сплаченими. Значення показника протягом досліджуваного періоду зростає на 1,72%, при цьому значення показника у 2022 році становило 2,96%. За останні два роки показник знижується на 1,14%. Значення показника є більше нормативного 1,4%, відповідно рейтинг показника практично за весь досліджуваний період становив 10 балів, окрім 2019 року.

Динаміку показників ефективності використання ресурсів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр. представимо на рис.2.10.

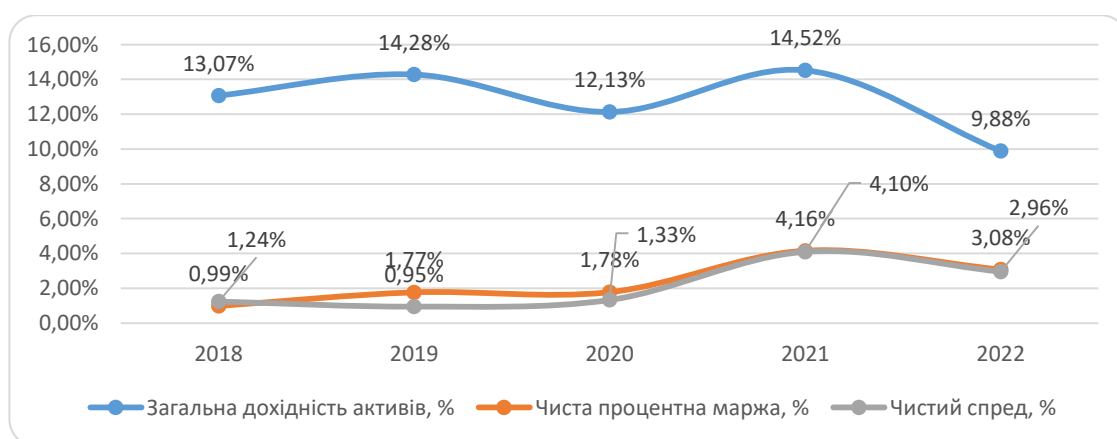


Рисунок 2.10. Динаміка показників ефективності використання ресурсів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр.

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

Наступною є група показників ефективності управління доходами та витратами комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр., при цьому дані показники проаналізуємо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ефективності управління доходами і витратами комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення (+;-)	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022/ 2018	2022/ 2021
Ефективність роботи банку	4,60%	10,53%	6,42%	8,73%	5,59%	0,99%	-3,14%
Рейтинг	10	10	10	10	10	0	0
Частка чистого комісійного і процентного доходів в операційному прибутку, %	66,71%	68,40%	61,70%	74,30%	75,60%	8,89%	1,3%
Рейтинг	8	9	7	10	10	2	0
Частка адміністративно-господарських витрат в операційному прибутку, %	55,70%	61,40%	53,20%	65,60%	69,40%	13,7%	3,8%
Рейтинг	10	8	10	8	7	-3	-1
Коефіцієнт забезпечення адміністративно-господарського апарату, %	29,60%	36,60%	39,40%	38,70%	32,80%	3,2%	-5,9%
Рейтинг	10	8	7	8	10	0	2
Ефективність операцій із процентними коштами	0,2148	0,1684	0,2769	0,4759	0,5522	0,3374	0,0763
Рейтинг	2	2	3	5	6	4	1
Ефективність комісійної діяльності	1,187	0,558	0,764	0,662	0,677	-0,510	0,015
Рейтинг	10	6	7	7	7	-3	0
Загальний рейтинг	50	43	44	48	50	0	2

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

За результатами дослідження ефективності управління доходами та

витратами комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр. необхідно відзначити наступне:

1. Протягом досліджуваного періоду ефективність роботи даного комерційного банку зростає, якщо у 2018 році значення показника складало 4,6%, то у звітному 2022 році показник зростав на 0,99% до рівня 5,59%. Приріст показника засвідчує зростання ефективності використання капіталу банку та загальну ефективність його діяльності. Показник значно перевищує нормативні значення (більше 1), відповідно рейтинг є досить високим і становить 10 балів протягом досліджуваного періоду.

2. Протягом досліджуваного періоду збільшується частка адміністративно-господарських витрат в операційному прибутку на 13,7%, відповідний показник зростає із 55,7% у 2018 році до рівня 69,4% у 2022 році. Приріст показника негативно впливає на загальний рейтинг показника, який варіюється в межах від 7 до 10 балів.

3. Ідентичний приріст має частка адміністративно-господарських витрат в операційному прибутку, відповідне зростання показника становило із 55,7% у 2018 році до рівня 69,4% у 2022 році. Зростання показника засвідчує збільшення управлінських витрат комерційної діяльності банку та негативно впливає на загальну ефективність бізнес-процесів, оскільки загальна ефективність зростає повільними темпами. Рейтинг показника варіюється від 7 до 10 балів.

4. Ефективність операцій із процентними коштами зростає на 0,3374 пункти, при цьому знижується ефективність комісійної діяльності на 0,51 пункт. Найнижчий рейтинг спостерігається, щодо ефективності операцій із процентними коштами, при цьому бальна оцінка варіюється від 2 до 6 балів, бальна оцінка ефективністю комісійної діяльності варіюється від 6 до 10 балів.

Загальний рейтинг ефективності управління доходами та витратами комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр. збільшується із 43 бали у 2019 році до рівня 50 балів у 2022 році, при цьому

приріст рейтингового показника за даний період становив +7 балів, проте за останні два роки рейтинг збільшився на 2 пункти.

Остання група досліджуваних показників - показники ефективності використання персоналу комерційного банку, що представимо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

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

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

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

За результатами дослідження ефективності використання персоналу комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр. необхідно відзначити наступне:

1. Показник відношення прибутку до формування резервів та оподаткування до витрат на утримання персоналу протягом досліджуваного періоду зростає із 91,49% у 2018 році до рівня 314,96% у 2022 році, приріст показника за весь досліджуваний період становив 223,47%, при цьому за останні два роки значення показника знижувалося на 82,79%. Показник вище нормативного значення протягом 2019-2022 рр. відповідно рейтингова оцінка

була вища 10 балів.

2. Іншим показником є відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр., який протягом досліджуваного періоду знижується, що засвідчує ефективність використання наявного персоналу у комерційному банку. Загальний рейтинг протягом досліджуваного періоду зростає із 15 балів у 2018 році до рівня 20 балів у 2022 році, при цьому приріст показника за весь досліджуваний період становив 5 балів.

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

Таблиця 2.8

Ефективність реалізації основних бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр. у відповідності до методики PRREL-показників

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

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

Результати дослідження засвідчують достатній рівень ефективності реалізації основних бізнес-процесів комерційного банку за методикою

PRREL-показників за період 2018-2022 рр., відповідний показник зростає протягом досліджуваного періоду із 101 бали у 2018 році до рівня 114 бали у 2022 році, при цьому приріст показника становив 13 балів. Динаміку рейтингових показників комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» представимо на рис. 2.11.

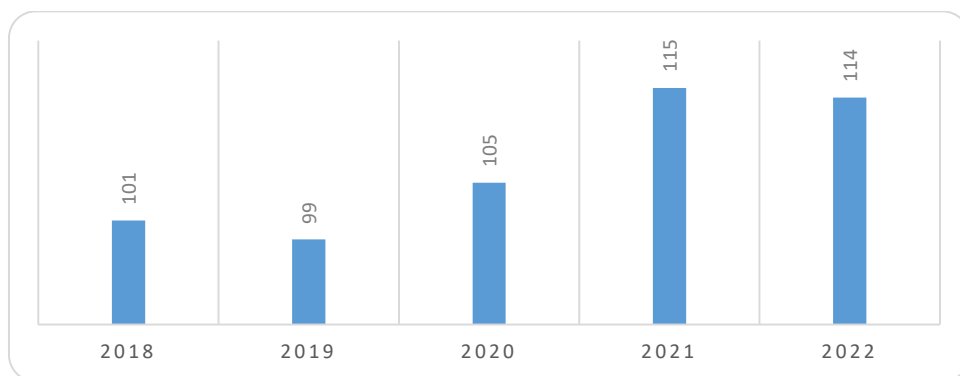


Рисунок 2.11. Динаміка рейтингу ефективності реалізації основних бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр. у відповідності до методики PRREL-показників

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

В цілому, необхідно відзначити високу ефективність комерційної діяльності банку, про що свідчать значні показники його рентабельності, а також високу ефективність використання персоналу комерційного банку. Поряд із цим, дещо нижчими є показники ефективності використання ресурсів та ефективності управління доходами і витратами банку, про що засвідчують низькі рейтингові показники.

Висновки до розділу 2

Узагальнивши основні результати дослідження подані у другому розділі кваліфікаційної роботи визначено наступне:

1. Об'єктом дослідження виступає організація основних-бізнес-процесів та оцінювання загальної ефективності комерційного банку АТ КБ «Приватбанк», який у своїй комерційній діяльності пропонує різноманітний

спектр послуг для різних категорій клієнтів. Для корпоративних клієнтів надаються такі основні послуги, як розрахунково-касове обслуговування, кредитування і надання банківських гарантій, депозитні операції, валютно-обмінні операції, вексельні операції, а також акредитивне обслуговування в національній валюті. Для фізичних осіб надається широкий спектр фінансових послуг, включаючи розрахункові операції, вкладні операції, кредитування, обслуговування пластикових карток та операції з банківськими металами. Узагальнюючи тенденції комерційної діяльності банку АТ КБ «Приватбанк» необхідно відмітити приріст активів, власного капіталу та зобов'язань комерційного банку. При цьому слід відзначити, що банк ефективно використовує наявні фінансові ресурси, оскільки спостерігається зростання комісійних та процентних доходів, а також наявність чистого прибутку, який значно зріс порівнюючи діяльність банку за період 2018-2022 рр.

2. Даний комерційний банк має чітко відлагоджену систему управління основними бізнес-процесами, котра включає залучення та використання ресурсів банку, управління випуском та обслуговуванням банківських карт, реалізація механізмів інформаційного забезпечення та захисту банківських даних клієнтів, а також відлагоджена система управління ризиками. В основних бізнес-процесах превалює принцип комплексності, що дозволяє комплексно реалізовувати механізми управління та удосконалення основних бізнес-процесів банку.

3. Результати дослідження засвідчують достатній рівень ефективності реалізації основних бізнес-процесів комерційного банку за методикою PRREL-показників за період 2018-2022 рр., відповідний показник зростає протягом досліджуваного періоду із 101 балу у 2018 році до рівня 114 бали у 2022 році, при цьому приріст показника становив 13 балів. Необхідно відзначити високу ефективність комерційної діяльності банку, про що свідчать значні показники його рентабельності, а також високу ефективність використання персоналу комерційного банку. Поряд із цим, дещо нижчими є показники ефективності використання ресурсів та ефективності управління доходами і витратами банку, про що засвідчують низькі рейтингові показники.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ КЛЮЧОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1 Моделювання розвитку основних бізнес-процесів комерційного банку у стратегічній перспективі

Моделювання розвитку основних бізнес-процесів комерційного банку у стратегічній перспективі - це систематичний аналіз і прогнозування того, як банк може розвивати свої ключові бізнес-процеси на тривалий період часу з урахуванням стратегічних цілей та факторів зовнішнього середовища.

Математична модель діяльності комерційного банку реалізується блоком «імітаційна модель управління діяльністю банку». Розкладання (або аналіз) прибутку комерційного банку на елементарні складові проводиться у розрізі основних видів доходів і витрат комерційного банку, пов'язаних з його діяльністю. За формалізацію існуючих взаємозв'язків між цими складовими у формі математичних моделей відповідають блоки аналізу та структури доходів/витрат комерційного банку.

Моделі доходів і витрат (загальні й часткові за окремими видами) взаємопов'язані між собою в тому розумінні, що вони містять параметри управління, які корелюються. Це вимагає їхнього узгодження для адекватного математичного представлення (синтезу) в імітаційній моделі діяльності комерційного банку [43, с.57].

Головною концепцією впровадження економіко-математичних методів є визначення побудови прогнозів через їх формалізацію, систематизацію, оптимізацію та адаптацію, особливо в контексті використання новітніх інформаційних технологій.

В контексті розвитку основних бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк», важливим є моделювання розвитку ситуації враховуючи

поточні тенденції. Основою для моделювання (прогнозування) обрано 15 показників, які визначають ефективність організації основних бізнес-процесів комерційного банку і розраховані у 2 розділі даної наукової роботи. Після визначення лінії тренду було встановлено функціональні залежності, тобто математичні моделі для прогнозування показників, які характеризують ефективність роботи банку, зокрема:

- показники рентабельності:

рентабельність активів K_1 : $Y = 0,0002X + 0,0712$.

рентабельність капіталу K_2 : $Y = 0,016X + 0,4558$.

рентабельність статутного капіталу K_3 : $Y = 0,0181X + 0,0711$.

загальний рівень рентабельності K_4 : $Y = 0,0291X + 0,4698$.

Здається, що ви надали рівняння регресії, де Y представляє рентабельність (показник ефективності) інших фінансових показників (означених як X). Кожне рівняння виглядає наступним чином:

1. Коефіцієнти: коефіцієнти (0,0002, 0,016, 0,0181, 0,0291) вказують на те, як змінюється рентабельність при зміні відповідного показника.

2. Вільний член: вільні члени (0,0712, 0,4558, 0,0711, 0,4698) представляють початковий рівень рентабельності, коли показник X дорівнює нулю.

3. Тренди: знаки коефіцієнтів вказують на те, чи зростає чи зменшується рентабельність при збільшенні значень показників.

4. Аналіз точності: перевіряє значущість коефіцієнтів та аналізуйте статистичну достовірність моделей.

Цей аналіз може допомогти зрозуміти, як різні бізнес-процеси комерційного банку впливають на рентабельність та визначити, які зміни можна внести для поліпшення ефективності банку.

