



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Павленко Юлія В'ячеславівна

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДЕРЖАВНОГО БАНКУ

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
канд. екон. наук, доцент Нетудихата К.Л.

Рецензент:
канд. екон. наук, доцент Великий Ю.В.

Миколаїв 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДЕРЖАВНОГО БАНКУ.....	6
1.1 Сутність та характеристика особливостей управління операційною діяльністю державного банку, які визначають характер формування прибутку	6
1.2 Методичне забезпечення планування та оцінювання ефективності управління операційною діяльністю державного банку	14
1.3 Оцінка нормативно-правової бази з питань управління операційною діяльністю державного банку.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»	21
2.2 Аналіз операційної діяльності для прийняття оперативних управлінських рішень АТ КБ «ПриватБанк».....	25
2.3 Оцінка ефективності операційної діяльності АТ КБ «Приватбанк».....	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	33
3.1 Напрями підвищення ефективності управління операційною діяльністю АТ КБ «ПриватБанк».....	33
3.2 Рекомендації щодо покращення організації ефективної операційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк».....	37
3.3 Інноваційні системи та їх інструменти для управління операційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» на ринку інформаційно-комунікаційних технологій.....	41
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Операційна діяльність банків є одним із провідних видів економічної діяльності, який безпосередньо впливає на основні галузі економіки, оскільки більшість підприємств здійснюють розрахунки через банківські рахунки, зберігають кошти на поточних та депозитних рахунках, використовують кредити на ті чи інші потреби, зокрема для підтримки поточної діяльності чи розширення виробництва тощо. Тому банки повинні проводити контроль та мінімізувати рівень ризиків у своїй операційній поточній діяльності. Для цього визначається залежність банківської системи від внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть підвищувати чи зменшувати ризик певного виду операцій чи банківської діяльності в цілому.

Функціонуванням банківської системи займалися багато дослідників, тому тематика досліджень є дуже різноманітною. Окремим питанням економічної ефективності банківських структур присвячені праці таких зарубіжних науковців: Р. Коттер, М. Пессель, Роуз та ін. Сьогодні в роботах таких вітчизняних наукових авторів, як І. Алексєєв, О. Барановський, О. Васюренко, О. Дзюблюк, О. Заруба, О. Лисенко, О. Примостка та ін. проводяться дослідження як на рівні окремої банківської установи, так і на регіональному рівні. У працях багатьох дослідників акцент зроблено на соціальній відповідальності та економічній ефективності банківської діяльності, а виявленню та ідентифікації факторів, що впливають на ефективність операційної діяльності приділено занадто мало уваги.

Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління операційною діяльністю державного банку.

Виходячи з поставленої мети, вирішувалися наступні завдання дослідження:

– розкрити сутність та особливості управління операційною діяльністю державного банку, що визначають характер формування прибутку;

- дослідити методичне забезпечення планування та оцінки ефективності управління операційною діяльністю державного банку;
- оцінити нормативно-правову базу управління операційною діяльністю державного банку;
- охарактеризувати організаційно-господарську діяльність АТ КБ «Приватбанк»;
- проаналізувати операційну діяльність для прийняття оперативних управлінських рішень АТ КБ «Приватбанк»;
- провести оцінку операційної ефективності АТ КБ «Приватбанк»;
- сформулювати напрямки підвищення ефективності управління операційною діяльністю АТ КБ «Приватбанк»;
- надати рекомендації щодо вдосконалення організації ефективної операційної діяльності АТ КБ «Приватбанк»;
- розглянути існуючі інноваційні системи та інструменти управління операційною діяльністю АТ КБ «Приватбанк» на ринку інформаційно-комунікаційних технологій.

Об'єктом дослідження є процес управління операційною діяльністю державного банку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи та практичні аспекти управління операційною діяльністю державного банку.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні економічні методи пізнання економічних процесів і явищ. Щоб написати кваліфікаційну роботу було використано такі методи як: індукції, дедукції, історичного аналізу для розкриття теоретико-методичних основ управління операційною діяльністю державного банку; аналізу, синтезу, порівняння, статистичні для проведення аналізу стану управління операційною діяльністю АТ КБ «ПриватБанк»; логічний та метод системного узагальнення для обґрунтування напрями удосконалення управління операційною діяльністю банку.

Інформаційною базою дослідження стали статистичні дані річної та фінансової звітності, веб-сайти АТ КБ «Приватбанк», НБУ, статистичні дані та наукові праці як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, національне законодавство, що регулює кредитні та банківські правовідносини.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення управління операційною діяльністю державного банку.

Структура та обсяг роботи. Відповідно до визначених цілей і завдань дослідження сформовано структуру роботи, яка включає вступ, три основні розділи з підрозділами, загальні висновки, список використаних джерел і додатки.

Робота складається з 5 таблиць і 8 рисунків які допомагають добре та розширено пояснити поставлені завдання, має список використаних джерел який складається з 50 найменувань, загальний обсяг сторінок 68.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДЕРЖАВНОГО БАНКУ

1.1 Сутність та характеристика особливостей управління операційною діяльністю державного банку, які визначають характер формування прибутку

Операційна діяльність державного банку є важливою складовою його функціонування. Управління операційною діяльністю включає в себе планування, координацію та контроль за різними операціями банку, спрямованими на забезпечення його функціонування і виконання поставлених завдань.

