ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Західнодонбаський інститут

(назва навчального підрозділу)

кафедра економіки та менеджменту

(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА
(ПРОЕКТ)

Управління бізнес-процесами

(назва дисципліни)

на тему: ***Розробка механізму підвищення ефективності операційної діяльності банку на основі управління бізнес-процесами***

Студента **Лисенко С.О,**

(прізвище та ініціали)

курсу **IV**

групи **ІН35-9-22-Б1М(4.0д)**

напряму підготовки (спеціальності)

Менеджмент

спеціалізації _____

Керівник **Міщенко Л.О.**

к.е.н., доцент

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії _____ _____

(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ _____

(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ _____

(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Павлоград

2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 5

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ……..... 7

1.1 Сутність та значення операційної діяльності банку…… 7

1.2 Бізнес-процеси банківської установи та їх характеристика ……. 10

1.3 Теоретичні підходи до управління бізнес-процесами в банках…….. 12

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ БАНКУ НА ПРИКЛАДІ ПАВЛОГРАДСЬКОГО ВІДДІЛЕННЯ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК…… 15

2.1 Економічна характеристика діяльності банківської установи …….. 15

2.2 Аналіз ефективності операційної діяльності банку……. 20

2.3 Аналіз бізнес-процесів операційної діяльності банку……. 28

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ…… …… 32

ВИСНОВКИ…….....…… . 37

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….. 39

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку фінансового сектору України банківські установи відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності економіки, формуванні фінансових ресурсів та підтримці платіжної інфраструктури держави. Підвищення конкуренції на ринку банківських послуг, зростання вимог клієнтів до швидкості та якості обслуговування, а також активна цифровізація фінансових операцій зумовлюють необхідність удосконалення операційної діяльності банків. Одним із найбільш ефективних шляхів досягнення високих результатів у цьому напрямі є впровадження сучасних методів управління бізнес-процесами.

Управління бізнес-процесами охоплює побудову, моделювання, оптимізацію та контроль ключових процесів, що формують операційний цикл банку. Раціонально організовані бізнес-процеси дозволяють зменшити витрати часу та ресурсів, мінімізувати операційні ризики, підвищити якість послуг і забезпечити стійку конкурентну перевагу. В умовах цифрової трансформації банківської сфери акцент на процесному підході стає одним із визначальних чинників ефективності діяльності фінансових установ.

ПриватБанк як найбільший банк України та один із лідерів упровадження інноваційних технологій є показовим прикладом для дослідження ефективності управління операційною діяльністю. Масштабність клієнтської бази, складність внутрішніх процесів, високий рівень автоматизації операцій та впровадження цифрових сервісів створюють унікальні умови для аналізу, оцінки та удосконалення бізнес-процесів. Разом із тим, банк продовжує стикатися з викликами, пов’язаними зі зростанням навантаження на операційні системи, необхідністю оптимізації витрат та адаптацією до нових технологічних стандартів.

Актуальність теми зумовлена потребою банків постійно підвищувати ефективність операційних процесів, що стає можливим завдяки системному процесному підходу до управління. Розробка механізму підвищення

ефективності операційної діяльності банку на основі управління бізнес-процесами дозволить виявити недоліки чинних процесів, визначити шляхи їх оптимізації та підвищити загальний рівень конкурентоспроможності банку.

Метою курсової роботи є розробка та обґрунтування механізму підвищення ефективності операційної діяльності відділення ПриватБанку на основі удосконалення управління бізнес-процесами.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність операційної діяльності банку та значення бізнес-процесів у її забезпеченні, дослідити теоретичні підходи до управління бізнес-процесами;

- провести аналіз операційної діяльності ПриватБанку та ключових бізнес-процесів та визначити проблеми та «вузькі місця» у функціонуванні процесів;

- запропонувати механізм підвищення ефективності операційної діяльності банку на основі оптимізації бізнес-процесів.

Об’єктом дослідження є операційна діяльність банківської установи. Предмет дослідження – бізнес-процеси операційної діяльності та механізми їх удосконалення.

Інформаційною базою роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні матеріали банківського сектору, нормативно-правові документи Національного банку України, а також офіційні дані та звітність Павлоградського відділення ПриватБанку.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

1.1 Сутність та значення операційної діяльності банку

Операційна діяльність банку є фундаментальною складовою його функціонування, оскільки охоплює всі ключові дії, пов’язані з виконанням банківських операцій, обслуговуванням клієнтів, забезпеченням руху грошових коштів, формуванням доходів та підтриманням стабільності банківської системи. Саме ефективність операційної діяльності визначає конкурентоспроможність банку, якість наданих послуг, швидкість проведення операцій та рівень довіри клієнтів.

Сутність операційної діяльності банку полягає у здійсненні комплексу операцій, спрямованих на забезпечення основних функцій банківської установи: приймання вкладів, кредитування, здійснення платежів та розрахунків, обслуговування рахунків клієнтів, касове обслуговування, валютні операції, операції з банківськими картками тощо. Ці операції формують ядро діяльності банку, адже саме вони забезпечують генерування основних доходів, рух грошових потоків та підтримку ліквідності[1].

Операційна діяльність є найбільш масштабною частиною роботи банку, яка об’єднує значну кількість підрозділів: операційні відділення, кол-центри, платіжні центри, служби супроводу кредитних та депозитних операцій, підрозділи дистанційного обслуговування, служби безпеки, ІТ-департаменти та інші. Від злагодженої роботи цих підрозділів залежить оперативність виконання операцій, мінімізація ризиків і формування позитивного досвіду клієнтів[12].

Значення операційної діяльності банку проявляється у кількох ключових аспектах:

По-перше, операційна діяльність забезпечує реалізацію основних банківських функцій. Без ефективного виконання щоденних операцій банк не може виконувати базові фінансові послуги, що робить операційну діяльність критично важливою для існування банку.

По-друге, операційна діяльність формує значну частку доходів банку. Саме через операційні процеси здійснюється більшість фінансових операцій, що забезпечують отримання процентних, комісійних та інших доходів.

По-третє, ефективно організовані операційні процеси сприяють підвищенню рівня клієнтського сервісу. Швидкість обслуговування, точність виконання операцій, відсутність помилок та збоїв є важливими факторами формування довіри клієнтів до банківської установи.

По-четверте, якісна операційна діяльність сприяє зниженню операційних ризиків, що виникають унаслідок людського фактору, недосконалих процедур або технічних збоїв. Чітко регламентовані й автоматизовані процеси зменшують ймовірність помилок, шахрайських дій та фінансових втрат[6].

По-п’яте, операційна діяльність є ключовою умовою підтримання фінансової стабільності банку. Раціональна організація операцій дозволяє забезпечити безперервність розрахунків, стабільність грошових потоків, збереження ліквідності та виконання нормативів НБУ[1].

Операційна діяльність банку має бути організована таким чином, щоб забезпечити:

- розподіл обов'язків та повноважень щодо здійснення операцій;
- належне документування операцій;
- своєчасне, повне та достовірне відображення операцій у реєстрах бухгалтерського обліку;
- накопичення та надання інформації про кожну операцію з обов'язковим зазначенням усіх параметрів, що забезпечують складання звітності банку;

- захист активів банку від потенційних збитків та контроль за їх якістю;
- установлення лімітів на здійснення окремих операцій;
- визначення наявних та можливих операційних ризиків і управління ними;
- якісну систему внутрішнього контролю;
- зберігання інформації про всі операції банку;
- конфіденційність інформації про кожну операцію та її контрагентів.

Операційну діяльність банку забезпечують працівники банку, які виконують функції фронт-офісу і бек-офісу[4].

Фронт-офіс - це підрозділи банку або його уповноважені особи, які ініціюють та/або організовують операцію (шляхом укладення відповідних угод).

Бек-офіс - підрозділи або окремі відповідальні виконавці, які залежно від їхніх функцій забезпечують реєстрацію, перевіряння, звіряння, облік операцій та контроль за ними.

З метою раціональної організації облікової роботи в установах банку складається графік документообігу за банківськими операціями і графіки обслуговування клієнтів.