Отримані моделі в подальшому використані для перспективного прогнозування первинних показників комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» на період 2023-2025 рр.:

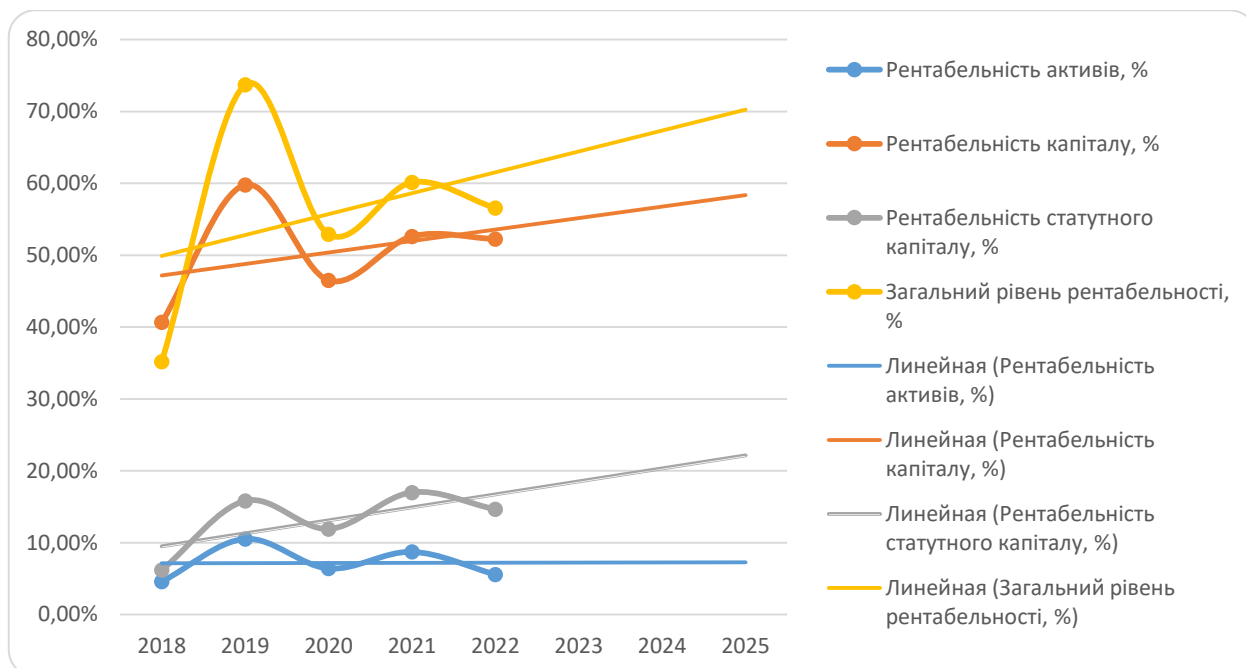


Рисунок 3.1. Динаміка показників рентабельності реалізації основних бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» у прогностному періоді

Джерело: прогнозування здійснено за поточними даними АТ КБ «Приватбанк»

Аналізуючи тренд показників рентабельності необхідно відмітити їх подальше зростання, що обумовлює ефективність реалізації бізнес-процесів комерційного банку.

- показники ефективності використання ресурсів:

загальна дохідність активів K_5 : $Y = -0,0061X + 0,1462$

чиста процентна маржа K_6 : $Y = 0,0066X + 0,0038$

чистий спред K_7 : $Y = 0,0066X + 0,0014$

Проаналізуємо три показники ефективності використання ресурсів за допомогою наданих рівнянь регресії:

1. Загальна дохідність активів (K_5): ($Y = -0,0061X + 0,1462$)

- Коефіцієнт перед X ($-0,0061$) вказує на від'ємний зв'язок. Це означає, що загальна дохідність активів зменшується при зростанні відповідного показника (X).

- Вільний член ($0,1462$) представляє стартовий рівень загальної

дохідності активів при X , рівному нулю.

2. Чиста процентна маржа (К6): ($Y = 0,0066X + 0,0038$)

- Позитивний коефіцієнт перед X (0,0066) вказує на те, що чиста процентна маржа збільшується при збільшенні відповідного показника (X).

- Вільний член (0,0038) представляє початковий рівень чистої процентної маржі при X , рівному нулю.

3. Чистий спред (К7): ($Y = 0,0066X + 0,0014$)

- Позитивний коефіцієнт перед X (0,0066) також вказує на позитивний вплив зростання показника (X) на чистий спред.

- Вільний член (0,0014) представляє початковий рівень чистого спреду при X , рівному нулю.

Кожен показник визначає, як змінюється ефективність використання ресурсів залежно від певних показників. Важливо враховувати, чи є знак коефіцієнта значущим і чи має він статистичну достовірність. Для аналізу ефективності банку слід враховувати взаємодію всіх цих показників та їх вплив на загальну ефективність банку. Прогнозування показників ефективності використання ресурсів банку представимо на рис. 3.2.

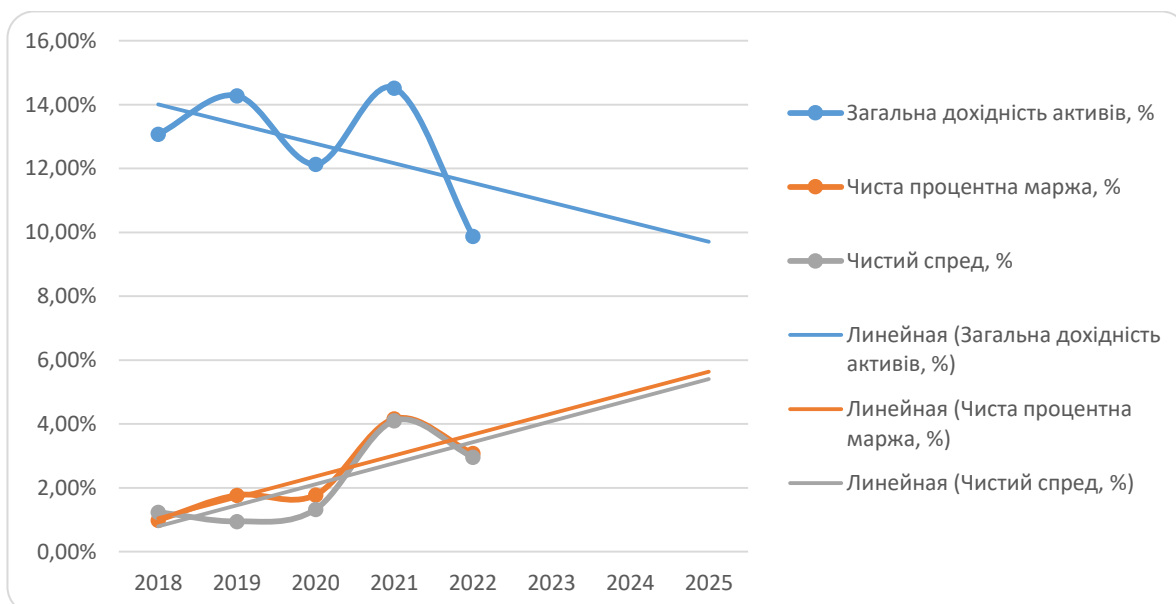


Рисунок 3.2. Динаміка показників ефективності використання ресурсів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» у прогнозованому періоді

Джерело: прогнозування здійснено за поточними даними АТ КБ «Приватбанк»

Аналізуючи тренд важливо відзначити зниження загальної доходності активів у перспективному періоді (тренд спадний), при цьому чиста процентна маржа та чистий спред банку зростає.

Якщо прогнозується зниження загальної доходності активів у перспективному періоді, важливо вжити відповідних заходів для збереження чи поліпшення фінансового стану банку, зокрема: розгляньте можливості розширення портфеля активів, включаючи інвестування в нові види активів чи ринки, що може підвищити доходність; удосконалення системи ризик-менеджменту для зменшення можливості небажаних втрат на активах; впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності процесів та вдосконалення обслуговування клієнтів; важливо сконцентрувати увагу на більш прибуткових сегментах ринку та клієнтів; забезпечте достатній рівень капіталізації та розробіть стратегічний фінансовий план для впорядкування фінансових ресурсів. Ці заходи можуть допомогти адаптувати банк до змін в економічних умовах та підтримати стійкість фінансового стану в умовах спаду загальної доходності активів.

- ефективності управління доходами та витратами:

ефективність роботи банку K_8 : $Y = -0,0061X + 0,1462$

частка чистого комісійного і процентного доходів в операційному прибутку K_9 : $Y = 0,0237X + 0,6224$

частка адміністративно-господарських витрат в операційному прибутку K_{10} : $Y = 0,0316X + 0,5158$

коефіцієнт забезпечення адміністративно-господарського апарату K_{11} : $Y = 0,0385X + 0,3287$

ефективність операцій із процентними коштами K_{12} : $Y = 0,0928X + 0,0429$

ефективність комісійної діяльності K_{13} : $Y = -0,0916X + 1,0444$

Проаналізуємо кожен з поданих показників ефективності роботи банку, використовуючи надані рівняння регресії:

1. Ефективність роботи банку (K_8): ($Y = -0,0061X + 0,1462$)

- З від'ємним коефіцієнтом перед X ефективність зменшується при

зростанні відповідного показника (X).

- Вільний член (0,1462) вказує на стартовий рівень ефективності при X, рівному нулю.

2. Частка чистого комісійного і процентного доходів в операційному прибутку (K9): ($Y = 0,0237X + 0,6224$)

- З позитивним коефіцієнтом перед X частка збільшується при збільшенні відповідного показника (X).

- Вільний член (0,6224) представляє початковий рівень частки при X, рівному нулю.

3. Частка адміністративно-господарських витрат в операційному прибутку (K10): ($Y = 0,0316X + 0,5158$)

- Вільний член (0,5158) вказує на початковий рівень частки при X, рівному нулю.

4. Коефіцієнт забезпечення адміністративно-господарського апарату (K11): ($Y = 0,0385X + 0,3287$)

- Також спостерігається позитивний вплив зростання показника (X) на коефіцієнт.

5. Ефективність операцій із процентними коштами (K12): ($Y = 0,0928X + 0,0429$)

- Позитивний коефіцієнт перед X вказує на збільшення ефективності при зростанні відповідного показника (X).

6. Ефективність комісійної діяльності (K13): ($Y = -0,0916X + 1,0444$)

- Від'ємний коефіцієнт перед X вказує на те, що ефективність зменшується при зростанні відповідного показника (X).

- Великий вільний член (1,0444) вказує на високий початковий рівень ефективності при X, рівному нулю.

Для покращення ефективності банку слід уважно аналізувати вплив кожного показника і приймати заходи для вдосконалення конкретних аспектів бізнес-процесів, при цьому найважливішим є врахування взаємодії між різними показниками та розробка комплексних стратегій для підвищення загальної

ефективності банку. Динаміку показників ефективності використання ресурсів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» у прогностному періоді (рис. 3.3).

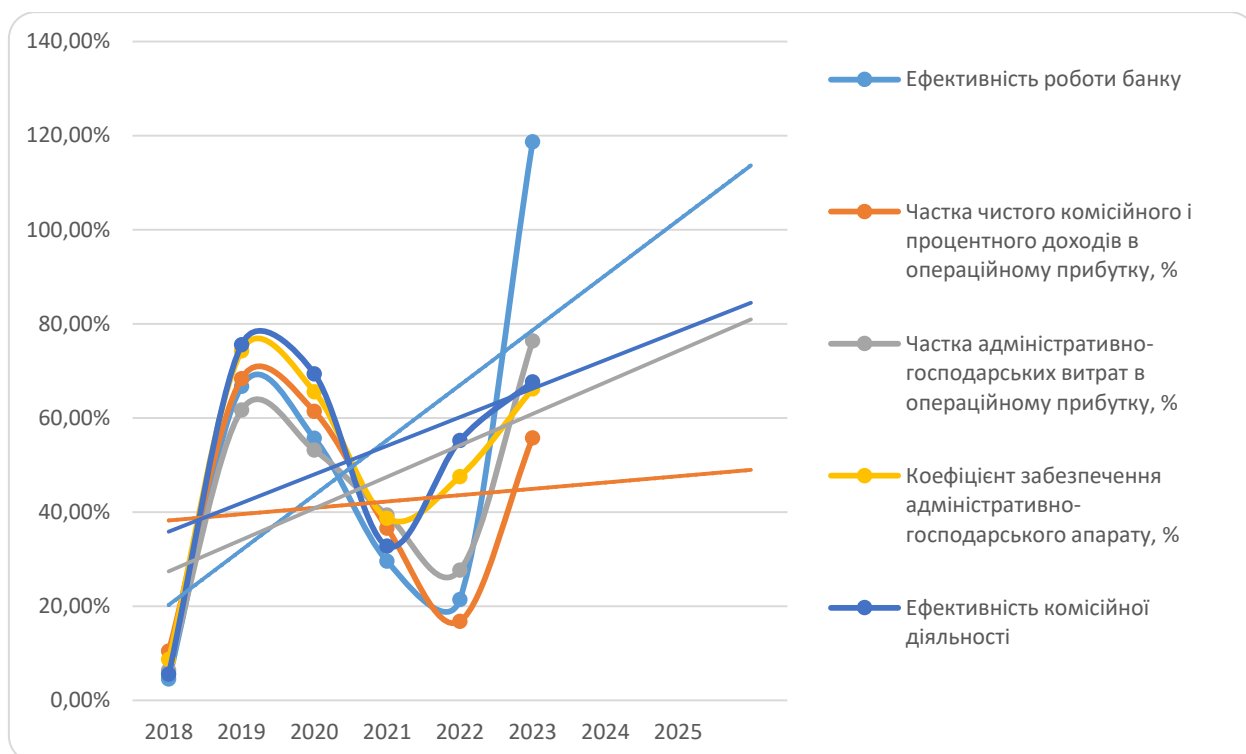


Рисунок 3.3. Динаміка показників ефективності використання ресурсів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» у прогностному періоді

Джерело: прогнозування здійснено за поточними даними АТ КБ «Приватбанк»

Результати дослідження засвідчують позитивні тренди зростання основних показників, що позитивно впливає на загальну ефективність реалізації основних бізнес-процесів.

- *ефективності використання персоналу:*

відношення прибутку до формування резервів та оподаткування до витрат на утримання персоналу K_{14} : $Y = 0,6246X + 0,7737$

відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів K_{15} : $Y = -0,0091X + 0,0591$

Проаналізуємо показники ефективності використання персоналу за допомогою наданих рівнянь регресії:

1. Відношення прибутку до формування резервів та оподаткування до витрат на утримання персоналу (K_{14}): ($Y = 0,6246X + 0,7737$) - Позитивний

коефіцієнт перед X (0,6246) вказує на те, що відношення прибутку до формування резервів та оподаткування збільшується при збільшенні відповідного показника (X). - Вільний член (0,7737) вказує на початковий рівень відношення при X , рівному нулю.

2. Відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів (K15): ($Y = -0,0091X + 0,0591$) - Від'ємний коефіцієнт перед X (-0,0091) вказує на те, що відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів зменшується при збільшенні відповідного показника (X). Вільний член (0,0591) вказує на початковий рівень відношення при X , рівному нулю.