Основні характеристики управління операційною діяльністю державного банку включають наступні аспекти:

1. Регулювання монетарної політики: Державний банк відповідає за формулювання та впровадження монетарної політики країни. Це означає, що управління операційною діяльністю банку включає контроль за грошово-кредитною політикою, установлення розміру процентних ставок, регулювання ліквідності банківської системи та інші монетарні інструменти.

2. Фінансові операції: Державний банк здійснює ряд фінансових операцій, таких як випуск грошей, управління резервами, залучення та розміщення коштів на міжбанківському ринку, управління державним боргом і т.д. Управління операційною діяльністю банку включає розробку стратегій здійснення цих операцій, враховуючи фінансові цілі банку та економічну ситуацію в країні.

3. Регулювання банківської системи: Державний банк виступає як наглядовий орган за банківською системою країни. Управління операційною діяльністю банку включає контроль за фінансовою стійкістю банків, встановлення вимог до капіталу та резервів, розробку та впровадження нормативних актів з питань банківського регулювання.

4. Обслуговування державного сектору: Державний банк забезпечує фінансову підтримку державних інституцій, зокрема здійснює операції з

управління державним бюджетом, фінансує державні проекти, забезпечує операційну підтримку уряду та інших державних органів.

5. Захист інтересів держави: Однією з основних функцій державного банку є захист фінансових інтересів країни. Управління операційною діяльністю банку включає моніторинг фінансової системи, виявлення та запобігання ризикам, пов'язаним зі зловживаннями, шахрайствами та іншими фінансовими злочинами.

Управління операційною діяльністю державного банку є комплексним і багатогранним процесом, спрямованим на забезпечення ефективного функціонування банку, досягнення його фінансових цілей та забезпечення стабільності фінансової системи країни.

Визначення змісту операційної діяльності банків детально концептуалізовано в наукових працях основоположників світової та вітчизняної економічної думки. Розглянемо окремі наукові надбання, які мають теоретичне та практичне значення в сучасних умовах і не втрачають своєї актуальності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до розуміння сутності операційного банківської діяльності у світовій економічній науці

Автор	Наукова школа	Кракпа	Основна характеристика підходу
У. Петті	Рання класична політична економія	17 століття	Банки працюють з метою отримання доходу від грошей
Т. Мен	Меркантилізм	17 століття	Діяльність банків з кредитування та безготівкових розрахунків сприяє розширенню товарообігу
Д. Гум	Меркантилізм	18 століття	Діяльність банків щодо збільшення грошей в обігу
Дж. Лоу, Г. Маклеод	Меркантилізм	18 століття	Створення кредитних ресурсів
А. Тюрго	Фізіократія	18 століття	Отримання прибутку банками від надання грошей у борг

Продовж. табл. 1.1

А. Сміт	Класична політична економія	18 століття	Перетворення капіталу в «виробничий капітал»
---------	-----------------------------	-------------	--

Джерело: складено автором за [17, 18]

З таблиці 1.1 видно, що саме засновник класичної політичної економії В. Петті розглядав банківські установи з точки зору прискорення торгівлі та вирішення за їх допомогою проблеми нестачі коштів в економіці. Адже банки мають можливість майже вдвічі збільшити кількість грошей в обігу, здійснюючи розрахунково-касове обслуговування, кредитні та депозитні операції [17].

Т. Мен, будучи представником пізнього меркантилізму, наголошував на необхідності стимулювати експорт, оскільки надлишок грошей в економіці спричиняє зростання цін.

Автор розглядав активну роль грошей і міжнародної торгівлі у оптимізації виробництва та підвищенні добробуту нації. Крім того, Т. Мен обґрунтував провідне значення банків для торговельного кредитування та безготівкових розрахунків [17].

Д. Юм зазначав, що банки повинні лише зберігати гроші на своїх рахунках, а не примножувати їх. Дотримуючись таких принципів функціонування банків, економіка країни виграс від здешевлення факторів виробництва (зокрема, робочої сили) та вирівнювання вартості кредитних ресурсів. Крім того, банки змогли б акумулювати значні кошти, які використовувалися б лише у випадку непередбачуваних обставин. Однак, при всіх цих перевагах, саме держава повинна буде компенсувати банкам і підприємцям збитки – упущену вигоду від розміщення вільних коштів.

Дж. Лоу припускав, що збільшення грошової маси за рахунок зниження відсоткової ставки сприятиме розширенню виробництва і збільшенню доходів, що, у свою чергу, стимулюватиме споживчий попит. При цьому, на відміну від класичних меркантилістів, Дж. Лоу вважав, що гроші повинні бути не металевими, а кредитними і створюватися банками для потреб національної

економіки», - йдеться про представника пізнього меркантилізму в роботі В. Д. Базилевича [18].

Отже, з наведеної вище інформації видно, що саме представники меркантилістичної течії економічної думки одні з перших конкретно провели опис ролі банківської справи в економічному розвитку, яка реалізується через кредитування торгівлі та безготівкові операції банків.