Документообіг - це послідовне переміщення розрахунково-грошових документів з часу їх виписування або надходження ззовні до закінчення операцій за робочий день і здання в поточний архів.

Отже, операційна діяльність банку є основою його функціонування та конкурентоспроможності. Вона формує базу для розвитку банківських послуг, створює умови для фінансової стійкості та визначає рівень якості обслуговування клієнтів. У сучасних умовах цифровізації банківського сектору ефективне управління операційною діяльністю стає одним із ключових чинників забезпечення успішної діяльності банку, адаптації до ринкових змін та зміцнення позицій на фінансовому ринку[6].

1.2 Бізнес-процеси банківської установи та їх характеристика

Бізнес-процеси банківської установи являють собою сукупність взаємопов’язаних операцій, які забезпечують створення цінності для клієнтів, формування конкурентних переваг і досягнення стратегічних цілей банку. У сучасних умовах високої конкуренції, цифровізації та зростання вимог клієнтів ефективне управління бізнес-процесами стає ключовим фактором стабільної діяльності та розвитку банківських організацій{8].

До основних бізнес-процесів комерційного банку належать:

1. Операційнібізнес-процеси Це процеси, безпосередньо пов’язані з наданням банківських послуг клієнтам. Вони формують ядро діяльності банку та включають: відкриття та обслуговування рахунків, проведення платежів, розрахунково-касове обслуговування, депозитні операції, операції з банківськими картками. Характерною особливістю операційних процесів є їх масовість, стандартизація та високі вимоги до швидкості, точності й безпеки.

2. Кредитнібізнес-процеси. Охоплюють повний цикл кредитування: від прийому заявки та оцінювання платоспроможності до ухвалення рішення, видачі кредиту та супроводу кредитного портфеля. Ефективність кредитних процесів визначає прибутковість банку, рівень ризиків та якість фінансового портфеля. У межах цього напряму важливими є автоматизація процесів скорингу, управління ризиками та моніторинг стану клієнта.

3. Фінансово-економічнібізнес-процеси. Включають управління активами і пасивами, планування та аналіз фінансових результатів, формування звітності, контроль ліквідності та прибутковості банку. Ці процеси забезпечують стратегічну стійкість та ефективність діяльності, визначають здатність банку виконувати свої зобов’язання та інвестувати у розвиток.

4. Бізнес-процесиризик-менеджменту. Спрямовані на ідентифікацію, оцінювання й мінімізацію фінансових, операційних, кредитних та інших ризиків. Ризик-менеджмент у банку є ключовим елементом системи безпеки,

що забезпечує захист активів, стабільність фінансових потоків і відповідність нормативним вимогам НБУ.

5. Маркетинговібізнес-процеси. Охоплюють аналіз ринку, формування продуктового портфеля, просування банківських послуг, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Їхнє значення полягає у підвищенні конкурентоспроможності, розвитку клієнтської бази та адаптації послуг до потреб цільових сегментів.

6.Управлінські та підтримуючі бізнес-процеси. Включають стратегічне планування, управління персоналом, ІТ-підтримку, юридичний супровід, аудит. Ці процеси не формують пряму цінність для клієнта, але забезпечують функціонування банку та створюють умови для результативності основних процесів[11].

Загалом бізнес-процеси банківської установи характеризуються високим ступенем регламентованості, потребою в автоматизації та використанні сучасних цифрових технологій. Їх ефективна організація сприяє підвищенню швидкості обслуговування, зниженню операційних витрат, поліпшенню якості фінансових послуг та зростанню конкурентних переваг банку.

1.3 Теоретичні підходи до управління бізнес-процесами в банках

Управління бізнес-процесами в банках є складною багатокомпонентною системою, що поєднує принципи менеджменту, фінансового аналізу, ризик-менеджменту та цифрових технологій. Оскільки банківська діяльність ґрунтується на стандартизованих, регламентованих і високо автоматизованих операціях, особливе значення набувають сучасні теоретичні підходи, які дозволяють підвищити ефективність процесів, зменшити ризики та забезпечити стабільний розвиток установи.

Процесний підхід передбачає розгляд діяльності банку як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на досягнення конкретних результатів. У межах цього підходу кожен процес має своє призначення, вхідні та вихідні дані, відповідальних виконавців і показники ефективності. Для банків процесний підхід дозволяє:

- чітко структурувати операційну діяльність;
- забезпечити прозорість та контроль виконуваних процедур;
- виявити «вузькі місця» та оптимізувати витрати часу й ресурсів;
- формувати єдині стандарти якості обслуговування.

Процесний підхід закладено в міжнародні стандарти менеджменту якості ISO 9001, які широко застосовуються у банківському секторі[5].

Функціональний підхід орієнтований на виконання співробітниками окремих функцій rather than управління потоками процесів. У банках цей підхід історично був основою організаційної структури: підрозділи формувалися за функціональними напрямами — кредитування, депозитні операції, бухгалтерський облік, маркетинг, юридичний супровід тощо.

Переваги підходу:

- чіткий розподіл повноважень і відповідальності;
- висока спеціалізація персоналу;
- можливість централізації ключових функцій.

Недоліки: слабкий обмін інформацією між підрозділами, ризик дублювання функцій і низька гнучкість. Тому сьогодні функціональний підхід комбінується з процесним.

Системний підхід розглядає банк як цілісну систему, елементи якої перебувають у постійній взаємодії. Управління бізнес-процесами у межах цього підходу спрямоване на забезпечення узгодженості між цілями банку, його структурою, ресурсами, інформаційними потоками та зовнішнім середовищем.

Основні принципи системного підходу:

- цілісність і взаємозалежність процесів;

- узгодженість внутрішніх регламентів;
- адаптивність до змін у ринковому й нормативному середовищі.

Для банків системний підхід важливий у сфері управління ризиками, комплаєнсу та забезпечення фінансової стійкості.

Інноваційно-цифровий підхід (Digital BPM)[9]

Сучасні банки активно впроваджують цифрові рішення, автоматизацію та штучний інтелект у бізнес-процеси. Digital BPM передбачає:

- автоматизацію рутинних операцій через RPA (Robotic Process Automation);
- цифровізацію кредитних і платіжних процесів;
- використання data-driven інструментів для ухвалення рішень;
- інтеграцію CRM, BPM-систем, мобільного банкінгу;
- забезпечення кібербезпеки та безперервності операцій.

Цей підхід дозволяє скорочувати час обробки операцій, підвищувати якість обслуговування, зменшувати операційні ризики та покращувати клієнтський досвід.

З огляду на специфіку банківської діяльності, ризик-орієнтований підхід є одним із ключових. Він полягає в інтеграції механізмів оцінювання ризиків у всі бізнес-процеси банку[16]. Особлива увага приділяється:

- кредитним ризикам;
- операційним ризикам;
- комплаєнс-ризикам;
- ризикам ліквідності та процентним ризикам.

Використання ризик-орієнтованого підходу дозволяє підвищити надійність банку, знизити ймовірність помилок і втрат, забезпечити відповідність регуляторним вимогам НБУ та міжнародним стандартам Basel III.

Банківські установи дедалі частіше інтегрують клієнтоорієнтованість у систему управління бізнес-процесами. Головна мета — забезпечення високої

якості послуг і позитивного клієнтського досвіду. Основними інструментами є:

- аналіз шляхів клієнта (customer journey);
- персоналізація сервісу;
- оптимізація процедур обслуговування;
- впровадження омніканальних рішень (мобільний банкінг, онлайн-платформи).

Такий підхід сприяє зміцненню лояльності клієнтів, збільшенню обсягів операцій та розширенню ринкових позицій банку[3].

Теоретичні підходи до управління бізнес-процесами в банках формують комплексну методологічну базу, що дозволяє розглядати банківську діяльність через призму ефективності, ризиків, інновацій та клієнтоорієнтованості. Їх поєднання забезпечує оптимізацію процесів, підвищення конкурентоспроможності та здатності банків адаптуватися до динамічних умов фінансового ринку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ БАНКУ НА ПРИКЛАДІ ПАВЛОГРАДСЬКОГО ВІДДІЛЕННЯ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК

2.1 Економічна характеристика діяльності банківської установи

«ПриватБанк» — це найбільший універсальний комерційний банк в Україні, який належить державі. Він надає послуги як фізичним, так і корпоративним клієнтам і здійснює свою діяльність на основі ліцензії Національного банку України. Комерційний банк «Приватбанк» було засновано у 1992 р.

Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» є державним банком. Єдиним акціонером банку, якому належить 100% статутного капіталу, є держава в особі Кабінету Міністрів України. Також банк входить до категорії системно важливих банків України. АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим державним українським банком.

Банк утворений відповідно до установчого договору від 7 лютого 1992 р. у формі товариства з обмеженою відповідальністю та зареєстрований Національним банком 19 березня 1992 року. Мета банку – економічно сильна Україна. ПриватБанк є відповідальним роботодавцем і одним із найбільших платників податків у країні. Попри складні часи, рухають економіку вперед, не зупиняючи кредитування українців та бізнесу. Предметом діяльності банку є надання банківських та інших фінансових послуг як у національній, так і в іноземній валюті та провадження іншої діяльності, визначеної законодавством.

Стратегія банку покликана вивільнити реальну цінність профільного бізнесу, зміцнити операційну та фінансову стійкість, а також максимізувати потенціал дивідендів та приватизації завдяки дієвій цільовій операційній моделі Основні цілі стратегії банку:

− створити сильну в операційному плані та конкурентоспроможну організацію. Залишаючись на провідних позиціях у роздрібному бізнесі та обслуговуванні МСП, убезпечити та зміцнити позиції Банку як одного з найпотужніших і найбільших роздрібних банків у ЦСЄ, що має економічний та соціальний вплив як в Україні, так і за її межами;

− забезпечити спроможність сплачувати дивіденди та фінансову стабільність. Стійкі та великі дивіденди для акціонера завдяки досягненню цілей профільного бізнесу та впровадженню цільової операційної моделі;

− перетворити Банк на привабливу та життєздатну інвестиційну можливість Максимальне нарощування вартості для акціонерів для забезпечення високої потенційної ймовірності успішного продажу з огляду на те, що пропозиція часової вартості не має прив'язки до швидкої приватизації.

«Приватбанк» є уповноваженим Урядом України банком з виплати пенсій і соціальної допомоги громадянам, а також виплати компенсацій жертвам нацистських переслідувань. Сьогодні свою пенсію і соціальні виплати в банку отримують понад 1,5 мільйона чоловік. Також свої кошти довіряє банку майже третина всіх вкладників України. Понад 35% клієнтів українських банків обирають «Приватбанк» при відкритті поточного рахунку і понад 28% користуються послугами банку під час здійснення грошових переказів.

Національна мережа банківського обслуговування ПАТ «Приватбанк», що включає в себе більш 3 000 філій та відділень по всій Україні, дозволяє будь-якому клієнту отримати найвищий рівень обслуговування практично в будь-якій точці країни. Широке коло закордонних партнерів банку не тільки демонструє його визнання як провідного учасника світової банківської системи, але й, найголовніше, дозволяє найбільш широко задовольняти потреби клієнтів банку, пов'язані з їх міжнародною діяльністю. «Приватбанк» підтримує кореспондентські відносини з найбільшими

іноземними банками, ефективно співпрацюючи з ними на різних сегментах фінансового ринку.

«Приватбанк» є уповноваженим банком з обслуговування кредитних ліній Світового банку реконструкції та розвитку (МБРР), Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР) і Українсько-Німецького Фонду, спрямованих на розвиток малого та середнього бізнесу. «Приватбанк» єдиний з українських банків має закордонну філію на Кіпрі, також банк активно розвиває систему сучасних фінансових послуг у Росії, Латвії, Португалії, Грузії за допомогою своїх дочірніх банків «Москомприватбанк», ParitateBanka, ТАО «Приватбанк». Представництва банку працюють в Казахстані та Китаї.

«Приватбанк» – команда висококваліфікованих спеціалістів. Надійність та якість проведених банківських операцій багато в чому залежать від досвіду та компетентності фахівців банку. Сьогодні персонал банку – це команда висококваліфікованих фахівців, здатних оперативно вирішувати найскладніші задачі та задовольнити швидко зростаючі потреби клієнтів у банківському обслуговуванні. На сьогоднішній день в банку працює понад 30 тисяч співробітників, з них 3 000 – в головному офісі банку. Середній вік співробітників банку складає 34 роки. Більшість працівників банку (75%) мають вищу освіту, що відповідає профілю займаної посади. У банку створені сприятливі умови для отримання вищої та післядипломної освіти, більше половини співробітників щорічно підвищують свою кваліфікацію.

Показником довіри до банку є обсяги грошових коштів на депозитних рахунках приватних та корпоративних клієнтів. На рисунку 2.1 зображена динаміка обсягу залучених коштів клієнтів, а на рисунку 2.2 динаміка росту залишків на депозитних рахунках.

Обсяг депозитів за 2024 році зменшився на 69,567 млн. гривень і станом на .2024 становив 164,36 млн. гривень. Зменшення суми депозитів є негативним явищем в діяльності банка і свідчить про зменшення довіри збоку клієнтів до банку. Але зменшення депозитів відбулось за рахунок

зменшення залишків на рахунках юридичних осіб, причиною чого було те, що кілька крупних фірм відмовились від послуг банку. А от обсяг депозитів фізичних осіб навпаки збільшився на 10% і на 2024 року становив 136,7 млн. грн., що свідчить про збільшення рівня довіри до банку збоку населення.

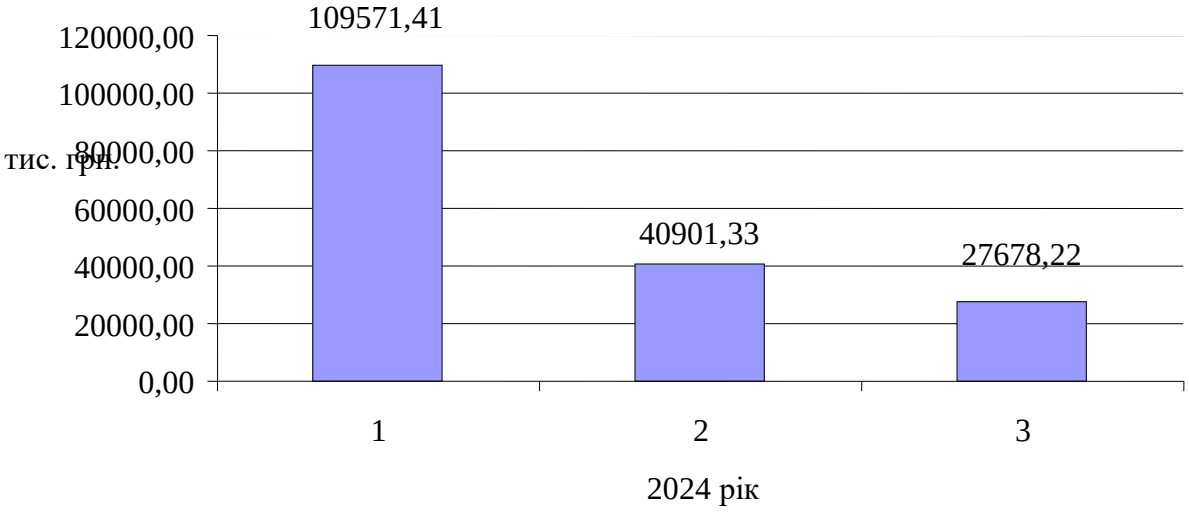


Рис. 2.1. Динаміка обсягу залучених коштів клієнтів-юридичних осіб Павлоградського відділення пАТ КБ «Приватбанк» у 2024 р.