Рисунок 3.4. Динаміка показників ефективності використання ресурсів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» у прогностичному періоді
Джерело: прогнозування здійснено за поточними даними АТ КБ «Приватбанк»

Таким чином, показник K14 вказує на те, що ефективне використання персоналу пов'язане із збільшенням відношення прибутку до формування резервів та оподаткування. Показник K15 свідчить про те, що ефективність також пов'язана із зменшенням відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів. Важливо враховувати, як ці показники взаємодіють, при цьому їх можна використовувати для оптимізації витрат та підвищення ефективності роботи банку. Оцінка та прогноз загальної ефективності реалізації основних бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» представимо у узагальнюючій таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка та прогноз ефективності бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк»

Група	Показники оцінки	Фактичні дані, роки					Рівняння тренда	Величина достовірної апроксимації	Прогнозні дані, роки		
		2018	2019	2020	2021	2022			2023	2024	2025
Рентабельність	1. Рентабельність активів (ROA), %	4,60%	10,53%	6,42%	8,73%	5,59%	$Y = 0,0002X + 0,0712$	0,0001	5,67%	5,73%	5,89%
	2. Рентабельність капіталу (ROE), %	40,68%	59,80%	46,50%	52,62%	52,26%	$Y = 0,016X + 0,4558$	0,1237	54,86%	56,71%	58,79%
	3. Загальний рівень рентабельності, %	6,21%	15,83%	11,92%	17,01%	14,65%	$Y = 0,0181X + 0,0711$	0,4407	16,31%	18,22%	19,93%
	4. Рентабельність статутного капіталу, %	35,22%	73,71%	52,92%	60,15%	56,56%	$Y = 0,0291X + 0,4698$	0,1098	59,19%	62,17%	65,29%
Ресурсні	5. Загальна доходність активів, %	13,07%	14,28%	12,13%	14,52%	9,88%	$Y = -0,0061X + 0,1462$	0,2656	8,56%	8,12%	7,85%
	6. Чиста процентна маржа, %	0,99%	1,77%	1,78%	4,16%	3,08%	$Y = 0,0066X + 0,0038$	0,683	3,12%	3,25%	3,31%
	7. Чистий спред, %	1,24%	0,95%	1,33%	4,10%	2,96%	$Y = 0,0066X + 0,0014$	0,5874	3,01%	3,1%	3,17%
Управління доходами та витратами	8. Ефективність роботи банку	4,60%	10,53%	6,42%	8,73%	5,59%	$Y = -0,0061X + 0,1462$	0,0001	4,95%	4,77%	4,51%
	9. Частка чистого комісійного та процентного доходів до операційного прибутку, %	66,71%	68,40%	61,70%	74,30%	75,60%	$Y = 0,0237X + 0,6224$	0,4315	79,18%	84,16%	87,25%
	10. Частка операційно-господарських витрат до операційного прибутку, %	55,70%	61,40%	53,20%	65,60%	69,40%	$Y = 0,0316X + 0,5158$	0,5523	73,41%	74,55%	77,16%
	11. Коефіцієнт забезпечення адміністративно-господарського апарату, %	29,60%	36,60%	39,40%	38,70%	32,80%	$Y = 0,0385X + 0,3287$	0,1051	33,28%	34,11%	36,47%
	12. Ефективність операцій з процентними коштами	0,2148	0,1684	0,2769	0,4759	0,5522	$Y = 0,0928X + 0,0429$	0,8571	0,6124	0,7037	0,7985
	13. Ефективність комісійної діяльності	1,187	0,558	0,764	0,662	0,677	$Y = -0,0916X + 1,0444$	0,3508	0,585	0,495	0,404
Персонал	14. Відношення прибутку до оподаткування до витрат на утримання персоналу, %	91,49%	220,11%	299,41%	397,75%	314,96%	$Y = 0,6246X + 0,7737$	0,7302	455,11%	512,67%	589,91%
	15. Відношення витрат на утримання персоналу до чистих активів, %	5,03%	4,78%	2,14%	2,20%	1,77%	$Y = -0,0091X + 0,0591$	0,8271	1,57%	1,42%	1,29%
Інтегральний показник ефективності бізнес процесів		101	99	105	115	114	Σ		121	122	125

Джерело: прогнозування здійснено за поточними даними АТ КБ «Приватбанк»

Результати прогнозування (трендового аналізу) засвідчують приріст основних показників ефективності реалізації бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк», зокрема прогнозовано зростатимуть основні показники рентабельності (активів, капіталу, статутного капіталу, загальний рівень рентабельності); спостерігатиметься приріст показника чистої процентної маржі та чистого спреду, при цьому знижуватиметься значення показника загальної доходності активів; в контексті управління доходами та витратами банку знижуватиметься загальна ефективність банку та ефективність комісійної діяльності, решту показників збільшуватимуться; зростатиме показник ефективності використання персоналу банку - відношення прибутку до оподаткування до витрат на утримання персоналу.

Якщо поточна динаміка залишиться, то у прогнозному періоді зростатиме інтегральний показник із 114 балів (достатній рівень) до показника 125 балів (високий), що засвідчує подальший приріст ефективності реалізації бізнес-процесів. Проте, в прогнозному періоді важливим є реалізовувати заходи для підтримки та зростання ефективності реалізації основних бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк», зокрема слід:

- вдосконалити систему управління ризиками, спрямовану на зменшення можливості втрат та максимізацію прибутку (зростання рентабельності);
- розглянути можливості розширення портфеля активів, включаючи інвестиції в різні сектори та ринки;
- проаналізувати та оптимізувати комісійні операції для підвищення їх ефективності;
- впровадити новітні технології для підвищення ефективності бізнес-процесів та поліпшення обслуговування клієнтів;
- розвивати стратегії для зниження загальних витрат банку, включаючи адміністративні та операційні витрати;
- продовжувати вдосконалювати управління персоналом, забезпечуючи оптимальне відношення прибутку до оподаткування до витрат на утримання персоналу.

3.2 Впровадження автоматизації ключових бізнес-процесів у комерційному банку

Комерційні банки виступають організаціями, котрі протягом тривалого періоду часу пристосовують свої бізнес-процеси до потреб учасників (стейкхолдерів), в яких автоматизація відіграє важливу роль. Однак цей процес вимагає системності, логічної послідовності та уважності при виборі платформ для автоматизації та їхнього використання у бізнес-процесах.

На ринку існує багато варіантів платформ для управління бізнес-процесами, таких як Pega BPM, IBM BPM, Camunda BPM та інші [1].

Основні функції платформ, які реалізують управління бізнес-процесами, включають створення інструментів та середовища для ефективного моделювання бізнес-процесів з урахуванням розгалуженого алгоритму операцій, що відбуваються між входом і виходом процесу. Також вони забезпечують інтеграцію різних підрозділів, інтерфейсів та систем банку в єдиний WorkFlow з можливістю прийняття рішень на різних структурних рівнях організації [1]. Крім того, управління бізнес-процесами спрямоване на створення зрозумілого, регламентованого та візуально доступного алгоритму бізнес-процесу, який враховує всі взаємозв'язки та логічні умови. Даний алгоритм візуалізується за допомогою BPMN.

Також важливими аспектами є визначення стандарту та встановлення відповідних метрик для оцінки ефективності функціонування процесу. Це здійснюється через визначення граничних меж системи показників, які служать критерієм ефективності.

Контроль за виконанням процесу здійснюється через регламентовані процедури, і також забезпечується можливість реорганізації та пере-моделювання у випадку, якщо імплементований процес не відповідає вимогам всіх відповідальних учасників (стейкхолдерів). Всі ці аспекти можна представити у вигляді етапів автоматизації бізнес-процесів банку, що зображені на рисунку 3.5.

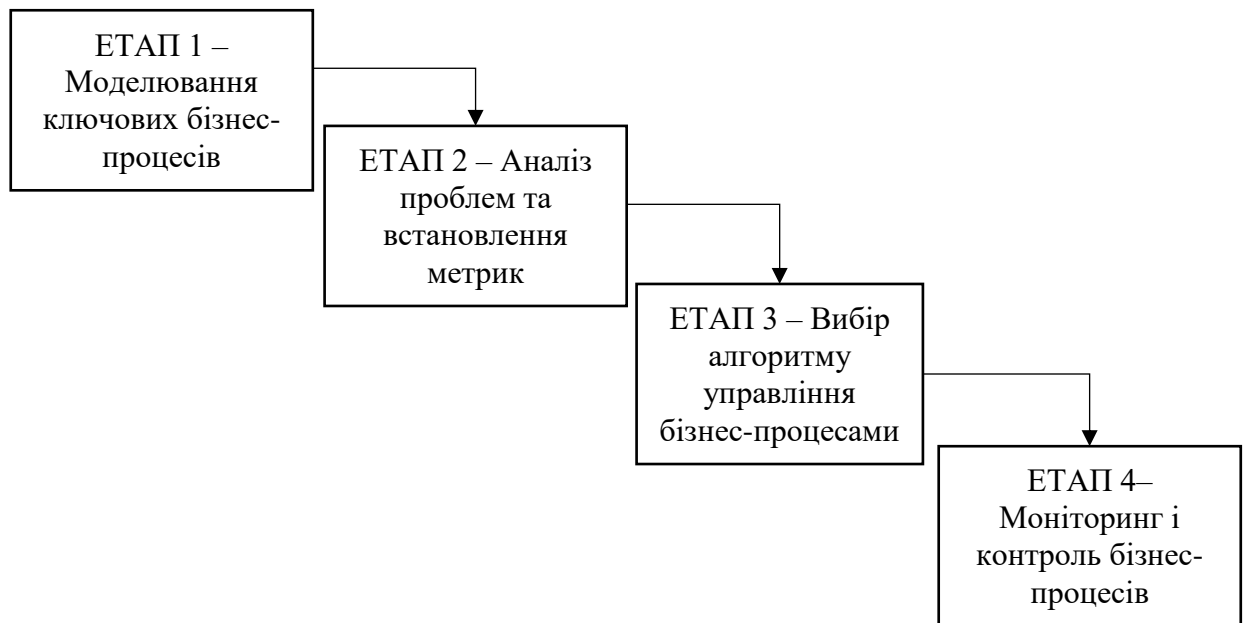


Рисунок 3.5. Етапність автоматизації ключових бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: самостійна розробка автора

На рисунку 3.5 представлено чотири ключових етапи, котрі передбачають використання різноманітних інструментів та виконання відповідних функцій. Розглянемо кожен із етапів та визначимо їх характерні особливості.

На першому етапі реалізується моделювання основних бізнес-процесів, що передбачає визначення цілі бізнес-процесу, вимог стейкхолдерів, формування команди, що буде моделювати бізнес процес та безпосередньо роботу щодо моделювання бізнес процесу. Даний процес нами пропонується розділити на кілька ключових під етапів:

А. Визначення цілей бізнес-процесу: встановлення основних метоцентричних завдань, які бізнес-процес повинен вирішувати; визначення ключових показників ефективності (КРІ), які дозволять вимірювати результативність процесу.

До ключових показників КРІ-можна віднести наступні: час обслуговування клієнта, вартість обслуговування, точність та надійність трансакцій, співвідношення витрат на організацію бізнес-процесів та доходів,

рівень задоволеності клієнтів та особливості використання ресурсів.

Б. Визначення вимог стейкхолдерів: збір і аналіз вимог різних стейкхолдерів, таких як клієнти, регулятори, внутрішні підрозділи банку; розуміння потреб і очікувань кожного з учасників процесу.

В. Формування команди: створення високопрофесійної та мультидисциплінарної команди, яка включає представників від різних відділів та експертів у галузі бізнес-процесу; забезпечення відповідної експертизи з аспектів, що включають технічні, фінансові, правові та клієнтські питання.

В. Моделювання бізнес-процесу: використання методів моделювання, таких як BPMN (Business Process Model and Notation) для візуалізації кроків процесу; аналіз та оптимізація послідовності етапів з метою зменшення часу виконання, витрат та покращення якості обслуговування.

Г. Впровадження та вдосконалення: впровадження нових бізнес-процесів в практику роботи комерційного банку; збір фідбеку від стейкхолдерів та вдосконалення процесів на основі отриманих результатів.

При моделюванні бізнес-процесів комерційного банку особливу увагу слід приділяти безпеці, відповідності законодавству, ефективності обслуговування клієнтів та оптимізації фінансових витрат. Крім того, важливо враховувати динамічні зміни в банківському секторі та швидко реагувати на них для забезпечення конкурентоспроможності.

На другому етапі відбувається аналіз проблем та встановлення метрик під час реалізації банківських бізнес-процесів. Аналіз проблем та визначення метрик передбачають вивчення проблем, які стосуються конкретного бізнес-процесу, з метою визначення його місця в загальній архітектурі бізнес-процесів банку. Окрім цього, проводиться встановлення метрик та показників для оцінки ефективності цього процесу.

Досліджуючи поточні бізнес-процеси комерційного банку представимо матрицю SWOT-аналізу для визначення переваг та проблем бізнес-процесів, а також можливостей та загроз їх подальшого удосконалення, основні результати дослідження представимо у таблиці 3.2.

SWOT-аналіз ключових бізнес-процесів комерційного банку
АТ КБ «Приватбанк»

Переваги	Недоліки
<p>Широкий спектр послуг: Приватбанк пропонує різноманітний спектр банківських послуг, включаючи кредитування, депозитні операції, інвестиційні та технологічні рішення.</p> <p>Інноваційні технології: Використання передових технологій і діджиталізація процесів, що полегшує клієнтам доступ до банківських послуг.</p> <p>Сильна клієнтська база: Велика кількість клієнтів, що може допомогти в підтримці стабільних доходів та розвитку.</p>	<p>Залежність від інтернет-технологій: Хоча технології є сильною стороною, але існує ризик збоїв та кібератак, що може негативно позначитися на довірі клієнтів.</p> <p>Складна структура управління: Велика та складна структура управління банку може призвести до бюрократичних труднощів та повільного прийняття рішень.</p> <p>Залежність від економічної ситуації: На діяльність банку можуть суттєво вплинути економічні коливання та фінансовий клімат країни.</p>
Можливості	Загрози
<p>Розширення географії обслуговування: можливість відкриття нових філій або розширення присутності в інших регіонах.</p> <p>Впровадження нових фінансових продуктів: розробка та впровадження нових інноваційних фінансових продуктів для привертання нових клієнтів.</p> <p>Партнерства та стратегічні співпраці: можливість укладати стратегічні партнерства з іншими компаніями для розширення сервісів та забезпечення конкурентних переваг.</p>	<p>Посилення конкуренції: Зростання конкуренції в банківській сфері може вплинути на ринкову частку та призвести до зниження марж.</p> <p>Економічні та політичні ризики: Макроекономічні чинники, такі як інфляція та зміни валютного курсу, можуть вплинути на фінансовий стан банку. Продовження війни із рф негативно впливає на діяльність банку</p> <p>Кібербезпека: Зростання загрози кібератак та порушень безпеки може призвести до втрати даних та довіри клієнтів.</p>

Джерело: самостійна розробка автора

На основі SWOT-аналізу для комерційного банку «Приватбанк» можна розглядати різні стратегії розвитку, зокрема в контексті використання сильних

сторін діяльності банку важливо зосередити увагу на подальшому розвитку інноваційних технологій для поліпшення доступу клієнтів та забезпечення конкурентної переваги, а також вдосконалені широкого спектру послуг шляхом розробки нових продуктів та покращення існуючих.