Що стосується школи фізіократів, то вони не приділяли уваги дослідженню фінансово-кредитних установ. Винятком є автор праці «Роздуми про створення і розподіл багатства» - А. Тюрго, який визначав грошові кошти як звичайний товар, який необхідно використовувати для обчислення вартості всіх інших товарів та вперше виокремлює прибуток як самостійний дохід, який отримує підприємець-капіталіст у вигляді позичкового процента та/або підприємницького доходу [17, с. 57]. Вчений зазначав, що через існуючі ризики неповернення коштів позичальником банківська установа має мати більший дохід від позичання грошей, ніж від орендної плати за земельну ділянку. В свою чергу такі філософи як А. Сміт та Д. Рікардо критикували наукові думки представників меркантилістичної течії щодо визначення сутності грошей, а саме як єдиного джерела багатства, а тому обґрунтували необхідність заміни металевих грошей паперовими та суворого контролю за банківською емісією [45].

На нашу думку, наступним потужним поштовхом для розвитку теорії банківської справи стали праці німецького банкіра А. Гана та австрійського вченого Й. Шумпетера. Так, концепція економічного розвитку Шумпетера є важливою для розуміння змісту та специфіки операційного банкінгу. У науковій спадщині автора стверджується, що загальновизнані фактори виробництва (праця, земля, капітал) не можуть бути повністю реалізовані без використання такого фактора виробництва, як підприємницькі здібності, що є особливою властивістю людської природи.

Таким чином, для банківської діяльності дуже важливим є кадрове забезпечення, а також постійний розвиток та навчання персоналу.

Аналіз наукових думок щодо визначення категорії банківської структури дає підстави стверджувати, що еволюція уявлень про банківську діяльність є процесом, взаємопов'язаним з розвитком ринкової економіки, зміною поглядів на роль фінансово-кредитної системи у функціонуванні економічної системи.

Відмітимо, що наукові розробки у сфері банківської справи та визначення діяльності фінансово-кредитних установ згадуються також і в літописах та в козацьку добу. Однак більш фахові дослідження у цій сфері пов'язані з промисловим переворотом та розвитком товарно-грошових відносин у ХІХ столітті в Україні.

Так, зокрема, М. А. Бородянський, ґрунтуючи свої погляди на наукових здобутках меркантилістів, фізіократів і особливо на працях А. Сміта, визначив надзвичайну роль грошей щодо формування економічної системи ринкового типу. У своїх численних наукових працях з менеджменту та фінансів вчений приділяв увагу заощадженням, їх трансформації в інвестиційні ресурси, а також прибуткам фінансових установ від такої діяльності. А ось Бунге наголошував на необхідності державних гарантій банківських вкладів, здешевлення кредитів та державної компенсації відсотків за кредитами окремим категоріям банківських позичальників, що стимулюватиме розвиток підприємництва.

Серед іншого, науковий доробок І.Я. Франка включає дослідження з економічної проблематики. «Під капіталом ми розуміємо не тільки гроші, що дають відсоток, але й усі інші багатства, якими власник безпосередньо не користується, але які так чи інакше повинні давати йому прибуток», - писав учений [17, с. 276]. У своїх наукових працях, зокрема у таких як «Кооперація, соціально-економічна сутність і призначення», М. І. Туган-Барановський описав необхідність створення кредитної кооперації з метою забезпечення коштами середньозабезпеченого населення, як зайнятого сільським господарством, так і ремеслами, тощо М.І. Туган-Барановський, детально розглядаючи кооперативну тематику, відзначив необхідність акумулювання коштів у кредитній кооперації, що сприятиме розвитку виробничої сфери.

Операційна діяльність банку – це сукупність технологічних процесів,

пов'язаних із документуванням інформації про операції банку, реєстрацією їх у відповідних реєстрах, верифікацією, перевіркою та контролем операційних ризиків [33]. Операційна діяльність державного банку включає широкий спектр функцій, які спрямовані на забезпечення фінансової стабільності країни та задоволення потреб різних секторів економіки. Основні аспекти операційної діяльності державного банку включають:

1. Монетарна політика: Державний банк встановлює та реалізує монетарну політику, що охоплює вплив на грошову масу, процентні ставки та кредитні умови. Він контролює грошове постачання в економіці для забезпечення стабільності цін та економічного зростання.

2. Регулювання банківської системи: Державний банк надає нагляд та регулює банківську систему країни. Це включає в себе встановлення правил та нормативів для банків, здійснення банківського нагляду, ліцензування банківської діяльності та забезпечення фінансової стабільності системи в цілому.

3. Управління валютними резервами: Державний банк контролює валютні резерви країни. Він здійснює операції на міжнародних валютних ринках, підтримує курс національної валюти, забезпечує ліквідність економіки та займається конвертацією валют.

4. Надання кредитів та підтримка фінансової стабільності: Державний банк може надавати кредити комерційним банкам та іншим фінансовим установам для забезпечення ліквідності та підтримки фінансової стабільності системи. Він також може здійснювати операції на відкритому ринку, купуючи або продавати цінні папери з метою регулювання ліквідності на ринку.