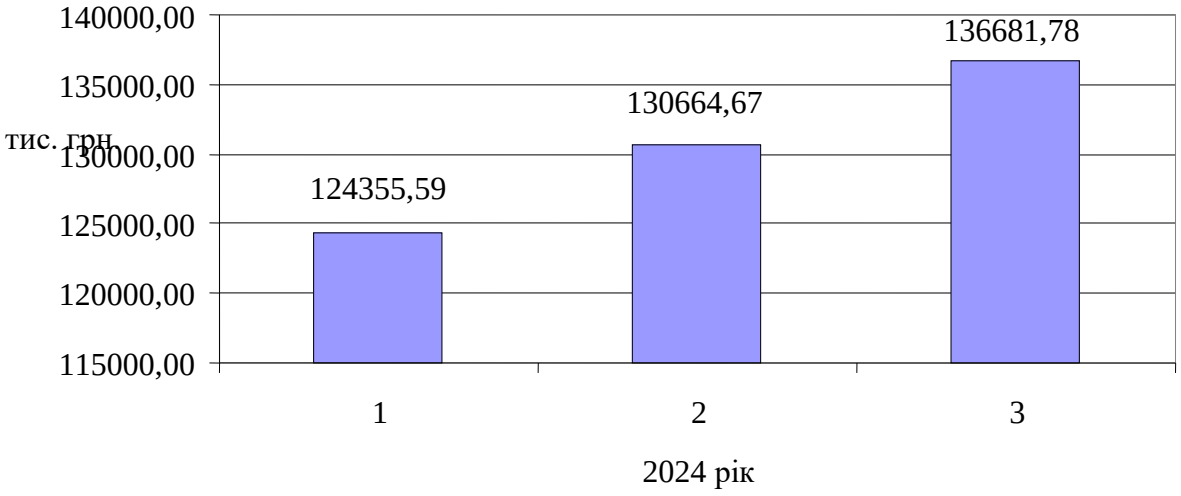


Рис. 2.2. Динаміка росту залишків на депозитних рахунках фізичних осіб Павлоградського відділення пАТ КБ «Приватбанк» у 2024 р.

Надання кредитних послуг – один з ключових Моментів в роботі банку. Протягом багатьох років «Приватбанк» проводить активну політику кредитування своїх клієнтів. Головною метою є збільшення об'ємів кредитування при зниженні відсоткових ставок та, головне, надання клієнтам банку оптимальних умов отримання та погашення кредиту. Динаміку кредитного портфеля впродовж останніх років відображає рисунок 2.3.

Проте кредитна політика банку здійснюється за принципом «консервативної ефективності», тобто розміщення ресурсів у найбільш прибуткових активних операціях за умови дотримання безпеки і ліквідності вкладень. З самого початку активної роботи на кредитному ринку ми керуємось принципами надійності, прибутковості та зваженої ризикованості. Тому банк є одним з найвпливовіших учасників кредитного ринку, який динамічно нарощує обсяги кредитних вкладень.

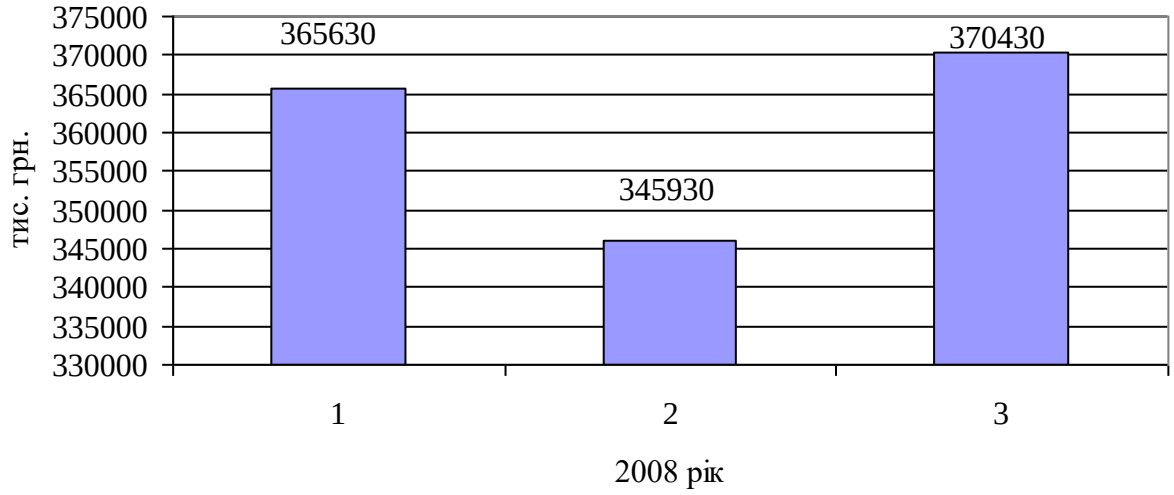


Рис. 2.3. Динаміка кредитного портфеля Павлоградського віддлення пАТ КБ «Приватбанк» за 2024 рік

Проте кредитна політика банку здійснюється за принципом «консервативної ефективності», тобто розміщення ресурсів у найбільш прибуткових активних операціях за умови дотримання безпеки і ліквідності вкладень. З самого початку активної роботи на кредитному ринку ми керуємось принципами надійності, прибутковості та зваженої ризикованості.

Тому банк є одним з найвпливовіших учасників кредитного ринку, який динамічно нарощує обсяги кредитних вкладень.

Банк зважено підходить до галузевої диверсифікації кредитних вкладень, враховуючи стан реальної економіки, перспективи галузевого розвитку, ризикованість та прибутковість кредитних вкладень в різні напрямки. На даний час пріоритетними галузями визначені торгівля, важка та видобувна промисловість, сільське господарство, харчова промисловість та будівництво.

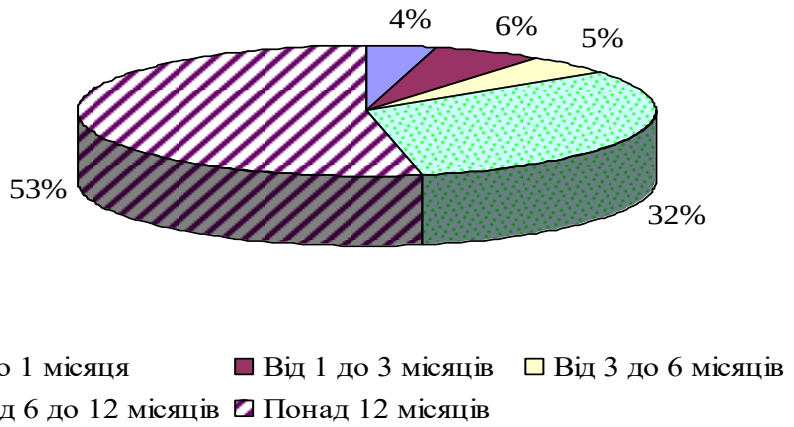


Рис. 2.4. Діаграма розподілу кредитного портфелю за строками

Виходячи з існуючих потреб позичальників було визначено стратегічні напрямки кредитування. Проектне фінансування, кредитування поточної діяльності, споживче кредитування і мікрофінансування - ці напрямки динамічно розвиваються задля оптимального забезпечення інтересів клієнтів банку.

«Приватбанк» уважно слідкує за динамічним розвитком підприємництва в державі та паралельно розробляє та впроваджує програми, які сприяють розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Банк надає кредити малим підприємствам, а також приватним підприємцям для розвитку та підтримки бізнесу. Кредитування малого та середнього бізнесу, так звана програма мікрокредитування, була розроблена та реалізується сумісно з ЄБРР, та Німецько-Українським фондом (НУФ), що надає широкі

можливості приватним підприємцям та юридичним особам в плані використання кредитних коштів для різноманітних потреб своєї діяльності. По даній програмі працюють багато підприємств та підприємців всього світу, а відтепер «Приватбанк» надає таку можливість і українським бізнесменам. Ключовими елементами ефективного мікрокредитування є швидке обслуговування клієнтів, відкритість банку до кожного позичальника, незалежно від розміру кредиту, конкурентні процентні ставки, спрощена процедура оформлення кредитів. Також велику увагу банк приділяє розвитку мікрофінансування сільського господарства - впроваджено програму кредитування фермерських господарств та їх постачальників.

2.2 Аналіз ефективності операційної діяльності банку

Керуючись звітом про прибутки та збитки Павлоградського відділення ПАТ КБ «Приватбанк» у таблиці 2.1 відображені всі статті доходів, які впливають на формування прибутку. Питому вагу кожного фактору відображає рисунок 2.5.