Для мінімізації слабких сторін рекомендується акцентування уваги на кібербезпеку та інфраструктурні покращення для зменшення ризиків інтернет-залежності та забезпечення стійкості банку, а також спрощення внутрішньої структури та оптимізація процесів для уникнення бюрократичних перешкод.

Для посилення діяльності банку та використання можливостей розвитку необхідним є розширення географії обслуговування шляхом відкриття нових філій або встановлення партнерства у перспективних регіонах та впровадження нових фінансових продуктів, які відповідають потребам ринку.

Зниження впливу загроз можливо досягнути розробивши стратегії по зменшенню впливу конкуренції через удосконалення обслуговування та диференціацію продуктів та забезпечивши ефективне управління економічними ризиками через моніторинг та адаптацію до змін на ринку.

На підставі SWOT-аналізу для комерційного банку «Приватбанк», можна пропонувати реалізовувати наступні стратегії розвитку:

- стратегія розширення географії обслуговування (відкриття нових філій або розширення присутності в інших регіонах для привертання нових клієнтів та збільшення ринкової частки);

- стратегія активного впровадження та використання інноваційних технологій (зосередження на подальшому розвитку інноваційних технологій для покращення якості обслуговування та залучення технологічно-орієнтованих клієнтів);

- стратегія продуктового розширення (впровадження нових фінансових продуктів та послуг, які відповідають змінам у клієнтських потребах та ринковій конкуренції)

- стратегія зменшення кіберризиків (формування акценту на покращення кібербезпеки та заходи для зменшення вразливості в інтернет-

залежних бізнес-процесах комерційного банку).

– стратегія ефективного управління ризиками (розробка та впровадження стратегії управління економічними та фінансовими ризиками для зменшення впливу негативних економічних факторів)

Третій етап передбачає вибір алгоритму управління бізнес-процесами. Вибір алгоритму управління бізнес-процесами означає створення загального підходу до управління алгоритмами, що вже задіяні в системі процесів банку. В даному контексті слід відмітити переваги автоматизації для банківських процесів дещо ідентичні до переваг і в інших сферах бізнесу: впорядкування документообігу, доволі велике прискорення роботи, прозорість і контроль праці відділів, скорочення ланцюжків бізнес-процесів.

В контексті вибір алгоритму визначимо, зокрема, як впливає автоматизація на бізнес процеси кредитування. Спершу відбувається розгляд заявок на видачу кредиту, формування резюме та прийняття рішення про видачу кредиту комерційним банком (рис. 3.6)

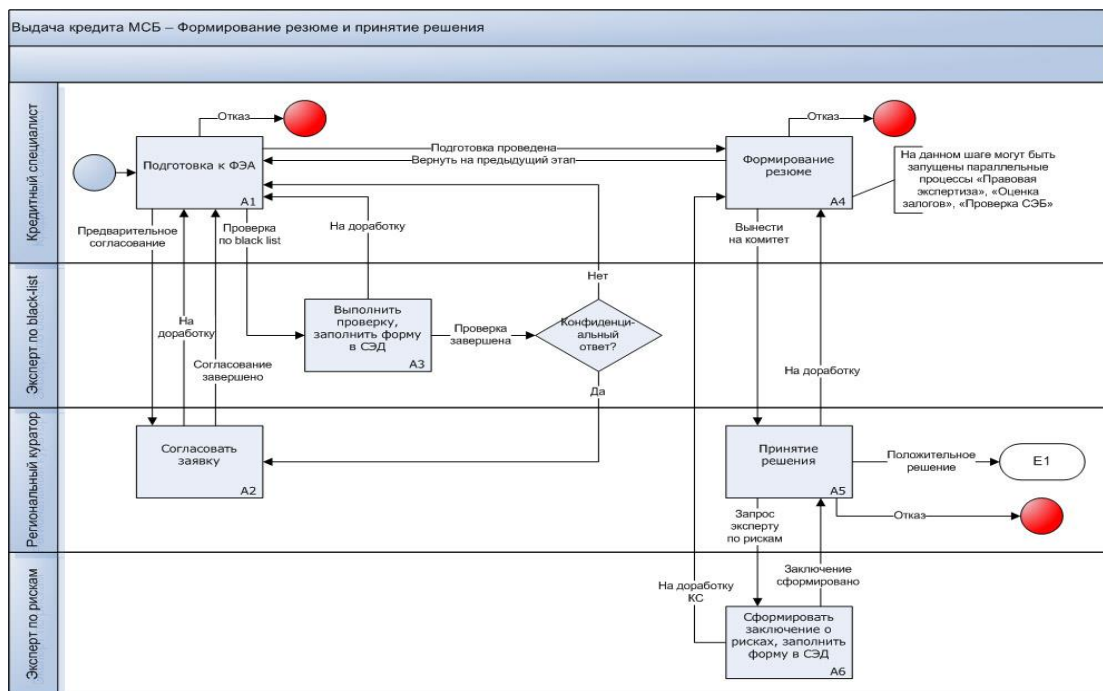


Рисунок 3.6. Этап «Формування резюме та прийняття рішення» для автоматизації бізнес-процесів кредитування у комерційному банку АТ КБ «Приватбанк» (програма Microsoft Visio)

Джерело: складено автором на основі [1]

Кредитування малого та середнього бізнесу комерційним банком АТ КБ «Приватбанк» супроводжується значним обсягом документації, яка надходить від різних віддалених підрозділів банку. Ці документи, такі як заявки, довідки, анкети, та паспорти, використовуються в різних частинах банківської структури. Автоматизація кредитування дозволяє перетворювати паперову документацію в індексну інформацію, що використовується в бізнес-додатках.

Процес включає в себе сканування документів, які потім передаються до юридичного відділу. Тут вони розглядаються паралельно з відділами безпеки та аналітики ризиків. Після аналізу приймається рішення щодо видання кредиту, а пакет документів подається далі. Перехід від паперового документообігу до електронного формату зменшує ризик втрати документів як для клієнтів, так і для банку. Крім того, це прискорює обмін документами між різними філіями банку. В результаті висококваліфіковані співробітники звільняються від рутинної роботи, а процес кредитування стає більш ефективним, що дуже оцінюється клієнтами банку АТ КБ «Приватбанк».

Наступним кроком є необхідність оформлення кредитної заявки комерційним банком АТ КБ «Приватбанк» (рис. 3.7)

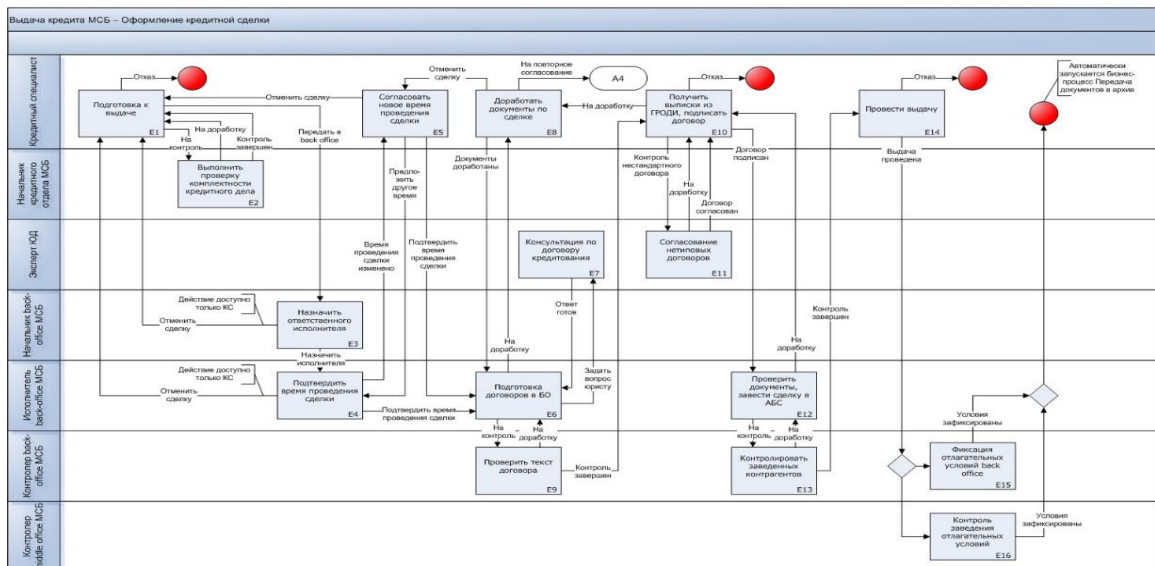


Рисунок 3.7. Этап «Оформлення кредитної заявки» для автоматизації бізнес-процесів кредитування у комерційному банку АТ КБ «Приватбанк» (програма Microsoft Visio)

Джерело: складено автором на основі [1]

Під час проведення аналізу документів та формування висновків щодо надання кредиту банк виявляє велику уважність. Процес розгляду документації розпочинається з кредитного фахівця та переходить до регіонального куратора, а після цього - до експерта з ризиків та спеціаліста, який відповідає за перевірку «чорного списку».

Додатково задіяні такі етапи, як правова експертиза, оцінка застави та перевірка системи електронного банківського нагляду (СЕБ). Всі ці процеси автоматизовані та використовують індексну інформацію з бізнес-додатків, і їх запуск відбувається за рішенням кредитного комітету. Куратори та експерти з «чорного списку» заповнюють спеціальну форму в системі електронного документообігу (СЕД), що сприяє прискоренню та спрощенню їхньої роботи. Завдяки цьому підходу вони отримують автоматичний доступ до зворотних даних щодо клієнта, що дозволяє ще ефективніше проводити процедури перевірки.

Безпосередня реалізація кредитної угоди та повне дострокове погашення кредитної угоди відбувається наступним чином (рис. 3.8).

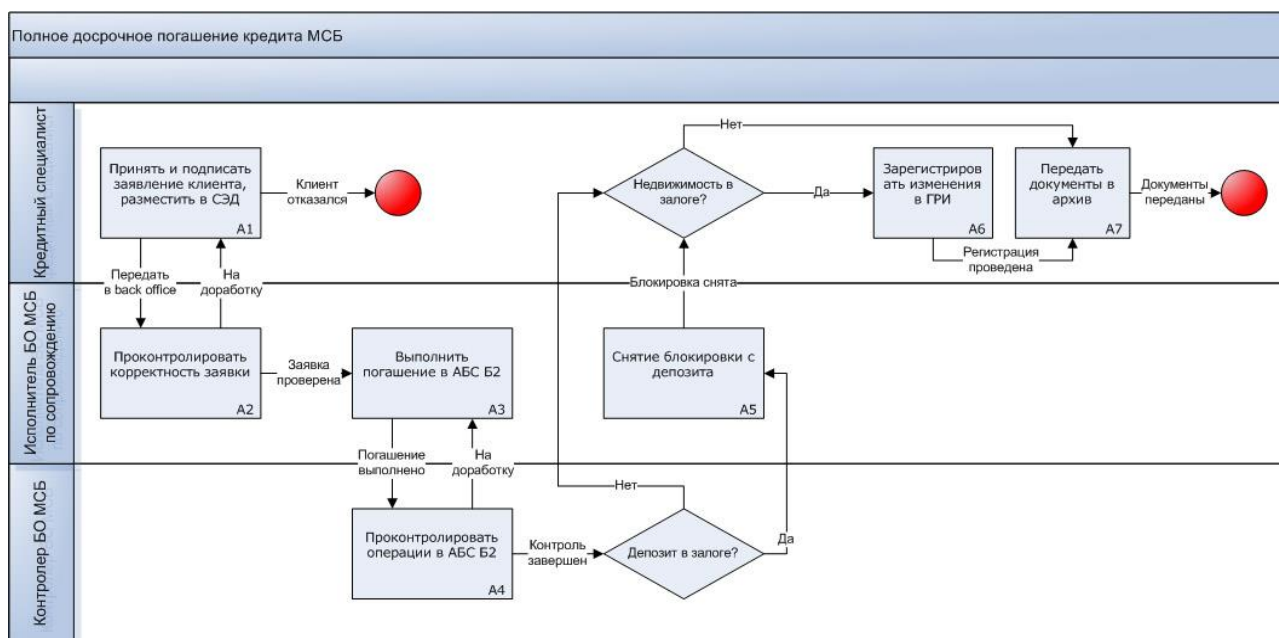


Рисунок 3.8. Етап «Повне дострокове погашення кредитної угоди МСБ» для автоматизації бізнес-процесів кредитування у комерційному банку АТ КБ «Приватбанк» (програма Microsoft Visio)

Джерело: складено автором на основі [1]

У процесі укладання угоди про роботу кредитного спеціаліста, дії контролюються керівником кредитного відділу малих і середніх бізнесів (МСБ). Кредитний спеціаліст співпрацює з експертами з юридичного відділу, які надають консультації з питань складання договору та вирішення нетипових ситуацій. Документація та угода оформляються в співпраці з працівниками бек-офісу, де визначається відповідальний виконавець та контролер угоди, а також встановлюються строк та необхідні умови.

Кожен етап процесу піддається ретельним перевіркам та оглядам. Угода фіксується в автоматизованій банківській системі (АБС) лише при повному комплектуванню документів, успішних перевірках юристами та подвійному контролі з боку учасників процесу, які знаходяться в різних офісах.

Завершенням процесу є видача коштів та фіксація відкладених умов у бек-офісі, після чого документи направляються до архіву. За рахунок оперативного доступу до документів, всі перевірки та контролі відбуваються миттєво, без затримок.

Для уникнення помилок у роботі з електронною документацією в банку кожна угода та бізнес-процес проходить через кілька етапів, на кожному з яких наступний фахівець контролює роботу попереднього. Такий підхід забезпечує безпеку в електронному документообігу в автоматизованих бізнес-процесах.

Впровадження автоматизації в банківські бізнес-процеси різко прискорює рух інформації на всіх рівнях прийняття рішень. Банк АТ КБ «Приватбанк» позбавляється від рутинної ручної праці та помилок, пов'язаних з «людським фактором». Замість цього він отримує більш прозору звітність, кращий контроль, доступність документів на всіх рівнях та ефективну систему регламентування.

На глобальному рівні це покращує якість обслуговування та лояльність клієнтів, зменшує витрати на робочу силу та підвищує продуктивність, забезпечуючи рентабельність банку АТ КБ «Приватбанк» як бізнес-підприємства. Це також надає банку інноваційну конкурентну перевагу та допомагає вийти на лідерські позиції на ринку.

3.3 Удосконалення процедури контролінгу основних бізнес-процесів комерційного банку

Під час аналізу автоматизації ключових бізнес-процесів ми визначили потребу у впровадженні системи контролінгу, що становить четвертий етап процесу автоматизації бізнес-процесів.

Система контролінгу бізнес-процесів комерційного банку представляє собою комплекс елементів, підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, спрямованих на підтримку визначених характеристик функціонування організації.