5. Фінансування держави: Державний банк може надавати фінансову підтримку державі шляхом придбання її цінних паперів або надання кредитів. Це дозволяє державі забезпечувати свої бюджетні потреби та фінансувати проекти розвитку.

6. Розрахункові системи та платіжні послуги: Державний банк може бути відповідальним за управління розрахунковими системами країни та

забезпечення безперебійної роботи платіжних послуг. Він здійснює контроль за електронними платежами, переказами коштів, забезпечує безпеку та ефективність платіжних систем. Ці аспекти операційної діяльності державного банку можуть варіюватися в залежності від конкретного державного банку та його мандата, а також від особливостей економічної ситуації в країні.

Організація операційної діяльності передбачає наявність задокументованих операційних процедур (правил) щодо всіх операцій, які здійснюються банківською установою відповідно до законодавства України.

Складові операційної діяльності банку представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Складові операційної діяльності банку [34]

Здійснення банківських операцій відбувається за певних вимог і умов (рис. 1.2). Розглянемо деякі елементи представленого рис. 1.2. Фронт-офіс –

підрозділ банку, в якому проводиться операція (шляхом укладання договорів) [28]. Бек-офіс – підрозділ банку, в якому проводиться реєстрація, перевірка, облік і контроль операцій.

Всі банківські операції того чи іншого виду проводиться на підставі певних правил на їх здійснення з дозволу керівництва, який є підтвердженням цих правил. На операції, не передбачені правилами (порядками) банку, надаються окремі дозволи (розпорядження тощо).



Рис. 1.2 Умови та вимоги щодо здійснення банківських операцій [35]

Операційна діяльність банку характеризується такими основними ознаками (рис. 1.3):



Рис. 1.3 Основні ознаки операційної діяльності банку [6, 16]

Під час операційної діяльності банки повинні мати відповідне методичне забезпечення планування та оцінки ефективності управління операційною діяльністю.

1.2 Методичне забезпечення планування та оцінювання ефективності управління операційною діяльністю державного банку

Методичне забезпечення планування включає набір інструментів, підходів і рекомендацій, що допомагають ефективно складати плани і стратегії для досягнення поставлених цілей. Методичне забезпечення планування та оцінювання ефективності управління операційною діяльністю державного банку зазвичай включає наступні етапи і інструменти:

1. Визначення стратегічних цілей: Управління операційною діяльністю державного банку повинно починатися з установлення стратегічних цілей, які відповідають місії та завданням банку. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними та досяжними.

2. Розробка оперативних планів: На основі стратегічних цілей необхідно розробити оперативні плани, які визначають конкретні дії, терміни та відповідальних осіб. Оперативні плани повинні бути гнучкими та адаптованими до змінних умов ринку.

3. Встановлення ключових показників ефективності (KPI): Для оцінки ефективності управління операційною діяльністю необхідно встановити

відповідні КРІ, які відображають ключові аспекти роботи банку. При цьому КРІ повинні бути вимірюваними, мінливими в часі та прив'язаними до стратегічних цілей.

4. Збір та аналіз даних: Для оцінки ефективності необхідно збирати відповідні дані. Для цього можна використовувати різні джерела, такі як фінансові звіти, статистичні дані, внутрішні звіти тощо. Після збору даних проводиться їх аналіз для отримання важливих висновків щодо ефективності управління.

5. Порівняння з планами та попередніми показниками: Отримані дані порівнюються з планами та попередніми показниками, щоб визначити рівень досягнення поставлених цілей. Це дозволяє виявити відхилення та визначити потенційні проблеми або успіхи.

6. Застосування корекційних заходів: Якщо виявляються негативні відхилення або проблеми, необхідно розробити та реалізувати корекційні заходи. Це може включати перегляд стратегії, внесення змін до оперативних планів, вдосконалення процесів тощо.

7. Звітність та моніторинг: Для ефективного управління операційною діяльністю необхідно мати систему звітності, яка відображає стан роботи банку та досягнення поставлених цілей. Звіти повинні бути чіткими, зрозумілими та своєчасними. Крім того, необхідно здійснювати постійний моніторинг ефективності та вносити корективи за необхідності.

Ці етапи та інструменти складають загальну основу методичного забезпечення планування та оцінювання ефективності управління операційною діяльністю державного банку. Конкретний підхід може варіюватися в залежності від особливостей та потреб банку.

Оцінювання ефективності управління операційною діяльністю державного банку є важливим завданням для забезпечення його стабільного функціонування і досягнення стратегічних цілей. Воно має велике значення для державних банків і є ключовим елементом їх успішної роботи.

Оцінка ефективності управління дозволяє визначити, наскільки добре

банк виконує свої операційні функції і досягає поставлених цілей. Оцінка дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони управління, з'ясувати причини недоліків і прийняти необхідні заходи для поліпшення діяльності.