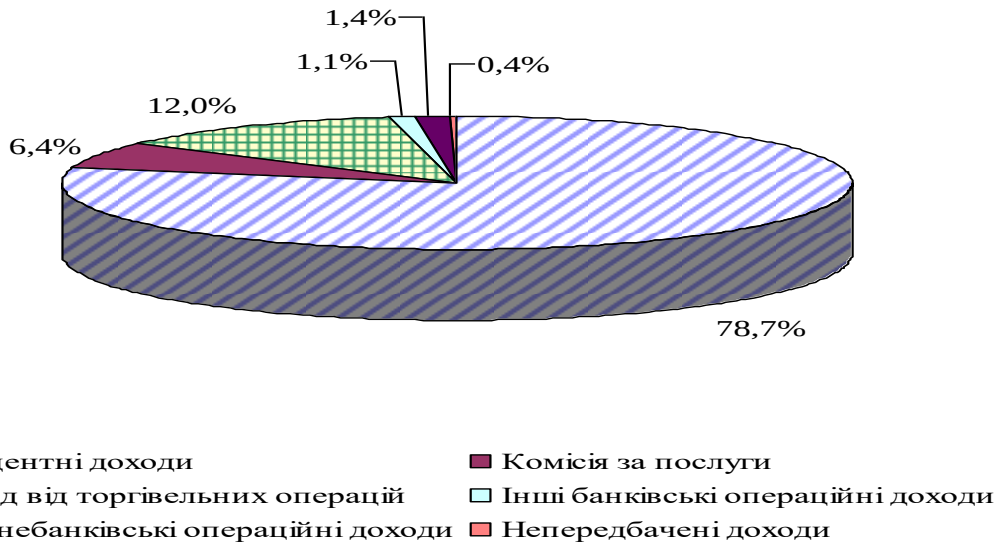


Рис. 2.5. Діаграма питомої ваги факторів, формуючих дохідну частину Павлоградського віддлення ПАТ КБ «Приватбанк» за 2024 рік

Таблиця 2.1

Статті доходів Павлоградського віддлення ПАТ КБ «Приватбанк» за I – III квартали 2024 року (тис. грн.)

Квартал Ставка по кредитам (%)	I 32		II 29		III 28		Всього	
	тис. грн	Питома вага %	тис. грн	Питома вага %	тис. грн	Питома вага %	тис. грн	Питома вага %
1. Процентні доходи	30164,4	77	25944,8	79,2	26856,2	79,8	82965,4	78,6
2. Комісія за послуги	2175,6	5,6	2231,6	6,8	2396,8	7,1	6804	6,4
3. Доход від торгівельних операцій всього	5390	13,8	3612	11	3640	10,8	12642	12,0
4. Інші банківські операційні доходи	455	1,2	401,8	1,2	354,2	1,1	1211	1,1
5. Інші небанківські операційні доходи	798	2	420	1,3	280	0,8	1498	1,4
6. Не передбачені доходи.	168	0,4	154	0,5	147	0,4	469	0,5
Усього доходів	39151	100	32764,2	100	33674,2	100	105589,4	100

Як видно з приведених даних основним з цих показників є кошти отримані в результаті проведення кредитних операцій, про що свідчить така стаття як отримані відсотки.

Завдяки створенню нових та вдосконаленню існуючих кредитних продуктів, банк, незважаючи на зниження процентних ставок зміг зберегти прибутковість кредитного бізнесу за рахунок суттєвого розширення клієнтської бази.

В банку визначено основні стратегічні напрямки кредитування, які виділені виходячи з існуючих потреб клієнтів та структуровані для максимально повного їх задоволення. Це проектне фінансування, кредитування поточної діяльності, споживче кредитування і мікро фінансування. Структура кредитного портфелю по стратегічним напрямкам відображена на рисунку 2.6.

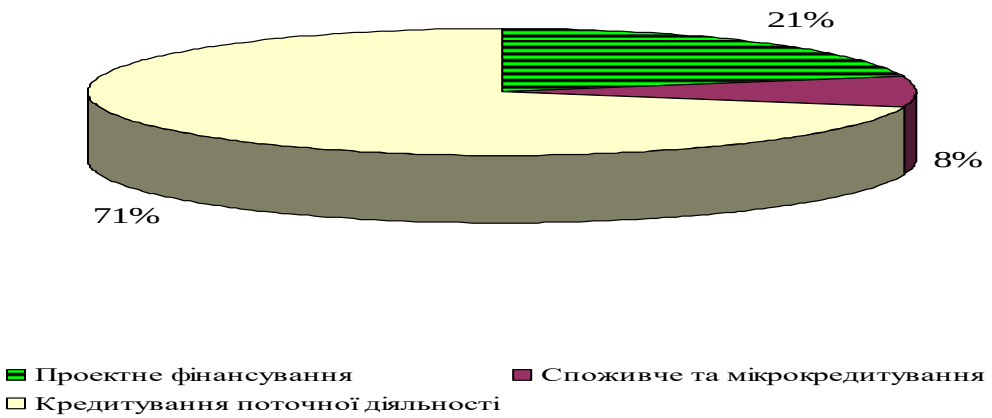


Рис. 2.6. Діаграма структури кредитного портфелю Павлоградського віддлення ПАТ КБ «Приватбанк» по стратегічним напрямкам

Керівництвом філії було прийнято рішення про фінансування довгострокових фінансових програм, створення нових виробництв, модернізації чи перепрофілювання існуючих. Кредитні кошти направлялись на придбання засобів виробництва, а також на поповнення обігового капіталу.

За програмою мікрофінансування надавались кредити мікропідприємствам (з чисельністю персоналу до 20 осіб) та малим підприємствам (з чисельністю персоналу до 100 осіб) недержавної форми власності та приватним підприємцям для підтримки бізнесу в сферах торгівлі, виробництва та надання послуг.

В банку успішно реалізується програма кредитування фізичних осіб «Цільове споживче кредитування». Основною перевагою даного кредитного продукту є його максимальна доступність для населення. Банк пропонує якісно новий рівень обслуговування, зручний порядок повернення коштів, відсутність жорстких обмежень стосовно форм кредитного забезпечення, прийнятний рівень відсоткових ставок.

Отже за підсумками діяльності банку за результатами трьох кварталів минулого року — 78,6% від загального обсягу отриманих доходів є процентні доходи. До них можна віднести певні статті, які зведені у таблиці 2.2.

Слід відзначити, що впродовж другого кварталу 2008 року частка процентних доходів порівняно з першим зменшилась. Але впродовж третього кварталу нинішнього року спостерігається тенденція росту процентних доходів. Це головним чином пов’язано з ростом отриманих відсотків від кредитування фізичних осіб, на що певним чином вплинуло зниження процентної ставки по кредитам, а звідси й розширення клієнтської бази на ринку споживчого кредитування.

Але все ж таки більшу частину процентних доходів складають процентні доходи розміщені у банківський сектор і по кредитам юридичним особам. Із цього випливає, що банк орієнтується на фінансово стійких, а отже платоспроможних клієнтів..

Таблиця 2.2

Процентні доходи Павлоградського віддлення ПАТ КБ «Приватбанк» за І – ІІІ квартали 2024 року (тис. грн.)

Процентні доходи	І кв	питома вага %	ІІ кв	питома вага %	ІІІ кв	питома вага %	Всього	питома вага %
Ставка по кредитам, %	32		29		28			
Процентні доходи, усього в т.ч	30164,4	100	25944,8	100	26856,2	100	82965,4	100
Процентний дохід від засобів розміщених у банківський сектор	13454	44,6	13090	50,5	12880	48	39424	47,5
По кредитам наданим фізичним особам	5873	19,5	3402	13,1	5180	19,3	14455	17,4
По кредитам наданим юридичним особам	10556	35	9184	35,4	8540	31,8	28280	34
По цінним паперам та ін.	281,4	0,9	268,8	1	256,2	1	806,4	1,1

Зниження ставок за кредитами з 32% до 28% позитивно вплинуло на отримання процентного доходу тільки наприкінці третього кварталу, де спостерігається незначне збільшення сплачених відсотків у порівняні з попереднім кварталом.