Метою системи контролінгу є забезпечення взаємодії та системної організації і координації інформаційних потоків, управління процесами, функціональними областями, організаційними підрозділами та досягнення орієнтації управлінського процесу у сфері підготовки та реалізації управлінських рішень [15, с.63].

Впровадження системи контролінгу бізнес-процесів в АТ КБ «ПриватБанк» спрямоване на підтримку керівництва банку у прийнятті обґрунтованих та стратегічних рішень для досягнення стратегічних цілей організації.

Система контролінгу бізнес-процесів в банку АТ КБ «ПриватБанк» має включати наступні підсистеми та елементи:

1. методологія контролінгу:

- мета реалізації та основні завдання;
- методика реалізації та основні методи;
- використання технологій впровадження бізнес-процесів;

2. процес контролінгу:

- сформована комунікаційна мережа;
- схема процесу;
- розробка та реалізація методів вирішення основних завдань;
- інформаційне забезпечення ключових бізнес-процесів;

3. структура контролінгу:

- організація управління та організаційна схема;
- кваліфікованість та компетенції персоналу зайнятого у системі контролінгу;

- раціональна функціональна структура управління;

4. техніка контролінгу:

- комп'ютерна та оргтехніка;
- необхідні офісні меблі;
- наявність стабільної мережі зв'язку;
- система документообігу.

Впровадження системи контролінгу бізнес-процесів у АТ КБ «ПриватБанк» стане ключовим чинником у підвищенні ефективності банківської діяльності. Головна функція контролінгу в контексті планування бізнес-процесів АТ КБ «ПриватБанк» полягає в наданні підтримки та консультацій керівництву банку у сферах управління, планування та прийняття рішень.

Система контролінгу, базуючись на фінансовій звітності та обліку, проводить аналіз поточної ситуації в банку, виконуючи порівняльний аналіз між запланованими та фактично отриманими результатами. В рамках цього аналізу розглядаються причини відхилень, та пропонуються конкретні шляхи для удосконалення ситуації.

Система контролінгу бізнес-процесів у банку має за мету визначення фінансової стратегії для досягнення стратегічних фінансових цілей банку, координацію роботи підрозділів та вирішення завдань, які виникають у процесі забезпечення ефективної діяльності.

Основна роль управління контролінгом бізнес-процесів в АТ КБ «Приватбанк» полягає в тому, щоб забезпечити те, щоб діяльність всього банку, а також його окремих структурних підрозділів, була націлена на збільшення прибутковості за рахунок ефективного фінансового планування з використанням концепцій інтегрованого банківського менеджменту.

Важливість реалізації контролінгу основних бізнес-процесів в АТ КБ

«Приватбанк» представлена на рис. 3.9.



Рисунок 3.9. Впровадження системи контролінгу ключових бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: складено автором на основі [40, с.72]

Інструменти контролінгу ключових бізнес-процесів розподіляються на дві категорії: інструменти оперативного та стратегічного рівнів.

Реалізація системи контролінгу над ключовими бізнес-процесами надає можливість постійного моніторингу досягнення як стратегічних, так і оперативних цілей банку. Таким чином, контролінг, як система, включає два основних аспекти: стратегічний та оперативний [40, с.73].

На основі наведених вище теоретичних даних сформуємо схематичну модель контролінгу ключових бізнес-процесів для АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

(рис. 3.10).

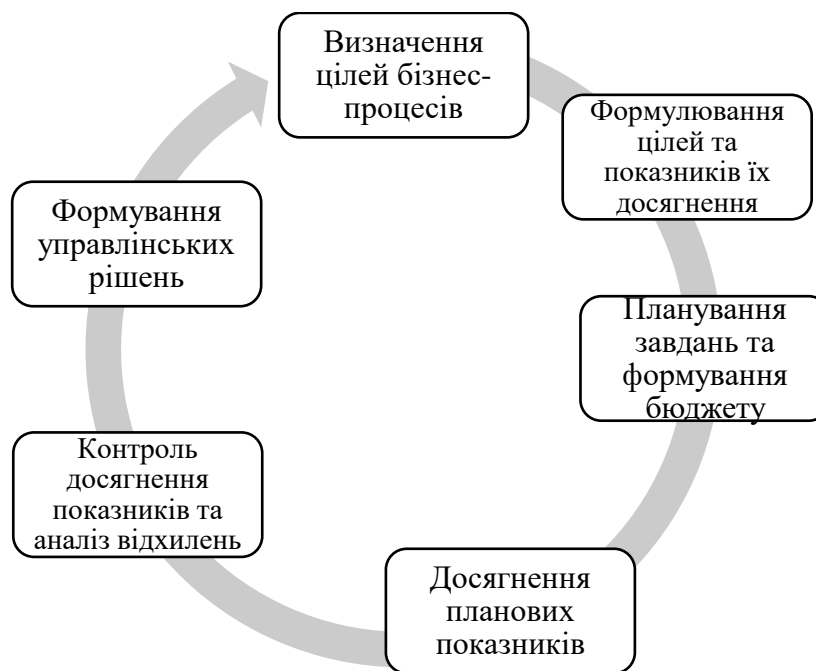


Рисунок 3.10. Модель контролінгу ключових бізнес-процесів для АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: розроблено автором

Розроблена модель контролінгу ключових бізнес-процесів банку є сучасною концепцією управління, котра орієнтована на новітню парадигму управління, що забезпечує фінансову стійкість та потенційні можливості розвитку банку. Сформована та налаштована модель контролінгу бізнес-процесів для АТ КБ «Приватбанк», з урахуванням взаємозв'язку її основних елементів, дозволить ефективно інтегрувати підрозділ контролінгу в організаційну структуру банку. Зазначене включає в себе визначення цілей, принципів та функцій системи контролінгу, сприяючи досягненню стратегічних цілей банку.

На початкових етапах роботи служба контролінгу ключових бізнес-процесів у банку може складатися з чотирьох співробітників: головного контролера (керівника підрозділу контролінгу), контролера - куратора відділень, контролера по управлінському обліку та контролера з

інформаційних технологій. Збір інформації повинен бути максимально автоматизованим для уникнення помилок, виправлень та недоліків.

Вимоги до організації системи контролінгу ключових бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» представимо на рис. 3.11.

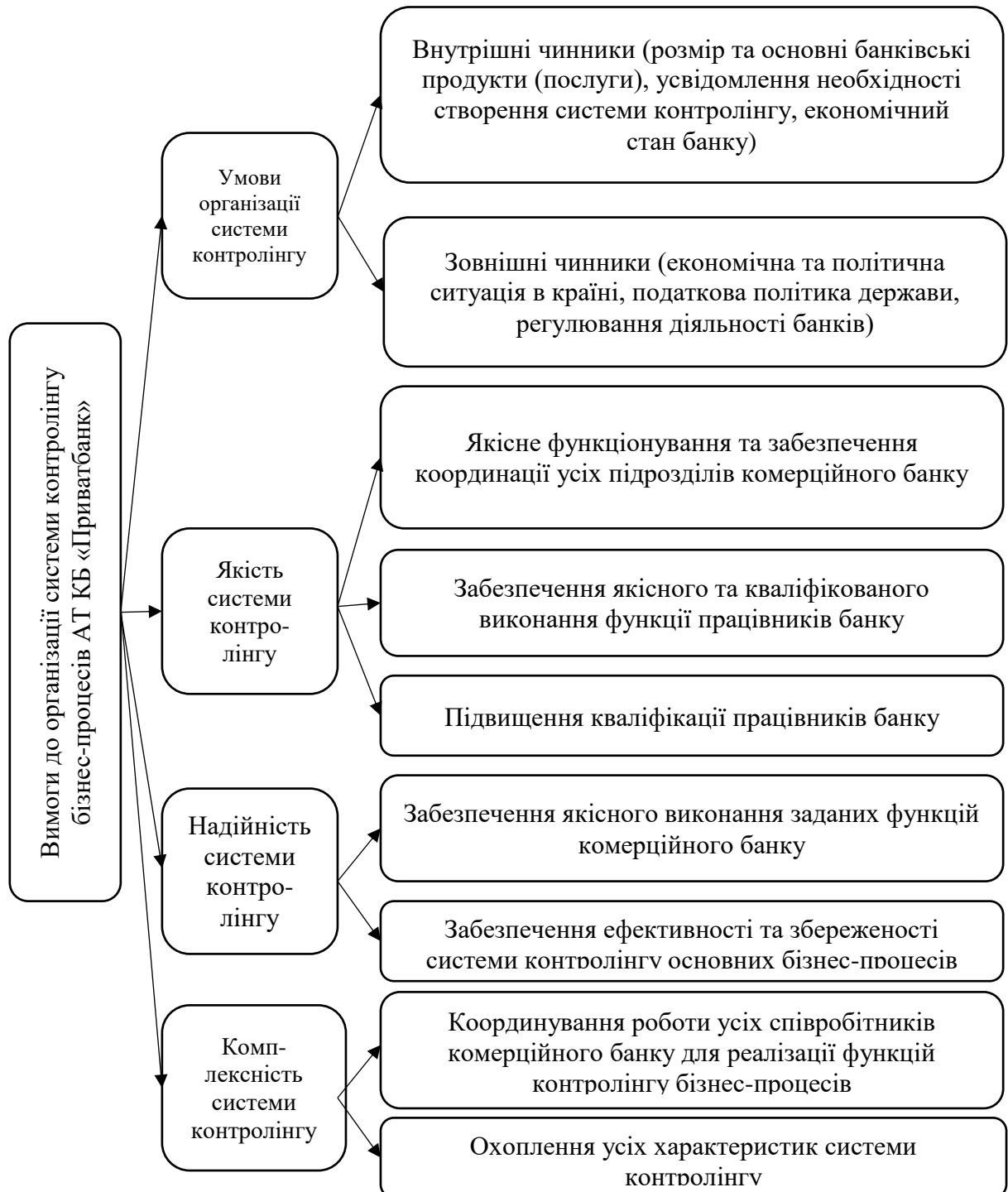


Рисунок 3.11. Вимоги до організації системи контролінгу ключових бізнес-процесів банку АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: згруповано автором на основі [29, с.101]

Впровадження системи контролінгу ключових бізнес-процесів у АТ КБ «Приватбанк» передбачає отримання значного покращення результативності та ефективності його діяльності. Система контролінгу банку присвячена виконанню кількох важливих функцій, які сприяють оптимізації та розвитку організації: контролінг генерує різні альтернативи для вирішення стратегічних та тактичних завдань банку, що сприяє розгляду різних можливостей і вибору оптимального шляху розвитку; система контролінгу здатна активно втручатися в процеси банку, визначаючи оптимальні моделі та налаштовуючи їх для досягнення поставлених цілей; контролінг забезпечує об'єктивний аналіз інформації, необхідної для прийняття рішень на всіх рівнях управління банком; система контролінгу допомагає впровадженню та підтримці інтегрованого інформаційного простору, який сприяє однозначності та консистентності даних у всій банківській організації.

Висновки до розділу 3

В контекст підвищення ефективності реалізації основних бізнес-процесів та забезпечення ефективності функціонування та розвитку комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» у роботі запропоновано:

А. Реалізувати процедуру моделювання, яке враховуватиме базові (визначені) параметри оцінки ефективності бізнес-процесів та загальної ефективності банківської установи та на їх основі спрогнозує майбутній сценарій подій розвитку банку у стратегічній перспективі. Результати моделювання (із використанням засобів трендового аналізу) засвідчують те, що якщо поточна динаміка залишиться, то у прогностному періоді зростатиме інтегральний показник із 114 балів (достатній рівень) до показника 125 балів (високий), що засвідчує подальший приріст ефективності реалізації бізнес-процесів.

Б. В контексті впровадження автоматизації ключових бізнес-процесів у досліджуваному комерційному банку важливим є реалізація ряду етапів: моделювання бізнес-процесів, аналіз проблем та встановлення метрик, вибір алгоритму управління та моніторинг на контроль бізнес-процесів.

На першому етапі реалізується моделювання основних бізнес-процесів, що передбачає визначення цілі бізнес-процесу, вимог стейкхолдерів, формування команди, що буде моделювати бізнес процес та безпосередньо роботу щодо моделювання бізнес процесу.

На другому етапі відбувається аналіз проблем та встановлення метрик під час реалізації банківських бізнес-процесів. Аналіз проблем та визначення метрик передбачають вивчення проблем, які стосуються конкретного бізнес-процесу, з метою визначення його місця в загальній архітектурі бізнес-процесів банку.

Третій етап передбачає вибір алгоритму управління бізнес-процесами. Вибір алгоритму управління бізнес-процесами означає створення загального підходу до управління алгоритмами, що вже задіяні в системі процесів банку.

Четвертий етап – етап контролінг бізнес-процесів. Метою системи контролінгу є забезпечення взаємодії та системної організації і координації інформаційних потоків, управління процесами, функціональними областями, організаційними підрозділами та досягнення орієнтації управлінського процесу у сфері підготовки та реалізації управлінських рішень.

В. Впровадження системи контролінгу ключових бізнес-процесів у АТ КБ «Приватбанк» передбачає отримання значного покращення результативності та ефективності його діяльності. Система контролінгу банку присвячена виконанню кількох важливих функцій, які сприяють оптимізації та розвитку організації: контролінг генерує різні альтернативи для вирішення стратегічних та тактичних завдань банку, що сприяє розгляду різних можливостей і вибору оптимального шляху розвитку; система контролінгу здатна активно втручатися в процеси банку, визначаючи оптимальні моделі та налаштовуючи їх для досягнення поставлених цілей; контролінг забезпечує об'єктивний аналіз інформації, необхідної для прийняття рішень на всіх рівнях управління банком; система контролінгу допомагає впровадженню та підтримці інтегрованого інформаційного простору, який сприяє однозначності та консистентності даних у всій банківській організації.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

4.1. Охорона праці в АТ КБ «Приватбанк»

Пріоритетним завданням банківської установи, у тому числі і АТ КБ «Приватбанк» повинно бути створення безпечних умов праці та збереження здоров'я людей під час їх трудової діяльності. Завдяки ефективному здійсненню заходів по охороні праці зростає продуктивність праці. Саме тому надзвичайно важливо приділяти охороні праці максимум уваги.

Безпека праці у банківських установах повинна розглядатися як одна з базових потреб та передбачати комплексність заходів, які спрямовані на виключення впливу шкідливих та небезпечних чинників, а також попередження професійних захворювань та виробничого травматизму. Одним із напрямів безпеки праці в банківській системі є вдосконалення системи управління та організації праці на всіх етапах трудової діяльності на основі застосування економічних стимулів, розробки нових показників оцінки стану охорони праці та рівня безпеки [55, с.93].

Система управління охороною праці в АТ КБ «Приватбанк» є складовою частиною системи управління банківської установи в цілому.

У загальному вигляді управління охороною праці АТ КБ «Приватбанк» визначається як сукупність дій, вибраних на основі певної інформації і спрямованих на підтримку або поліпшення функціонування об'єкта відповідно до існуючої програми. У кожній системі управління є об'єкт, яким керують, а також орган, який здійснює управління.