Операційна діяльність банків здійснюється з використанням методів управління нею. В. Волощук [5] зазначає, що основними елементами методики здійснення з урахуванням особливостей операційної діяльності банківської установи є (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Основні елементи методики здійснення операційної діяльності банків

Основні елементи методики	Суть елементів методики
Система інтегральних показників	Коефіцієнти, індикатори, моделі, які визначають банківський ризик
Система показників динаміки	Показники зростання, впорядковані за ступенем динаміки існуючій діяльності банку, який забезпечив кращі результати порівняно з попередній період
Система еталонних моделей	Впорядкування найкращих показників динаміки за аналітичними параметрами

Джерело: створено автором на основі [5]

Слід зазначити, що при оптимізації ефективності управління операційною діяльністю можна використовувати такі нелінійні методи оптимізації (табл. 1.3) [36]:

Таблиця 1.3

Методичне керівництво оперативною діяльністю банку

Назва методу	Його призначення для об'єкта дослідження
Послідовне квадратичне програмування (SQP)	Основна мета – послідовне розв'язання задач квадратичного програмування, які апроксимують задачу оптимізації. Для задач необмеженої оптимізації алгоритм SQP реструктуровано на метод Ньютона, щоб знайти точку, де градієнт цільової функції наближається до 0. Для вирішення об'єктивної проблеми рівняння обмежень метод SQP реструктуровано на спеціальну реалізацію методів Ньютона для розв'язання системи Лагранжа.
Метод Нелдера-Міда	Цей метод легко застосований до плавних та/або шумних функцій. Суть його полягає в послідовному переміщенні і деформації симплекса навколо крайньої точки.

Продовж. табл. 1.3

Алгоритм Брідо-Флетчера-Голдфарба-Шенно (алгоритм BFGS)	Це ітеративний чисельний метод оптимізації, визначений для знаходження локальних максимумів/мінімумів нелінійного функціоналу. BFGS є одним із найбільш широко використовуваних квазіньютонівських методів. У квазіньютонівських методах функція Гессе не обчислюється безпосередньо. Натомість його приблизно оцінюють на основі кроків, зроблених на сьогоднішній день момент. Існують також модифікації цього методу з обмеженням пам'яті (L-BFGS) для вирішення нелінійних задач із багатьма невідомими та модифікація з обмеженням пам'яті в багатовимірному кубі (L-BFGS-B).
Метод Ньютона	Базується на принципах простої ітерації. Спосіб має квадратний конус. Спосіб удосконалення хордовий і тангенціальний.
Генетичний алгоритм	Евристичний пошуковий алгоритм, який використовується для вирішення задач оптимізації та моделювання. Це тип еволюційного обчислення, який вирішує проблеми оптимізації за допомогою методів природної еволюції, таких як успадкування, мутація, відбір і кросовер.

Джерело: створено автором на основі [36]

Отже, аналізуючи ряд представлених методів, можна дійти висновку, що жоден з них не є повною мірою придатним для аналізу управління операційною діяльністю банку.

Тому ми визначаємо необхідність розробки комплексної методики з використанням інформаційного забезпечення, яка б дозволила спрогнозувати ризики кредитно-депозитних операцій в цілому та окремих кредитів/позичальників зокрема.

1.3 Оцінка нормативно-правової бази з питань управління операційною діяльністю державного банку

Будь-яка діяльність неможлива без її нормативно-правового регулювання, це основа правової держави. Здійснення банківської діяльності не є винятком.

Для законної діяльності українських банківських установ, а також банків

з іноземним капіталом, які діють на території України, існує ряд законів та нормативно-правових актів НБУ, які покликані регулювати правовідносини в банківській сфері з метою забезпечення стабільної та безперебійної діяльності банків, захисту інтересів усіх сторін економічних відносин банківської діяльності, а також з метою забезпечення зростання економіки країни в цілому.

За допомогою законодавчої бази державні органи регулюють і контролюють банківську сферу, розподіляють права та обов'язки її учасників, створюють сприятливий фінансово-кредитний клімат в країні, визначають напрямок і стратегію розвитку галузей економіки. Ясно

Основними законодавчими актами банківської діяльності є:

Конституція України;

спеціальні закони:

- 1) Закон України «Про банки та банківську діяльність» [13];
- 2) Закон України «Про Національний банк України» [15];
- 3) Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» [14].

Дуже важливо також, щоб правове регулювання не гальмувало розвиток банківського сектору, а лише підтримувало та регулювало його.

Діяльність українських банків з кожним роком стає все більш масштабною та складною, що зумовлено такими чинниками: розширенням переліку товарів та послуг, що надаються банками; використання нових технологій у здійсненні банківської діяльності; залучення іноземних методів управління різними бізнес-процесами в банку; необхідність розробки механізмів швидкого реагування на виклики зовнішнього середовища. Законодавчу та нормативно-правову базу Національного банку України необхідно розвивати таким чином, щоб встигати та прогнозувати всі ці зміни, швидко реагуючи розробкою нової та вдосконаленням старої нормативно-правової бази.

Серед дослідників існує ряд думок щодо організації правової бази

банківської сфери.

Наприклад, С. Лобозінська звертає увагу на необхідність спеціального дослідження законодавчої та нормативної бази банківської діяльності; акцентує увагу на загальних аспектах правового регулювання банківської діяльності та обґрунтовує необхідність модернізації сучасного правового поля банківської діяльності, закликає до приведення нормативно-правових актів НБУ у відповідність до чинного законодавства [20].

Проте ми вважаємо, що кожна сфера банківської діяльності потребує окремого регулювання. Тому детально розберемо законодавчу базу управління операційним ризиком банку.