Можна зробити висновок, що темп зменшення дохідності активів банківських установ регіону випереджає темп скорочення вартості залучених коштів.

Розглядаючи структуру непроцентних доходів в динаміці у таблиці 2.3 ми бачимо зниження показників в усіх кварталах.

З даних приведених в таблиці 2.3 ми бачимо, що основну частину непроцентних доходів на перший квартал 2008 року складали доходи від торгових операцій, в тому числі від торгівлі цінними паперами та торгівлі іноземною валютою.

Прибуток, збиток від торгових операцій у другому кварталі суттєво знизився, в порівнянні з першим, але в третьому з даних таблиці видно невеликий зріст цього показника. Така тенденція передусім обумовлена впливом таких факторів, як прибуток цінними паперами. Враховуючи те, що філія проводить торгівельні операції з цінними паперами, в більшій мірі задля підтримки ліквідності, можна зробити висновок, що вплив цього показника на значення чистого прибутку не є суттєвим, не дивлячись на велику питому вагу прибутку, збитку від торгових операцій. Суттєво знизився прибуток від торгівлі іноземною валютою. Це більшою мірою було обумовлено впливом зовнішніх факторів, насамперед ситуацією на світових валютних ринках.

Спостерігається незначна тенденція росту комісійних доходів по операціях з банками, що свідчить про не швидкий рух уперед, в напрямку співпраці з конкуруючими установами, й отримання свого доходу.

Таблиця 2.3

Статті непроцентних доходів Павлоградського віддлення
ПАТ КБ «Приватбанк» за I – III квартали 2024 року

	I кв		II кв		III кв		Всього	
	Тис .грн	питома вага %	Тис .грн	питома вага %	Тис .грн	питома вага %	Тис .грн	питома вага %
Непроцентний доход, усього в т.ч.:	8986,6	100	6819,4	100	6818	100	22624	100
Комісійні доходи по операціях з банками	177,8	2	183,4	3	196	3	557,2	2
Комісійні доходи по операціях із клієнтами	1859,2	21	1997,8	29	2125,2	31	5982,2	26
Прибуток, збиток від торгових операцій, в т.ч	5390	59	3612	53	3640	54	12642	57
від торгівлі цінними паперами	2940	-	1680	-	1820	-	6440	-
від торгівлі іноземною валютою	2450	-	1932	-	1820	-	6202	-
Інші комісійні доходи	138,6	2	50,4	1	75,6	1	264,6	1
Інші банківські операційні доходи	455	5	401,8	6	354,2	5	1211	5
Інші небанківські операційні доходи	798	9	420	6	280	4	1498	7
Непередбачувані доходи	168	2	154	2	147	2	469	2

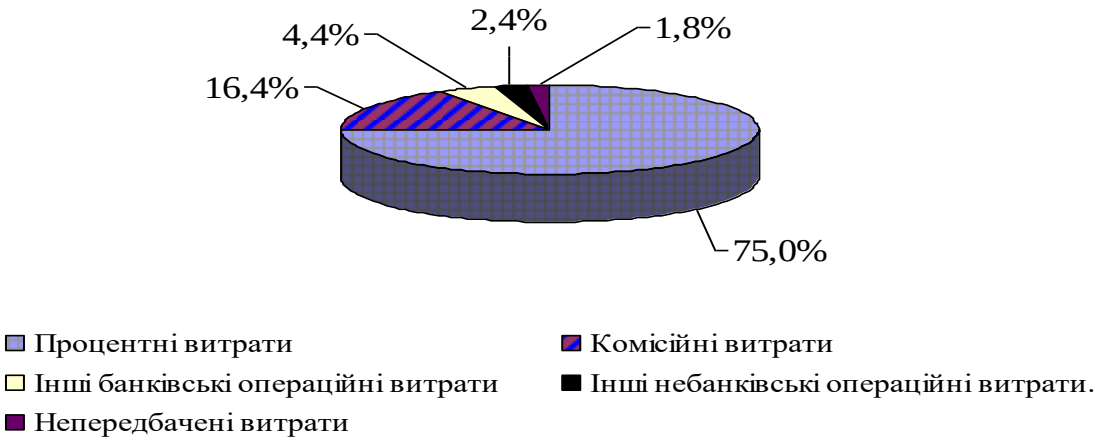
Слід відзначити тенденцію зниження непередбачуваних доходів впродовж I – III кварталів. Це більшою мірою свідчить про зменшення частоти виникнення штрафних платежів, що позитивно характеризує банківську діяльність.

2.3 Аналіз бізнес-процесів операційної діяльності банку

Велику питому вагу в структурі витратної частини складають процентні витрати, не дивлячись на те, що за останні два квартали відсотки отримані по кредитам значно знизились порівняно з першим кварталом. На це в першу чергу вплинуло зниження показників процентних витрат, як наслідок – зниження процентної ставки по депозитам.

З метою реалізації політики, спрямованої на створення стабільної ресурсної бази, банк вживав додаткових заходів щодо залучення на обслуговування ресурсоємких клієнтів та мобілізації коштів населення. Крім традиційних онкольних та депозитних рахунків, Банк пропонує своїм клієнтам широку палітру різноманітних депозитів, розрахованих на різні потреби та категорії клієнтів.

Процентні витрати як один із головних агрегатів загальних банківських витрат за підсумками трьох кварталів становили 86,2 %, про що свідчать данні таблиці 2.4 та рисунку 2.7.



2.7. Структура витрат Павлоградського віддлення
ПАТ КБ «Приватбанк» за І-ІІІ квартали 2024 року

Таблиця 2.4

Статті витрат Павлоградського віддлення ЗАТ КБ «Приватбанк» за I – III квартали 2024 року

Квартал	I		II		III		Всього	
Ставка по депозитам (%)	20		17		14			
	тис. грн	Питома вага %	тис. грн	Питома вага %	тис. грн	Питома вага %	тис. грн	Питома вага %
1. Процентні витрати	12866	80,4	8149,4	72,5	6574,4	68,8	27589,8	75,0
2. Комісійні витрати	2196,6	13,7	1978,2	17,0	1901,2	19,9	6076	16,4
3. Інші банківські операційні витрати	448	2,8	588	5,8	574	6,0	1610	4,4
4. Інші небанківські операційні витрати.	287	1,8	289,8	2,6	295,4	3,1	872,2	2,4
5. Непередбачені витрати	196	1,3	238	2,1	210	2,2	644	1,8
Всього витрати	15993,8	100	11243	100	9555	100	36792	100

Таблиця 2.5

Статті процентних витрат Павлоградського віддлення ЗАТ КБ «Приватбанк» за I – III квартали 2024 року

Процентні витрати	I кв		II кв		III кв		Всього	
Ставка по депозитам,%	20		17		14			
	Тис.грн.	Питома вага %	Тис.грн.	Питома вага %	Тис.грн.	Питома вага %	Тис.грн.	Питома вага %
Процентні витрати, усього в т.ч	12866	100	8149,4	100	6574,4	100	27589,8	100
Процентні витрати по засобах отриманих від НБУ	1344	10,4	1225	15	1134	17,2	3703	13,4
Процентні витрати по засобах отриманих від ін. банків	4550	35,4	3948	48,4	3402	51,7	11900	43,1
Процентні витрати по засобах отриманих від клієнтів банку	6678	51,9	2695	33,1	1750	26,6	11123	40,3
Процентні витрати по цінним паперам	184,8	1,4	197,4	2,4	212,8	3,2	595	2,2
Ін. процентні витрати	109,2	0,8	84	1	75,6	1,1	268,8	1

Комісійні витрати в загальній структурі витрат банку складають 16,4%, і впродовж I – III кварталу 2024 року спостерігається суттєве зниження цього показника. Але питома вага збільшилась з 13,7% до 19,9%.

Щодо інших банківських та небанківських операційних витрат, то впродовж I – III кварталу 2024 року спостерігається зростання цього показника, як в абсолютному, так і у відносному значенні.