У процесі управління цей орган отримує певну інформацію про стан об'єкта управління, а також про стан зовнішнього середовища, в якому знаходиться даний об'єкт.

Модель управління охороною праці в АТ КБ «Приватбанк» націлена на запобігання виникненню перш за все захворювань працівників, а також

нешасних випадків та травмонебезпечних ситуацій, при цьому існує низка заходів безпеки.

Завдяки численним дослідженням встановлено, що на працівників установ, які надають фінансові послуги, впливає низка небезпечних та шкідливих чинників, а саме фізичні, хімічні, біологічні та психофізіологічні фактори.

При цьому до фізичних факторів можна віднести підвищені рівні ультрафіолетового, інфрачервоного випромінювання, електроураження, запиленість повітря виробничого середовища, підвищений вміст іонів та рівень світлового потоку; до хімічних – леткі хімічні речовини, що виділяються в повітря робочої зони з полімерів і пластмас, озон, хлоровмісні сполуки, що вивільняються під час роботи моніторів і лазерних принтерів; до біологічних – деякі види патогенних мікроорганізмів, що передаються через клавіатуру й мишу різними користувачами одного комп'ютера; до психофізіологічних – напруження зору, пам'яті, уваги, стрес та втому від втрати та оброблення інформації, монотонність праці [9, с.82].

Основними причинами небезпек та ризиків на робочих місцях у АТ КБ «Приватбанк» є ігнорування міжнародних та національних норм безпеки, порушення організаційних та технічних умов, незадовільні санітарно-гігієнічні показники, несприятливий мікроклімат в середовищі, порушення в ергатичній системі «людина – техніка» тощо.

Охорона праці у комерційному банку АТ КБ «Приватбанк» починається з організації управління охороною праці. Керівник банку створює в кожному структурному підрозділі і на робочому місці умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.

Штат служби охорони праці АТ КБ «Приватбанк» складається з одного працівника (інженера з охорони праці), відповідального за безпеку трудової діяльності та за сумісництвом заступника начальника відділення. Відповідальність за розроблення положень, типових інструкцій та інших

нормативних документів з питань охорони праці та своєчасного доведення їх до відома працівників покладається на працівника, відповідального за безпеку праці та профспілковий комітет [30].

Основні завдання управління охороною праці в АТ КБ «Приватбанк»: навчання працівників безпечним методам праці та пропаганди питань охорони праці; забезпечення безпечності роботи з банківським обладнанням; нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці; забезпечення оптимальних умов праці та відпочинку; організація лікувально-профілактичного обслуговування; професійний добір працівників з окремих професій; удосконалення нормативної бази з питань охорони праці.

Досліджуючи фінансування заходів охорони праці у комерційному банку АТ КБ «Приватбанк» необхідно відмітити, що на них спрямовується 0,5% від фонду оплати праці компанії (таблиця 4.1)

Таблиця 4.1

Фінансування заходів охорони у комерційному банку АТ КБ
«Приватбанк» за період 2018-2022 рр., млн.грн.

Показник	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
ФОП, млн.грн.	4402	6386	8192	8904	10096
Сума фінансування заходів охорони праці 0,5% від ФОП, млн.грн.	22,01	31,93	40,96	44,52	50,48
Відхилення фінансування заходів охорони праці, млн.грн.	-	9,92	9,03	3,56	5,96

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ КБ «Приватбанк»

Досліджуючи обсяги фінансування заходів з охорони праці у АТ КБ «Приватбанк» необхідно відмітити динаміку до зростання загального обсягу фінансування, зокрема якщо у базовому періоді 2018 році показник становив 22,01 млн.грн., то у звітному 2022 році складає 50,48 млн.грн., відповідний показник зростає за останні два роки на 5,96 млн.грн.

Облік та аналіз охорони праці дозволяють встановлювати рівень стану

охорони праці та ефективність функціонування система управління охороною праці. Це досягається тематичним обліком показників стану охорони праці, аналізом причини невиконання вимог законів стандартів і норм. Координація робіт з охорони праці виконується під керівництвом керівника служби охорони праці [30].

Враховуючи вищесказане, зауважимо, що для вжиття заходів повинна бути нормативна, розпорядна, звітна та облікова документація з питань охорони й безпеки праці: нормативна – закони, норми, правила, типові положення; розпорядна – накази, розпорядження, положення, інструкції; звітна – форми офіційної статистичної звітності; облікова – журнали, переліки, графіки, протоколи, плани, схеми, де відображається вся діяльність з охорони праці в установі.

Економічний механізм управління охороною праці у АТ КБ «Приватбанк» повинен передбачати систему заохочень для тих працівників, які сумлінно дотримуються вимог охорони праці, не допускають порушень правил та норм особистої та колективної безпеки, беруть активну творчу участь у здійсненні заходів щодо підвищення рівня охорони праці у комерційному банку.

Колективний договір (угода) повинен у комерційному банку АТ КБ «Приватбанк» закріплювати різного роду моральні і матеріальні заохочення таких працівників: оплата праці, премії (у тому числі спеціальні заохочувальні премії за досягнення високого рівня охорони праці), винагороди за винахідництво та раціоналізаторські пропозиції з питань охорони праці.

Велику користь дає преміювання працівників банківської установи за тривалу роботу без порушень правил охорони праці, без травм і аварій у АТ КБ «Приватбанк». У випадку наявності небезпечних та шкідливих операційних чинників, що постійно загрожують здоров'ю працівника, йому рекомендується виплачувати надбавку за підвищену обережність [14, с.62].

Крім матеріального заохочення, велике значення має також і моральне стимулювання, яке свого часу використовувалось в нашій країні і яке успішно використовують закордонні банки. Форми морального стимулювання можуть

бути найрізноманітнішими: від оголошення подяки до організації вечорів відпочинку, пікніків, круїзів для колективу, що досягли найкращих результатів з охорони праці.

4.2. Моделювання елементів уразливості банківської установи під час надзвичайних ситуацій

Моделювання елементів уразливості банківської установи АТ КБ «Приватбанк» в умовах надзвичайних ситуацій включає в себе комплексний підхід до ідентифікації та аналізу можливих ризиків, які можуть виникнути під час надзвичайних обставин. Цей процес дозволяє банкам адекватно готуватися до впливу небезпечних подій та розробляти стратегії мінімізації можливих втрат та негативних наслідків [61, с.78].

1. Ідентифікація потенційних загроз: Банківська установа АТ КБ «Приватбанк» повинна аналізувати різноманітні сценарії надзвичайних ситуацій, такі як природні катастрофи, техногенні аварії, кібератаки, епідемії тощо. Для кожного сценарію слід визначити потенційні уразливості, які можуть виникнути в різних внутрішніх та зовнішніх аспектах діяльності банку.

Ідентифікація потенційних загроз у банківській установі АТ КБ «Приватбанк» є критичним етапом в управлінні ризиками та забезпеченні стійкості діяльності в умовах надзвичайних ситуацій. Для кожного можливого сценарію, що охоплює природні катастрофи, техногенні аварії, кібератаки, епідемії та інші небезпечні події, важливо ретельно розглядати та визначати ризики в різних аспектах функціонування банку АТ КБ «Приватбанк».

Внутрішні аспекти:

- інфраструктура та обладнання: оцінка стану будівель, інформаційних систем, технічного обладнання та їхньої здатності витримувати природні або техногенні навантаження;
- кадри та внутрішні процеси: аналіз можливих відмов персоналу, визначення критичних ролей та процесів для забезпечення неперервності бізнесу;
- захист інформації: виявлення ризиків кібератак, здатність виявлення та

ліквідації інцидентів, резервне копіювання даних.

Зовнішні аспекти:

- географічні ризики: аналіз потенційного впливу природних катастроф, таких як землетруси, повені, урагани, на розташування банківських об'єктів;
- економічні та фінансові ризики: врахування можливостей фінансових втрат у зв'язку з економічними змінами, валютними коливаннями тощо;
- соціальні та епідемічні ризики: визначення можливого впливу епідемій чи пандемій, а також врахування соціальних чинників на діяльність банку.

Взаємодія з екосистемою:

- партнери та постачальники: оцінка впливу можливих негараздів на діяльність ключових партнерів та постачальників;
- клієнти: розуміння очікувань та поведінки клієнтів у надзвичайних ситуаціях, зокрема, можливість зниження обсягів операцій та збереження лояльності клієнтів.

Адекватна ідентифікація цих ризиків дозволяє банкам розробляти та впроваджувати ефективні стратегії управління ризиками та зміцнення внутрішньої та зовнішньої резистентності в умовах надзвичайних ситуацій.

2. Оцінка впливу: Важливо визначити, як ці уразливості можуть впливати на різні аспекти АТ КБ «Приватбанк», включаючи фінансову стабільність, безпеку даних, забезпечення послуг та репутацію.

Оцінка впливу допомагає визначити пріоритети в управлінні ризиками та розробляти стратегії мінімізації потенційних негативних наслідків. Врахування цих аспектів сприяє ефективному плануванню та впровадженню заходів для забезпечення стійкості та неперервності діяльності банку АТ КБ «Приватбанк» у найрізноманітніших надзвичайних обставинах.

3. Розробка заходів з попередження та відновлення: На основі виявлених уразливостей банк повинен розробити стратегії для попередження та ліквідації можливих негативних наслідків. Це може включати в себе резервні копії даних, створення ефективних планів надзвичайної ситуації, забезпечення кібербезпеки та інші заходи.

Розробка заходів з попередження та відновлення є ключовим етапом у процесі готовності банку до надзвичайних ситуацій. Зазначені стратегії спрямовані на ефективне управління ризиками та забезпечення швидкого відновлення функціональності банківської установи АТ КБ «Приватбанк» після виникнення негативних подій. Деякі ключові аспекти цих стратегій включають:

Резервні копії даних:

Регулярне створення резервних копій: Розробка та впровадження систематичного плану резервного копіювання важливих даних для забезпечення їхньої доступності в разі втрати або пошкодження.

Перевірка відновлення: Регулярне тестування та перевірка процедур відновлення з резервних копій для впевненості в їхній ефективності.

Плани надзвичайних ситуацій:

Розробка та тренування планів: Створення докладних планів надзвичайних ситуацій, які включають дії персоналу, визначення критичних завдань та ресурсів.

Тренування персоналу: Регулярні тренування з персоналом для підвищення готовності та ефективності виконання планів у надзвичайних ситуаціях.

Забезпечення кібербезпеки:

Моніторинг та виявлення загроз: Розробка систем для моніторингу та виявлення потенційних кіберзагроз для швидкого реагування.

Захист інформації та мережі: Впровадження заходів забезпечення кібербезпеки, таких як шифрування даних, фаєрволи та системи виявлення вторгнень.

Сталість операцій:

Резервування та розподіл ресурсів: Розробка планів для резервування ключових ресурсів, включаючи персонал, обладнання та інші матеріальні активи.

Партнерство з постачальниками: Встановлення партнерства з резервними постачальниками та створення стратегій для продовження операцій у випадку відмови основних партнерів.

Інформаційна комунікація:

Системи комунікації в надзвичайних ситуаціях: Впровадження систем, які

забезпечують ефективну внутрішню та зовнішню комунікацію під час надзвичайних ситуацій.

Швидкі інформаційні оголошення: Розробка засобів для швидкого та точного розповсюдження інформації клієнтам, партнерам та громадськості.

Розробка цих стратегій та їхня систематична перевірка допомагають банкам попереджати можливі загрози та ефективно відновлювати нормальну діяльність у надзвичайних умовах, що забезпечує стійкість та довгостроковий успіх банківської установи [55, с.103].

4. Тренування та симуляції: Проведення тренувань та симуляцій надзвичайних ситуацій допомагає персоналу банку відповідати на виклики ефективно та координовано. Це також дозволяє перевірити ефективність розроблених стратегій та виявити можливі недоліки, які можуть бути виправлені до реального випадку надзвичайної ситуації.

5. Постійне вдосконалення: Банк повинен постійно переглядати та оновлювати свої стратегії та заходи відповіді на надзвичайні ситуації, враховуючи зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Моделювання уразливостей банківської установи АТ КБ «Приватбанк» в умовах надзвичайних ситуацій є критичним етапом для забезпечення стійкості та надійності фінансової системи навіть в умовах великого тиску та невизначеності.

Висновки до розділу 4

Узагальнивши основні результати дослідження подані у четвертому розділі кваліфікаційної роботи визначено наступне:

1. Система управління охороною праці в АТ КБ «Приватбанк» є складовою частиною системи управління банківської установи в цілому.

У загальному вигляді управління охороною праці АТ КБ «Приватбанк» визначається як сукупність дій, вибраних на основі певної інформації і спрямованих на підтримку або поліпшення функціонування об'єкта відповідно до існуючої програми. У кожній системі управління є об'єкт, яким керують, а також орган, який здійснює управління.

Модель управління охороною праці в АТ КБ «Приватбанк» націлена на запобігання виникненню перш за все захворювань працівників, а також нещасних випадків та травмонебезпечних ситуацій, при цьому існує низка заходів безпеки.

Основні завдання управління охороною праці в АТ КБ «Приватбанк»: навчання працівників безпечним методам праці та пропаганди питань охорони праці; забезпечення безпечності роботи з банківським обладнанням; нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці; забезпечення оптимальних умов праці та відпочинку; організація лікувально-профілактичного обслуговування; професійний добір працівників з окремих професій; удосконалення нормативної бази з питань охорони праці.

2. Моделювання елементів уразливості банківської установи АТ КБ «Приватбанк» в умовах надзвичайних ситуацій включає в себе комплексний підхід до ідентифікації та аналізу можливих ризиків, які можуть виникнути під час надзвичайних обставин. Цей процес дозволяє банкам адекватно готуватися до впливу небезпечних подій та розробляти стратегії мінімізації можливих втрат та негативних наслідків: ідентифікація потенційних загроз; оцінка впливу; розробка заходів з попередження та відновлення; тренування та симуляції; постійне вдосконалення.

Моделювання уразливостей банківської установи АТ КБ «Приватбанк» в умовах надзвичайних ситуацій є критичним етапом для забезпечення стійкості та надійності фінансової системи навіть в умовах великого тиску та невизначеності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатними здійсненого у даній кваліфікаційній роботі наукового дослідження представимо основні висновки та подамо пропозиції в аспекті оптимізації основних бізнес процесів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк», зокрема:

1. Бізнес-процеси виступають важливою складовою діяльності банківської установи, оскільки визначають специфіку операційної діяльності банку. Ці процеси визначають ефективність та конкурентоспроможність банку на ринку фінансових послуг.