Постановою Правління НБУ № 75 «Про затвердження Положення про організацію бухгалтерського обліку та бухгалтерського контролю під час здійснення операційної діяльності в банках України» встановлено, що «операційна діяльність банку – це сукупність технологічних процесів, пов'язаних з до документального оформлення інформації про операції банку, їх реєстрації у відповідних реєстрах, перевірки, верифікації та контролю операційних ризиків» [32]. Тому операційна діяльність банків потребує окремого регулювання через її складність та ризикованість.

Останнім часом експерти всього світу все більше звертають увагу на операційний ризик банків, оскільки операційний ризик важко передбачити, а отже, ним складно управляти. Відповідно до Базеля II операційний ризик входить до групи основних банківських ризиків разом із кредитним і ринковим ризиками [1]. Проте наразі в Україні немає єдиного підходу до обов'язкового розрахунку операційного ризику.

Також українським банкам дозволили використовувати власну інтерпретацію операційного ризику для внутрішніх потреб [25]. Банки розраховують капітал операційного ризику за власною методикою, оскільки цей порядок залежить від специфіки діяльності банку, його розміру, стратегії тощо. Деякі дослідники відзначають, що під час управління операційним ризиком дискусійними залишаються три складові: визначення операційного

ризик, збір даних про події операційного ризику та межі його кількісного визначення [36].

В Україні тестові розрахунки операційного ризику проводяться вже цього року, оскільки з 01.01.2022 р. така процедура є обов'язковою згідно з постановами Правління Національного банку України від 24 грудня 2019 року № 156 «Положення про порядок визначення банками України мінімального розміру операційного ризику» [29].

Розглянемо особливості нормативно-правової бази управління операційним ризиком з точки зору її розподілу на три рівні:

I – метарівень (зовнішня міжнародно-правова база, міжнародні рекомендації щодо управління операційними ризиками в банках);

II - макрорівень (зовнішня внутрішня нормативно-правова база Національного банку України, Закони України, які прямо чи опосередковано регулюють відносини у сфері управління операційним ризиком);

III – мікрорівень (внутрішня документація банку, інструкції, положення, що регламентують управління операційним ризиком залежно від специфіки конкретного банку) (табл. 1.2, додаток А).

З аналізу нормативно-правової бази слідує, що українське банківське законодавство тісно пов'язане з міжнародними актами у сфері банківської діяльності, а інколи повністю їх імітує. Це пояснюється тим, що в банківській сфері, як і в інших сферах економіки, відбувається міжнародне співробітництво, яке потребує спеціального правового регулювання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» (далі – Банк) – універсальний банк з орієнтацією на роздрібний ринок, який активно просуває послуги для малого та середнього бізнесу.

Банк здійснює діяльність відповідно до ліцензії (НБУ) з березня 1992 року. Станом на 31 грудня 2021 року Банк мав 20 відділень та 1475 діючих відділень в Україні та філію на Кіпрі.

У 2021 році Правління НБУ вирішило поступово підвищити облікову ставку з 6%, встановлених у 2020 році, до 9% у грудні 2021 року та до 10% у січні 2022 року. Рішення обумовлено необхідністю усунення додаткових проінфляційних ризиків та покращити інфляційні очікування, що має сприяти поступовому зниженню інфляції до цілі 5%. У зв'язку з військовим нападом Росії 24 лютого 2022 року політика регулятора буде змінена.

Український банківський сектор у 2021 році показав найвищий в історії прибуток, передусім завдяки стрімкому зростанню операційних доходів та скороченню відрахувань у резерви. При цьому темпи гривневого кредитування юридичних осіб є найвищими за останнє десятиліття. Роздрібні кредити також росли швидко і стабільно, іпотечні кредити зростали майже вдвічі швидше, ніж споживчі.

Подальший розвиток банку тісно пов'язаний з ризиками зовнішнього середовища, в якому він працює. Найсерйознішим ризиком для української економіки на даний момент є військовий конфлікт з Росією, який триває з 24 лютого 2022 року.

Війна негативно впливає на всі сфери діяльності в Україні, і наразі неможливо достовірно визначити оцінити його економічні, соціальні, фінансові та інші наслідки.

Організаційна структура представленого, яка сформована за

функціональними ознаками банку, наведена на рис. 2.1 [14].