По непередбачуваним витратам спостерігається теж зростання, що негативно характеризує банківську діяльність, адже до цієї статті, як правило належать сплачені штрафи по не повною мірою виконаним зобов'язанням.

Впродовж перших трьох кварталів 2024 року, по статтям процентних витрат спостерігається зниження показників, окрім процентних витрат за цінними паперами. Така тенденція сплачених відсотків певним чином пов'язана зі зниженням процентної ставки по депозитам. Як видно з таблиці 2.5. впродовж трьох кварталів процентна ставка знизилась від 20 % до 14% річних.

Як видно з приведених даних велику питому вагу по статтям процентних витрат складають процентні витрати по засобах отриманим від інших банків та процентні витрати по засобах від клієнтів банку.

Отже можна зробити висновок, що головними джерелами мобілізації грошових коштів комерційного філії є інші банківські установи та клієнти, які розміщують свої вільні кошти на депозитних рахунках. Клієнтами банку, як правило є юридичні та фізичні особи, що займаються господарською діяльністю.

Грошові кошти отримані від Національного Банку України, як правило використовуються на інвестування довгострокових проектів. Це обумовлено такими факторами, як більш низькі проценти по мобілізованим коштам, і головне - надійність виконання зобов'язань, гарантоване державою.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Ефективність операційної діяльності банківської установи значною мірою залежить від того, наскільки раціонально організовано її бізнес-процеси. В умовах цифрової трансформації та зростаючої конкуренції оптимізація операцій, автоматизація, скорочення часу обробки запитів і підвищення якості сервісу стають ключовими факторами успішного розвитку банку. У цьому розділі представлено механізм підвищення ефективності операційної діяльності ПриватБанку через удосконалення системи управління бізнес-процесами[12].

За результатами аналізу операційної діяльності ПриватБанку було виявлено низку проблем, що негативно впливають на ефективність роботи. Попри високий рівень цифровізації, значна частина процесів потребує доопрацювання, формалізації або оптимізації. Основні проблеми полягають у:

- надмірній складності окремих бізнес-процесів, що створює додаткове навантаження на персонал;
- надлишковій кількості ручних операцій, які збільшують час обробки запитів та ймовірність помилок;
- недостатній інтеграції інформаційних систем, що ускладнює взаємодію між підрозділами;
- перевантаженні операційних відділень, зумовленому збільшенням кількості клієнтів і потоку запитів;
- наявності дублювання функцій та неефективного розподілу завдань;
- високих операційних ризиках, пов’язаних з людським фактором або технічними збоями.

Аналіз наявних бізнес-процесів показує, що навіть у технологічно розвиненому банку існують вузькі місця, які потребують модернізації. Тому оптимізація бізнес-процесів є необхідною передумовою підвищення ефективності операційної діяльності ПриватБанку та забезпечення високої якості послуг[23].

Механізм підвищення ефективності операційної діяльності банку на основі управління бізнес-процесами охоплює сукупність взаємопов'язаних етапів, спрямованих на вдосконалення організації роботи та мінімізацію витрат. Основні елементи запропонованого механізму включають:

1. Детальне моделювання бізнес-процесів (AS-IS)

Першим кроком є побудова актуальної моделі бізнес-процесів. Це дозволяє:

- виявити дублювання функцій,
- визначити надлишкові операції,
- встановити етапи, що потребують автоматизації,
- оцінити тривалість і витрати на виконання процесів.

Для моделювання доцільно використовувати BPM-нотації (BPMN 2.0), що забезпечують чіткість і структурованість опису процесів.

2. Визначення проблемних зон і критеріїв ефективності

На цьому етапі аналізуються:

- тривалість виконання операцій;
- кількість помилок або повернень;
- кількість задіяних працівників;
- рівень завантаження підрозділів;
- вартість виконання процесу.

Це дозволяє сформувати перелік процесів, що потребують першочергового вдосконалення.

3. Проєктування оновленої моделі бізнес-процесів (TO-BE)

Розробляються нові оптимізовані моделі процесів, які передбачають:

- скорочення кількості етапів,

- автоматизацію окремих операцій,
- зменшення участі персоналу,
- покращення комунікації між підрозділами,
- підвищення швидкості обробки клієнтських запитів.

Це забезпечує зменшення витрат часу та підвищення продуктивності.

4. Запровадження стандартизації та регламентації процесів[20]

Для забезпечення однакової якості обслуговування необхідна чітка регламентація:

- посадових інструкцій,
- алгоритмів виконання операцій,
- єдиних стандартів документообігу,
- системи контролю виконання.

Стандартизація знижує варіативність виконання процесів і мінімізує помилки.

5. Автоматизація бізнес-процесів та впровадження цифрових рішень

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності є автоматизація. Доцільним є:

- впровадження BPM-систем для управління процесами в режимі реального часу;
- розширення функціоналу мобільного банкінгу для самообслуговування клієнтів;
- автоматизація документообігу;
- використання роботизованих програм для виконання рутинних операцій (RPA);
- інтеграція з системами AI-аналізу даних для прогнозування ризиків.

Автоматизація дозволяє значно скоротити навантаження на співробітників і зменшити кількість помилок.

6. Оптимізація структури операційних підрозділів

Механізм передбачає:

- перегляд та перерозподіл функцій персоналу;

- оптимізацію чисельності співробітників на основі фактичного навантаження;
- створення спеціалізованих центрів обробки операцій.

Це сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективному використанню ресурсів.

7. Запровадження системи оцінювання ефективності процесів[24]

Передбачається формування ключових показників ефективності (KPI), таких як:

- час виконання операцій,
- кількість помилок,
- рівень задоволеності клієнтів,
- операційні витрати,
- продуктивність працівників.

Система KPI забезпечує постійний контроль та своєчасне виявлення відхилень.

Успішна реалізація механізму оптимізації операційної діяльності неможлива без цифрової трансформації. ПриватБанк уже є лідером у сфері впровадження інновацій, проте подальші можливості розвитку залишаються значними.

Ключові напрями цифровізації операційних процесів включають:

Впровадження систем управління бізнес-процесами (Camunda, Bizagi, BonitaSoft тощо) дозволяє:

- координувати процеси в режимі реального часу;
- автоматизувати рутинні операції;
- забезпечувати контроль та прозорість процесів;
- швидко вносити зміни у процеси відповідно до потреб клієнтів.

2. Розвиток мобільного та онлайн банкінгу[18]

Розширення можливостей додатків та інтернет-банкінгу дозволяє клієнтам самостійно виконувати значний обсяг операцій, що:

- розвантажує відділення,

- скорочує операційні витрати,
- підвищує рівень задоволеності користувачів.

3. Впровадження роботизованої автоматизації процесів (RPA)

RPA-технології забезпечують:

- автоматичне виконання повторюваних операцій;
- значне зниження часу обробки документів;
- зменшення кількості помилок;
- економію людських ресурсів.

4. Використання штучного інтелекту та машинного навчання

AI-технології дозволяють:

- автоматизувати аналіз ризиків;
- виявляти фінансові шахрайства;
- прогнозувати навантаження на операційні системи;
- підвищувати персоналізацію обслуговування.

5. Розвиток електронного документообігу

Повна цифровізація документообігу скорочує витрати часу, прискорює процес прийняття рішень і знижує поширені операційні ризики.

Запропонований механізм підвищення ефективності операційної діяльності ПриватБанку базується на комплексному підході до управління бізнес-процесами. Він передбачає моделювання наявних процесів, виявлення їх недоліків, побудову нової оптимізованої моделі, впровадження цифрових технологій та створення системи контролю ефективності. Реалізація цього механізму дозволить банку: зменшити операційні витрати; скоротити час обробки клієнтських запитів; підвищити продуктивність персоналу;знизити рівень операційних ризиків; забезпечити високий рівень якості обслуговування; зміцнити конкурентоспроможність на ринку банківських послуг[21].

Таким чином, удосконалення бізнес-процесів є стратегічним напрямом підвищення ефективності операційної діяльності банку та створює основу для його довгострокового розвитку.