Однією з ключових переваг оптимізації бізнес-процесів є підвищення швидкості та точності виконання фінансових операцій комерційних банків. Це може сприяти покращенню задоволення клієнтів та збільшенню їхньої лояльності. Подальша автоматизація та оптимізація бізнес-процесів може також призвести до зменшення витрат та підвищення ефективності внутрішньої діяльності банку. Це стає особливо важливим у сучасному конкурентному середовищі, де банки шукають способи оптимізації своїх операцій та зниження витрат.

Бізнес-процеси також впливають на здатність банку відповідати на зміни у фінансовому ринку та вимоги регулювання. Гнучкість та адаптивність в бізнес-процесах можуть допомогти банку швидше реагувати на нові виклики та можливості.

Оптимізовані бізнес-процеси в банківській установі є важливим фактором для досягнення успіху в галузі фінансових послуг, прискорення обслуговування клієнтів, зниження витрат та підвищення загальної конкурентоспроможності.

2. Модель здійснення процесно-орієнтованого керування банківської установи відображає систему управління банком із використання основних бізнес-процесів, котрі чітко описані, регламентовані, постійно коригуються та контролюють в разі відхилення від визначених параметрів, що забезпечує

постійне їх удосконалення. При цьому, бізнес-процеси комерційного банку представляють собою систему взаємофункціонуючих і взаємопов'язаних різновидів діяльності, котрі трансформують вихідні дані банку у досить цінні вихідні результати для клієнта та споживача банківських послуг.

Формалізація бізнес-процесів банку виконується двома основними методами: вертикальним описом, що передбачає виділення всіх бізнес-процесів банку у вигляді ієрархічного списку, та горизонтальним описом, який включає докладне уявлення про бізнес-процеси, зазначення взаємозв'язків та бізнес-логіки між ними в рамках дерева процесів.

3. Представлена методика оцінювання основних бізнес-процесів та ефективності комерційної діяльності банківської установи дає можливість оцінити різні аспекти діяльності банку визначивши при цьому показники рентабельності (прибутковості) банківської установи, ефективності та раціональності використання ресурсів банку для реалізації основних бізнес-процесів, ефективності управління доходами і витратами, ефективності використання наявного персоналу банківської установи.

Бальна оцінка кожного із п'ятнадцяти коефіцієнтів банківської установи дає можливість визначити межу групи та ранг банку у відповідності до представленої шкали оцінювання. Зазначене дає можливість прослідкувати групи де спостерігається розвиток показників та успішна організація основних бізнес-процесів, або ж навпаки де спостерігається занепад та необхідність реалізації коригувальних дій для відновлення ефективності основних бізнес-процесів банку.

4. Об'єктом дослідження виступала організація основних-бізнес-процесів та оцінювання загальної ефективності комерційного банку АТ КБ «Приватбанк», який є державним банком та одним із лідерів банківського ринку в нашій країні.

Комерційний банк АТ КБ «Приватбанк» у своїй комерційній діяльності пропонує різноманітний спектр послуг для різних категорій клієнтів. Для корпоративних клієнтів надаються такі основні послуги, як розрахунково-

касове обслуговування, кредитування і надання банківських гарантій, депозитні операції, валютно-обмінні операції, вексельні операції, а також акредитивне обслуговування в національній валюті.

Для фізичних осіб надається широкий спектр фінансових послуг, включаючи розрахункові операції, вкладні операції, кредитування, обслуговування пластикових карток та операції з банківськими металами.

Узагальнюючи тенденції комерційної діяльності банку АТ КБ «Приватбанк» необхідно відмітити приріст активів, власного капіталу та зобов'язань комерційного банку. При цьому слід відзначити, що банк ефективно використовує наявні фінансові ресурси, оскільки спостерігається зростання комісійних та процентних доходів, а також наявність чистого прибутку, який значно зріс порівнюючи діяльність банку за період 2018-2022 рр.

5. Даний комерційний банк має чітко відлагоджену систему управління основними бізнес-процесами, котра включає залучення та використання ресурсів банку, управління випуском та обслуговуванням банківських карт, реалізація механізмів інформаційного забезпечення та захисту банківських даних клієнтів, а також відлагоджена система управління ризиками. В основних бізнес-процесах превалює принцип комплексності, що дозволяє комплексно реалізовувати механізми управління та удосконалення основних бізнес-процесів банку.

6. Результати дослідження засвідчують достатній рівень ефективності реалізації основних бізнес-процесів комерційного банку за методикою PRREL-показників за період 2018-2022 рр., відповідний показник зростає протягом досліджуваного періоду із 101 балу у 2018 році до рівня 114 бали у 2022 році, при цьому приріст показника становив 13 балів. Необхідно відзначити високу ефективність комерційної діяльності банку, про що свідчать значні показники його рентабельності, а також високу ефективність використання персоналу комерційного банку. Поряд із цим, дещо нижчими є показники ефективності використання ресурсів та ефективності управління доходами і витратами банку, про що засвідчують низькі рейтингові показники.

В контекст підвищення ефективності реалізації основних бізнес-процесів та забезпечення ефективності функціонування та розвитку комерційного банку АТ КБ «Приватбанк» у роботі запропоновано:

А. Реалізувати процедуру моделювання, яке враховуватиме базові (визначені) параметри оцінки ефективності бізнес-процесів та загальної ефективності банківської установи та на їх основі спрогнозує майбутній сценарій подій розвитку банку у стратегічній перспективі. Результати моделювання (із використанням засобів трендового аналізу) засвідчують те, що при збереженні поточної динаміки розвитку банку, в прогностному періоді спостерігатиметься приріст основних показників ефективності реалізації бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк», зокрема прогнозовано зростатимуть основні показники рентабельності (активів, капіталу, статутного капіталу, загальний рівень рентабельності); спостерігатиметься приріст показника чистої процентної маржі та чистого спреду, зростатиме показник ефективності використання персоналу банку - відношення прибутку до оподаткування до витрат на утримання персоналу. Поряд із цим, знижуватиметься значення показника загальної доходності активів; в контексті управління доходами та витратами банку знижуватиметься загальна ефективність банку та ефективність комісійної діяльності, решту показників збільшуватимуться.

Якщо поточна динаміка залишиться, то у прогностному періоді зростатиме інтегральний показник із 114 балів (достатній рівень) до показника 125 балів (високий), що засвідчує подальший приріст ефективності реалізації бізнес-процесів. Проте, в прогностному періоді важливим надалі реалізовувати заходи для підтримки та зростання ефективності реалізації основних бізнес-процесів комерційного банку АТ КБ «Приватбанк», зокрема нами запропоновано:

- вдосконалити систему управління ризиками, спрямовану на зменшення можливості втрат та максимізацію прибутку (зростання рентабельності);
- розглянути можливості розширення портфеля активів, включаючи

інвестиції в різні найбільш прибуткові сектори економіки та фінансові ринки;

- проаналізувати та оптимізувати комісійні операції для підвищення їх ефективності;

- впровадити новітні банківські технології для підвищення ефективності бізнес-процесів та поліпшення обслуговування клієнтів;

- розвивати стратегії для зниження та оптимізації загальних витрат банку, включаючи адміністративні та операційні витрати;

- продовжувати вдосконалювати управління персоналом банку, забезпечуючи оптимальне співвідношення прибутку до оподаткування до витрат на утримання персоналу.

Б. В контексті впровадження автоматизації ключових бізнес-процесів у досліджуваному комерційному банку важливим є реалізація ряду етапів: моделювання бізнес-процесів, аналіз проблем та встановлення метрик, вибір алгоритму управління та моніторинг на контроль бізнес-процесів.

На першому етапі реалізується моделювання основних бізнес-процесів, що передбачає визначення цілі бізнес-процесу, вимог стейкхолдерів, формування команди, що буде моделювати бізнес процес та безпосередньо роботу щодо моделювання бізнес процесу.

На другому етапі відбувається аналіз проблем та встановлення метрик під час реалізації банківських бізнес-процесів. Аналіз проблем та визначення метрик передбачають вивчення проблем, які стосуються конкретного бізнес-процесу, з метою визначення його місця в загальній архітектурі бізнес-процесів банку.

Третій етап передбачає вибір алгоритму управління бізнес-процесами. Вибір алгоритму управління бізнес-процесами означає створення загального підходу до управління алгоритмами, що вже задіяні в системі процесів банку.

Четвертий етап – етап контролінг бізнес-процесів. Метою системи контролінгу є забезпечення взаємодії та системної організації і координації інформаційних потоків, управління процесами, функціональними областями,

організаційними підрозділами та досягнення орієнтації управлінського процесу у сфері підготовки та реалізації управлінських рішень.

В. Впровадження системи контролінгу ключових бізнес-процесів у АТ КБ «Приватбанк» передбачає отримання значного покращення результативності та ефективності його діяльності. Система контролінгу банку присвячена виконанню кількох важливих функцій, які сприяють оптимізації та розвитку організації:

1. Інтегрована, координаційна та інформаційна функції: система контролінгу відповідає за інтеграцію різних елементів бізнес-процесів, забезпечуючи їх взаємодію та координацію. Це сприяє утворенню єдиної інформаційної системи, яка підтримує рішення на різних рівнях управління.

2. Формування альтернатив: контролінг генерує різні альтернативи для вирішення стратегічних та тактичних завдань банку, що сприяє розгляду різних можливостей і вибору оптимального шляху розвитку.

3. Проектування та налаштування бізнес-процесів: система контролінгу здатна активно втручатися в процеси банку, визначаючи оптимальні моделі та налаштовуючи їх для досягнення поставлених цілей.

4. Аналіз інформації для прийняття рішень: контролінг забезпечує об'єктивний аналіз інформації, необхідної для прийняття рішень на всіх рівнях управління банком.

5. Виявлення та оцінювання ризиків: система контролінгу активно взаємодіє з різними підрозділами банку для виявлення потенційних ризиків та їхньої об'єктивної оцінки, забезпечуючи стратегічне управління ризиками.

6. Надання достовірної інформації для керівництва банку: контролінг гарантує, що інформація, яка подається керівництву, є об'єктивною, достовірною та відображає реальний стан справ.

7. Створення та підтримка єдиного інформаційного простору: система контролінгу допомагає впровадженню та підтримці інтегрованого інформаційного простору, який сприяє однозначності та консистентності даних у всій банківській організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація бізнес-процесів банках на прикладі кредитування. URL: <https://litiko.com/uk/info-czentr-uk/statti/avtomatyzacziya-biznes-proczesiv-bankah-na-prykladi-kredytuvannya/> (дата звернення до ресурсу: 25.11.2023 року)
2. Білайчук А. Бізнес-процеси та BPM-системи. URL: <http://www.bpms.ua>. (дата звернення до ресурсу 22.11.2023 року)
3. Варцаба В.І., Заславська О.І. Сучасне банківництво: теорія і практика: Навч. посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. 364 с.
4. Ведернікова С.В. Удосконалення кредитних відносин між банками та підприємствами. *Економіка та держава*. 2015. № 2. С. 75–78.
5. Волкова О. К. Оптимізація організаційної структури банку. *Вісник Університету банківської справи*. 2015. № 2. С. 103-108.
6. Герасимович А.М., Парасій-Вергуненко І.М., Кочетков В.М. та ін Аналіз банківської діяльності. К.:КНЕУ, 2020. 599 с.
7. Гладких Д.М. Пріоритети активізації банківського кредитування в Україні. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-08/bankivske-kredytuvannya-1_0.pdf (дата звернення до ресурсу: 2.12.2023 року)
8. Глінський Є. Г. Структуризація бізнес-процесів банку як напрямок підвищення якості банківських продуктів. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 5 С. 376 – 381.
9. Голінько В.І. Основи охорони праці: підручник ; М-во освіти і науки України; Нац. гірн. ун-т. 2-ге вид. Д.: НГУ, 2014. 271 с.
10. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2016. №10(151). С.78-82.
11. Гридчук Д. М. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку. *Економіка та держава*. 2018. №9. С. С.44-48.

12. Дані фінансової звітності банків України з сайту Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення до ресурсу: 23.11.2023 року)

13. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління комерційним банком. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4517> (дата звернення до ресурсу 17.11.2023 року)

14. Дерев'янчук О.В., Дерев'янчук Я.В., Кравченко Г.О., Мотрич А.В. Охорона праці в галузі: навч. посіб. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 264 с.

15. Дмитерко О.О. Особливості налагодження ефективних бізнес-процесів у банківських установах. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»*: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 62-64.

16. Домінова І.В. Особливості та ризики банківського обслуговування клієнтів в умовах функціонування електронного банкінгу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. Вип. 24. Част. 2. С. 83-88.

17. Дружиніна В.В., Буряк Є.В., Нестеренко А.О. Теоретичні аспекти розвитку банківської діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 2 (Т.1). С. 162–164.

18. Єгоричева С.Б. Методологічні аспекти реінжинірингу комерційних банків. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12(514). С. 23–25.

19. Жарія Я.В. Методичні підходи до оцінювання рівня фінансової безпеки комерційного банку. *Фінансові дослідження*. 2016. № 1. С. 130-137.

20. Загородній А.Г. Банківська справа: термінологічний словник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 508 с.

21. Закон України «Про охорону праці». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1992, № 49, ст.668
22. Ізюмцева Н. В., Лічнарівська А. В., Мирончик Г. В. Моделювання та організація проведення реінжинірингу бізнес-процесів у банківській системі. *Вісник університету банківської справи Національного банку України*. 2021. №1 (10). С. 160-168.
23. Ісаєв Р.А. Бізнес-інжиніринг та управління в комерційному банку. К.: ГОЛОС-ПРЕС, 2009. 318 с.
24. Кавтиш О.П., Андрієнко Б.Я. Наукові підходи до підвищення ефективності управління бізнес-процесами банку. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2020. Випуск 26. С.63-72.
25. Копилюк О.І., Музичка О.М. Банківські операції : навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
26. Кравченко М. Механізм оптимізації бізнес-процесів банку. *Вісник Національного банку України*. 2015. Вересень. С. 47–53.
27. Кретов Д.Ю. Особливості маркетингової діяльності АТ «КБ «Приватбанк». *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2022. Вип.5. С. 79 – 86.
28. Крихівська, Н., Данилюк-Черних, І., Тришак, Л., Оришин, Т., Ромашко О. Оцінювання ефективності діяльності банківських установ за методикою PRREL. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(41), 56–65.
29. Кузьменко О. В., Овчаренко В. О. Тенденції розвитку сучасних банківських технологій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 2. С.98–103
30. Курепін В.М., Демченко А.В. Проблеми вдосконалення системи управління охороною праці у банківських установах. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7166/1/zbirnyk_tez_20-21_11_19-43.pdf (дата звернення до ресурсу: 21.11.2023 року)

31. Луцька Т.В. Методичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 68-73.
32. Марченко І.Ф. Стратегічне управління бізнес-процесами ІТ-служби комерційного банку. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Секція: Економічні науки*. 2016. Vol. 2. URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/j-pdf/VPDTU_ek_2016_31\(2\)_20.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/j-pdf/VPDTU_ek_2016_31(2)_20.pdf) (дата звернення до ресурсу: 12.12.2023 року)
33. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне. НУВГП. 2014. 158 с.
34. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства. *Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. Вип. (76). С. 53–56.
35. Онищенко Ю., Заяць Е. Ідентифікація й оцінка бізнес-моделей банків України на основі кластерного аналізу. *Регіональна економіка та управління*. 2019. Вип. 2 (24). С. 100–105.
36. Онищенко Ю.І., Заяць Е.Л. Визначення видів бізнес-моделей банків в банківській системі України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Випуск 4 (27). С. 125-132.
37. Офіційний сайт комерційного банку АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення до ресурсу: 25.11.2023 року)
38. Панасенко Г.О. Критерії оцінки складових бізнес-процесів механізму формування ресурсного потенціалу банку. *Агросвіт*. 2014. №20. С. 32–36.
39. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів : навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с.
40. Подоляка О.І., Башлай С.В. Стратегії вдосконалення бізнес-процесів комерційних банків. *Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (14-15 жовтня 2020 р.)*. Черкаси: ЧІБС УБС НБУ, 2020. С. 72- 74

41. Позднякова В.Д. Дослідження особливостей управлінських бізнес-процесів банку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 26(2). С. 111-115.