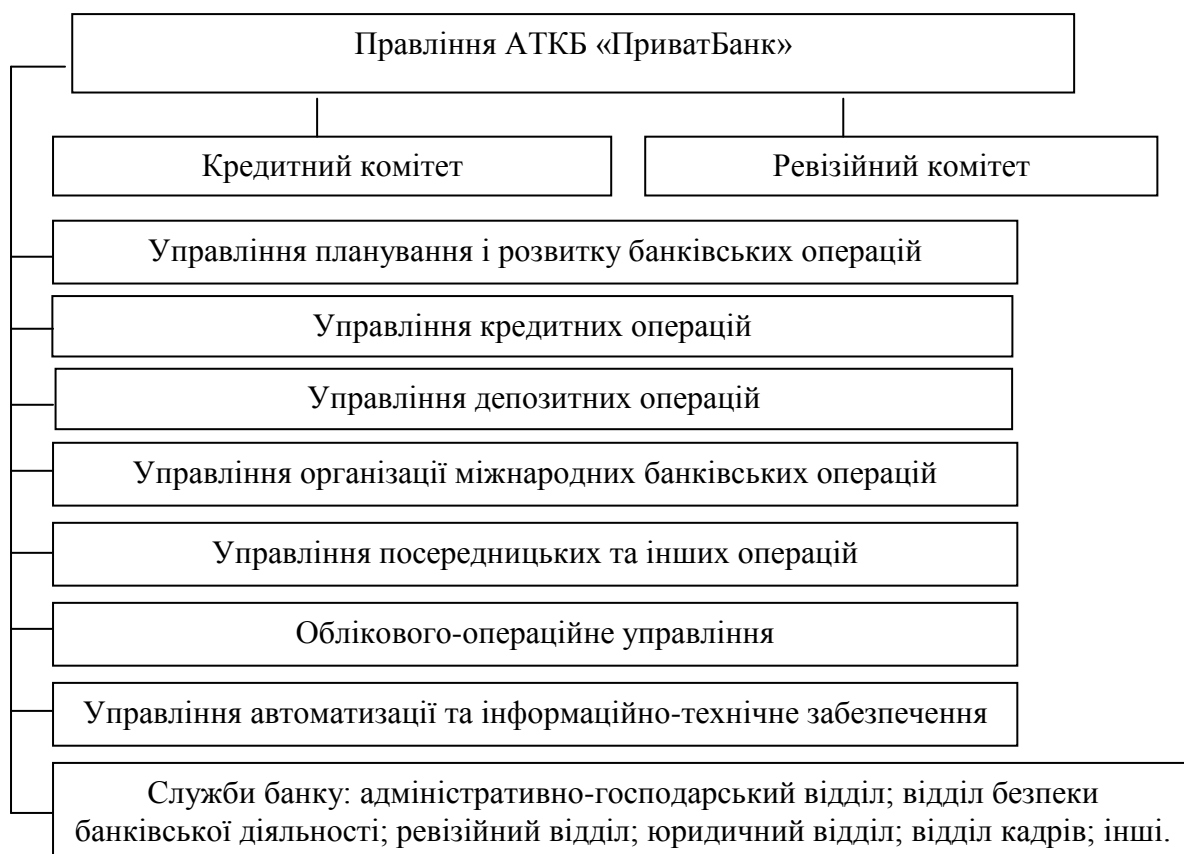


Рис. 2.1 Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк» [26]

Банк зберігає лідируючі позиції практично за всіма напрямками. Діяльність банку в обслуговуванні приватних клієнтів базується на наданні послуг усім громадянам, у т.ч. малозабезпечені. Це досягається шляхом розвитку цільових послуг, спрямованих на задоволення банківських потреб окремих груп населення.

Розглянемо динаміку та структуру активів, зобов'язань та чистого прибутку АТ КБ «Приватбанк» за 2019-2021 роки на підставі звітності, наведеної у додатках Б-В (табл. 2.1.- 2.2.)

Таблиця 2.1

Структура активів АТ КБ «ПриватБанк» на 2019-2021 роки, тис. грн.

Тип активу	Рік			2020/2019		2021/2020	
	2019	2020	2021	Абс.	%	Абс.	%
Грошові кошти та їх еквіваленти	45894	49911	52835	4017	8,75	2924	105,86

Продовж. табл. 2.1

Заборгованість банків	27118	25059	26243	-2059	-7,59	1184	104,72
Кредити та аванси клієнтам	59544	55021	68218	-4523	-7,60	13197	123,99
Інвестиційні цінні папери в рамках СНД	84680	100750	93096	16070	18,98	-7654	92,40
Інвестиційні цінні папери за СВІСД	66602	119196	129074	52594	78,97	9878	108,29
Інвестиційні цінні папери за АС	875	1715	107	840	96,00	-1608	6,24
інші фінансові активи	2210	3448	2644	1238	56,02	-804	76,68
Нефінансові активи	22800	27425	29079	4625	20,29	1654	106,03
Сукупні активи	309723	382525	401296	72802	23,51	18771	104,91

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності АТ КБ «Приватбанк»

З таблиці відразу можна побачити, що частва сукупних активів зростає з кожним роком, досить високе збільшення спостерігається у 2020 році. Також зросли нефінансові активи та інвестиційні цінні папери за СВІСД.

Також пропонується зображення динаміки активів АТ КБ «ПриватБанк» на 2019-2021 роки графічно, де можна візуалізовано побачити різницю.