ВИСНОВКИ

У ході виконання курсової роботи було комплексно досліджено теоретичні засади, практичний стан та напрями удосконалення операційної діяльності банківської установи на основі управління бізнес-процесами. На прикладі Павлоградського відділення ПриватБанку проаналізовано особливості функціонування операційних процесів, їх значення у діяльності банку, ключові проблеми та можливості оптимізації.

У першому розділі розкрито сутність операційної діяльності банку та її значення для забезпечення стабільності, прибутковості та конкурентоспроможності фінансової установи. Операційні процеси формують основу банківських послуг і забезпечують безперервність розрахунків, ефективне обслуговування клієнтів, виконання функцій кредитування, депозитної діяльності та платежів. Доведено, що операційна діяльність є критично важливою для досягнення високих фінансових результатів та підтримання іміджу банку.

У другому розділі здійснено аналіз операційної діяльності Павлоградського відділення ПриватБанку як однієї з найбільших фінансових установ України. Визначено ключові бізнес-процеси банку, зокрема процеси обробки платежів, кредитних операцій, касового обслуговування, роботи контакт-центру, дистанційного банкінгу та внутрішнього документообігу. Виявлено основні проблеми: складність та багатоступеневість окремих процесів, значна частка ручних операцій, навантаженість операційних підрозділів, ризики дублювання функцій та недостатня інтеграція інформаційних систем. Встановлено, що попри високий рівень цифровізації, існує потенціал для поглибленої оптимізації операційної роботи.

У третьому розділі розроблено механізм підвищення ефективності операційної діяльності банку на основі управління бізнес-процесами. Механізм охоплює моделювання чинних процесів (AS-IS), визначення проблемних зон, проєктування оптимізованих моделей (TO-BE), їх

стандартизацію та автоматизацію, впровадження цифрових рішень, оптимізацію організаційної структури та запровадження системи оцінювання ефективності процесів. Особливу увагу приділено застосуванню BPM-платформ, технологій RPA, електронного документообігу, інструментів штучного інтелекту та розвитку мобільного банкінгу.

Реалізація запропонованих заходів дозволить Павлоградському відділенню ПриватБанку:

- скоротити тривалість операційних процесів і підвищити швидкість обслуговування клієнтів;
- зменшити кількість помилок та операційних ризиків;
- підвищити продуктивність персоналу та раціонально використовувати ресурси;
- знизити операційні витрати;
- підвищити рівень задоволеності клієнтів;
- підсилити конкурентні позиції на ринку фінансових послуг;
- забезпечити стабільний розвиток та адаптивність до змін середовища.

Таким чином, система управління бізнес-процесами є важливим інструментом стратегічного розвитку банку та підвищення ефективності його операційної діяльності. Запропонований у роботі механізм може бути використаний для подальшого вдосконалення не лише в ПриватБанку, але й у будь-якій сучасній банківській установі, що прагне до підвищення якості послуг та цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І.А. Управління банківською діяльністю. Київ: Ніка-Центр, 2020.

2. Варцаба В. Проблеми та напрями підвищення якості кредитних портфелів Українських банків у реаліях часу. Науковий вісник Ужгородського Університету. 2022. Т. 59, № 1. С. 98–104. URL: https://doi.org/file:///C:/Users/Admin/Downloads/257060-Текст%20статті 591519-1-10-20220520. pdf (дата звернення: 20.10.2025).

3. Васюренко О.В., Гребнік Л.В. Банківська система України: теорія і практика. К.: КНЕУ, 2021.

4. Волкова Н., Попик А. Аналіз управління фінансовою стійкістю АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Економіка та суспільство. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-11 (дата 26.10.2025).

5. Гарасим П.М. Організація обліку і звітності : навч. посіб. / П.М. Гарасим, С.В. Приймак, М.П. Гарасим. Львів : НВФ «Українські технології», 2019. 328 с

6. Городецька Т., Зайченко К., Іващенко А. Методичні підходи до зниження кредитного ризику. Економіка. Фінанси. Право. 2021. Т. 11, № 1. С. 16–20. URL: https://elar.naiau.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/84cc1c42b998-4ed1-b361-9710f697a7ed/content (дата звернення: 21.10.2025).

7. Дзюблюк О., Рудан В. Проблеми банківського кредитування реального сектору в умовах кризових явищ в економіці України. Банківська справа. 2018. № 3. URL: http://dspace.wunu. edu.ua/bitstream/316497/42172/1/Дзюблюк%20%20Проблеми%20банківського %20кредитування%20реального%20сектору.p df (дата звернення: 20.10.2025).

8. Затворницький К. С. Критерії оцінки якості кредитного портфеля банку. Фінансовий простір. 2018. Т. 32, № 4. URL: https://doi.org/file:///C:/Users/Admin/Downloads/Telegram%20Desktop/176 531-Текст%20статті-389552-1-10-20190821.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

9. Кочетков В.М. Забезпечення фінансової стійкості сучасного комерційного банку: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 256 с.

10. Кудряшова В., Макаренко Ю. Аналіз, проблеми та шляхи управління депозитною діяльністю банківської установи (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»). Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2022. Т. 70, № 3. С. 114–120. URL: http://businessnavigator.ks.ua/journals/2022/70_2022/22.pdf (дата звернення: 26.10.2025).

11. Мазур І.І., Шапошникова К.І. Бізнес-процеси в організації: моделювання та управління. К.: Центр учбової літератури, 2020.

12. Малафєєв Т. Р., Жигунов О. С. Оцінка використання інструментарію антикризового управління АТ КБ «ПриватБанк». Вісник Університету банківської справи. 2018. № 3(33). 60 URL: https://doi.org/10.18371/2221-755x3(33)2018164555 (дата 26.10.2025).

13. Міністерство Фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/privatbank Мороз А.М., Литвиненко Н.О. Банківські операції: Підручник. К.: КНЕУ, 2019.

14. Мороз Н., Селецька Т. Сутність, причини виникнення та класифікація кредитного ризику банку. Фінанси, грошовий обіг і кредит. 2019. № 7. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-20197_0-pages-272_278.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

15. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні : Постанова Нац. банку України від 28.08.2001 р. № 368 : станом на 1 квіт. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z084101#Text (дата звернення: 19.10.2025).

16. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова Нац. банку України від 30.06.2016 р. № 351 : станом на 24 трав. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text (дата звернення: 30.10.2025)..

17. ПриватБанк – беремо і URL: https://privatbank.ua/ (дата звернення: 26.10.2025).

18. Приватбанк [2024] – офіційний сайт, телефон, контакти, реквізити. Мінфін - все про фінанси: новини, курси валют, банки. URL: https://minfin.com.ua/ua/company/privatbank/ (дата звернення: 20.05.2024).

19. Приватбанк. Укрінформ - актуальні новини України та світу. URL: https://www.ukrinform.ua/tag-privatbank (дата звернення: 26.10.2025).

20. Савлук М.І. Теорія грошей і банківської справи. К.: КНЕУ, 2018.

21. Салтинський В.В. Проблеми забезпечення фінансової стабільності комерційних банків // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. Суми: УАБС НБУ, 2019. С. 167-171.

22. Статистика НБУ. URL: https://bank.gov.ua/. (дата звернення: 13.11.2025).

23. Фінансова звітність банку за 2024. URL: https://static.privatbank.ua/files/Konsolidovanyy+richnyy+zvit+za+2024.pdf ?_gl=1*1d287qj*_ga*NDA0MjA0ODQuMTY3Nzc0NjI4Ng..*_ga_C7N2L9YCQ9*MTcxNTYzNzIzNy42Mi4xLjE3MTU2MzcyODUuMTIuMC4w (дата звернення: 13.10.2025).

24. Харрінгтон Дж. Оптимізація бізнес-процесів. – М.: Альпіна Паблішер, 2019

25. Щавелева Ю., Дронова Т. Аналіз конкурентних переваг ПРИВАТБАНКУ. Молодий вчений. № 4 (92) (30 квітня 2021): С. 341–344. URL: http://dx.doi.org/10.32839/2304-5809/2021-4-92-72. (ДАТА ЗВЕРНЕННЯ - 30.10.2025)