42. Помазун О.М. Моделі та інформаційні технології підтримки прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.11 Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ, 2016. 281 с.

43. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2013. 244 с.

44. Праховнік Н.А., Зацарний В.В., Землянська О.В. Безпека життєдіяльності. Конспект лекцій. К.: НТУУ «КПІ» ІЕЕ, 2015. 424 с.

45. Про банки і банківську діяльність : закон України від 07.12.2000 № 2121–III. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1087.635.27&nobreak=1#st47>. (дата звернення до ресурсу 3.10.2023 року)

46. Редька С.І. Клієнто-орієнтованість як головна складова сучасної інноваційної стратегії комерційного банку на ринку банківських послуг України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 1(56). С. 313–317.

47. Рєпін В.В., Єліферов В.Г. Процесний підхід до управління. Моделювання бізнес-процесів. М.: РІА «Стандарти та якість», 2014. 408 с.

48. Ротар Д. А. Концептуальні основи формування стратегій управління активами і пасивами банківських установ та напрями їх оптимізації. *Молодий вчений*. 2014. № 6 (2). С. 18–21.

49. Рябініна Л.М., Няньчук Н.Ю., Ухлічева Л.І. Банківські операції: навчальний посібник. Одеса: ОДЕУ, 2016. 536 с.

50. Саун М.М., Москалюк І.В., Нагорнюк В.Ф. Безпека життєдіяльності та основи охорони праці: Навчально-методичний комплекс для підготовки спеціалістів ступеня «бакалавр» III-IV рівнів акредитації для всіх напрямків підготовки. Одеса: Видавництво , 2017. 400 с.

51. Семенцов Р. В., Самородов Б. В. Діагностика фінансового стану банку: визначення ймовірності дефолту банку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 19. частина 3. С. 40-44.

52. Синиціна Ю.П., Шпортько Г.Ю., Линник А.В. Організаційно-інформаційне забезпечення системи оцінки якості управління ризиками комерційних банків. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип.19. С. 321-326.

53. Сирота А. І. Поняття «банківська операція» та «кредитна операція банку». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. №4. С. 127-130.

54. Сисоєнко І.А., Карлюка Д.О. Аналіз основних фінансових показників діяльності банків України. *Підприємництво та інновації*. 2022. Випуск 23. С. 132-137.

55. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.

56. Стукан І. Ю., Стрижак А. П. Ліквідність банківської системи як індикатор економічної нестабільності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 146—152.

57. Тимошик Н., Крилова О., Мирошниченко Ю., Кириченко К., Мирончук В. Дилеми та шляхи вирішення функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(46), 40–53

58. Устенко С.В., Помазун О.М. Застосування PRIME-методу для управління бізнес-процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 5(424). С. 77–85

59. Фартушний І., Міщенко А. Аналіз фінансових показників бізнес-моделей банків України у період банківської кризи 2014–2017 років.

Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2019. № 13. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29518> (дата звернення до ресурсу: 20.11.2023 року)

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

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

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

63. Якимова А. М., Непийвода І. В. Проблеми підвищення прибутковості комерційного банку. URL: http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/483/1/YakymovaNepuyvoda_26.pdf (дата звернення до ресурсу: 20.11.2023 року)

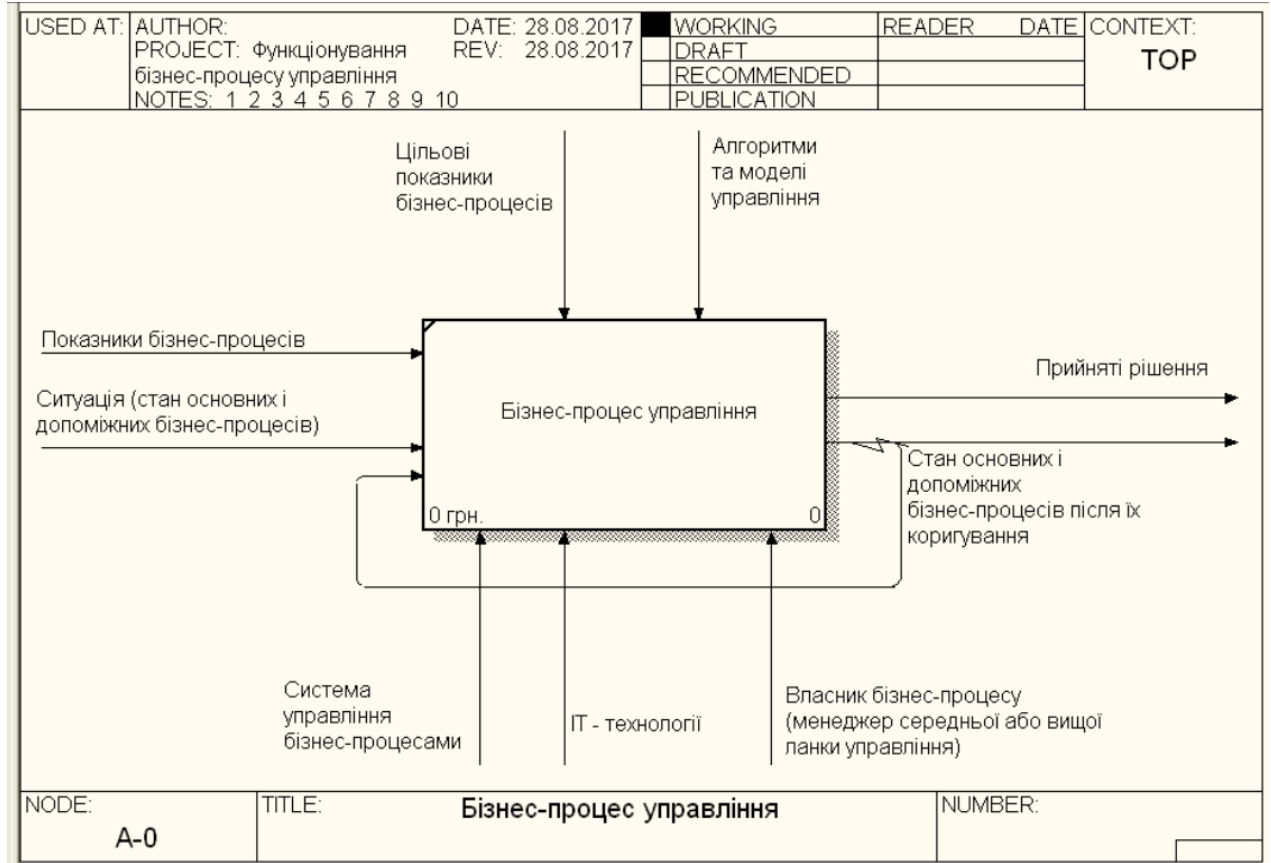
64. Grydzhuk D., Savchuk N. Modern tendencies of the Ukrainian banking system development. *Business Perspectives. Banks and Bank Systems (openaccess).* 2017. Vol. 12 (4), pp. 105—113

65. Volkov O. Standards and methodologies for business process modeling. *CONNECT! Myr Sviazy.* URL: <http://www.connect.ua/article.asp?id=5710> (дата звернення до ресурсу: 5.12.2023 року)

ДОДАТКИ

Додаток А

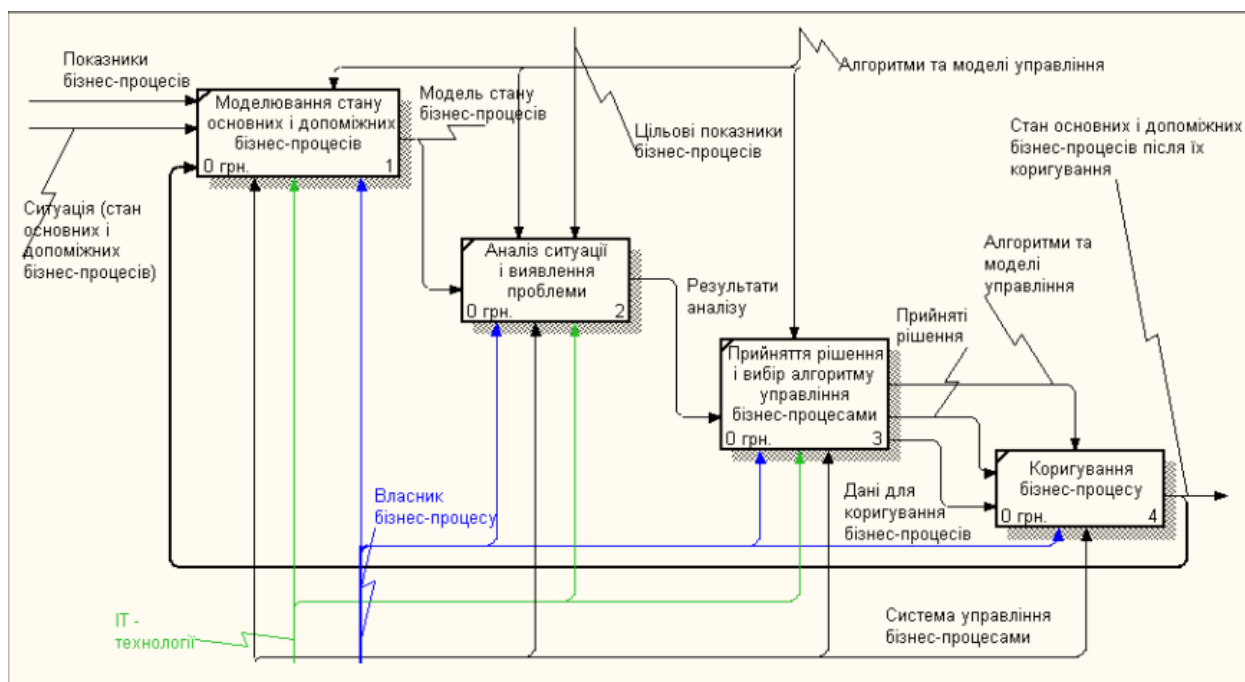
Концептуальна модель бізнес-процесу управління. Контекстна діаграма



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

Концептуальна модель бізнес-процесу управління у комерційному банку.

Діаграма декомпозиції контекстної діаграми



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

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

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

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош
Голова Правління

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

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер фінансів

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

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

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош
Голова Правління

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

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

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

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

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош
Голова Правління

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

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер



АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2021 року

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

Затверджено до випуску та підписано 26 липня 2022 року.

Г. Брюц
Голова Правління



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

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

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

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

Затверджено до випуску та підписано 26 липня 2022 року.

Г. Бьош
Голова Правління



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

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

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

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

Затверджено до випуску та підписано 26 липня 2022 року.

Г. Бьош
Голова Правління



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

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

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

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

Затверджено до випуску та підписано 16 березня 2021 року.

Г. Ю. Самаріна
 В.о. Голови Правління



В. В. Ярмоленко
 Головний бухгалтер

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року

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

Затверджено до випуску та підписано 16 березня 2021 року.

Г. Ю. Самаріна
В.о. Голови Правління




В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

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

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

Затверджено до друку та підписано 29 квітня 2020 року.



Г. Ю. Самаріна
 Голова Правління

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

В. В. Ярмоленко
 Головний бухгалтер

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

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

Завержено до випуску та підписано 29 квітня 2020 року.



Г. Крумханза
Голова Правління

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

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Методичні підходи до розрахунку показників

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

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

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

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

Джерело: складено автором на основі [34]

Різновиди банківських платіжних карт у АТ КБ «Приватбанк»

КАРТКА УНІВЕРСАЛЬНА



Безкоштовне оформлення протягом 15 хвилин



Кредитний ліміт до 200 000 грн



Пільговий період до 55 днів, під час якого Ви можете користуватися кредитними коштами безкоштовно

КАРТКА УНІВЕРСАЛЬНА GOLD



Обслуговування від персонального банкіра в зручний для Вас час



Знижена ставка за користування кредитним лімітом - 3,4%



Максимальний розмір кредитного ліміту до 200 000 грн

КАРТКА З ІНДИВІДУАЛЬНИМ ДИЗАЙНОМ



Плата за обслуговування картки відсутня



Індивідуальний дизайн картки



Додаткова до основної картки «Універсальна» або «Картки для виплат»

КАРТКА ЮНІОРА



Можливість контролювати витрати дитини



Безкоштовне навчання в школі фінансової грамотності



Сервіс грошового заохочення «Зробив – заробив» для вашої дитини в додатку Приват24

КАРТКА ДЛЯ ВИПЛАТ



Оплата покупок та послуг без комісії



Просте та безкоштовне оформлення



Зняття готівки в будь-якому банкоматі на території України

КАРТКИ РІВНЯ PREMIUM



Персональний банкір допоможе з усіма фінансовими дорученнями



Premium-підтримка та Консьєрж-сервіс на зв'язку в режимі 24/7, де б ви не були



Переваги Premium Banking – абсолютно безкоштовно за наявності необхідного обігу

ІНТЕРНЕТ-КАРТКА



Картка миттєвого випуску



Відсутність комісії за випуск, обслуговування та проведення платежів



Здійснення купівель і платежів в Інтернеті

СОЦІАЛЬНА КАРТКА



Соціальна виплата на картку зараховується того ж дня, коли її перерахував Соціальний фонд



Керування фінансами за допомогою SMS-банкінгу, Приват24 та платежів за телефоном



Можливість оформити картку через Інтернет-банк Приват24 або мобільний додаток Приват24

ПЕНСІЙНА КАРТКА



Пенсія на картку зараховується того ж дня, коли її перерахував Пенсійний фонд



Комунальні платежі в Приват24 до 5 000 грн на місяць й не більше ніж 15 платежів – безкоштовно



Зняття готівки в усіх банкоматах на території України – безкоштовно

Джерело: складено автором на основі [34]