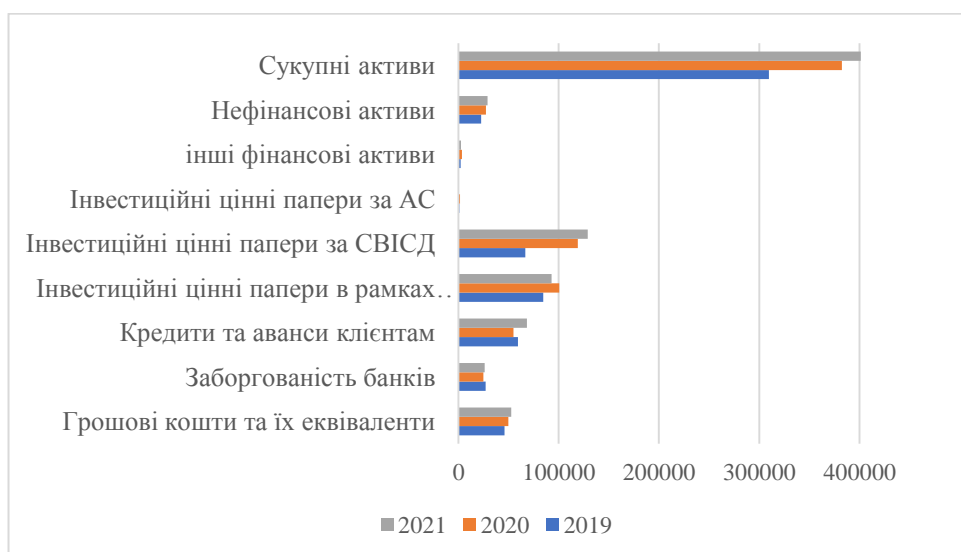


Рис. 2.2 Динаміка активів АТ КБ «ПриватБанк» на 2019-2021 роки

Як видно з таблиці 2.1, та з рис. 2.2, зміна динаміки активів є позитивною, але кількість кредитів за 2020 рік зменшилася на 7,6%, що є негативним показником, оскільки кредитна політика банку спрямована на збільшення кредитування клієнтам.

Таблиця 2.2

Структура пасивів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Вид зобов'язання	Рік			2020/2019		2021/2020	
	2019	2020	2021	Абс.	%	Абс.	%
Заборгованість перед НБУ	7721	0	0	-7721	0,00	0	
Заборгованість перед банками	201	2	3	-199	1,00	1	150,00
Гроші клієнтів	240621	312706	325303	72085	129,96	12597	104,03
Орендні зобов'язання	1748	1855	3651	107	106,12	1796	196,82
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	123	146	159	23	118,70	13	108,90
Інші фінансові зобов'язання	2639	4059	3770	1420	153,81	-289	92,88
Нефінансові зобов'язання	3260	12082	1795	8822	370,61	-10287	14,86
Всього пасивів	255194	329700	334681	74506	129,20	4981	101,51

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк»

Можна структуру пасивів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2021 рр. також зобразити графічно для більш детального зображення. З малюнка краще буде видно динаміку протягом 2019-2021 рр., адже з таблиці відразу можна помітити, що заборгованість перед НБУ значно зменшилась починаючи з 2020 року.

Також заборгованість перед іншими банками зменшилась, що є позитивним явищем. Також можна помітити, що зросли резерви і якщо ми подивимось на частку всіх пасивів то можна помітити зростаючу динаміку.

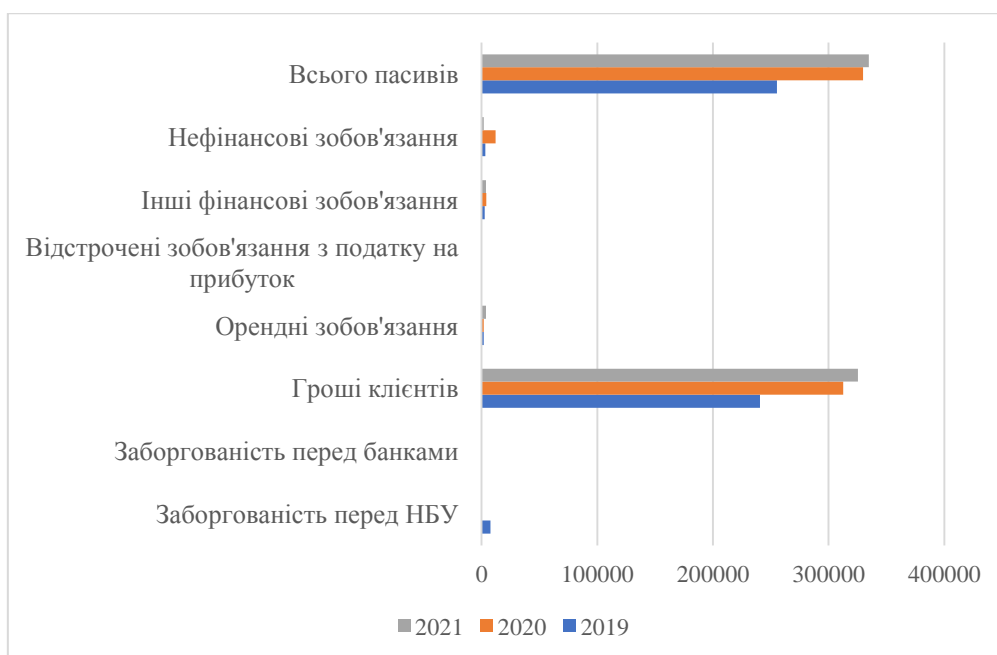


Рис. 2.3. Структура пасивів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2021 рр.

Відтак, станом на кінець 2021 року АТ КБ «ПриватБанк» суттєво зменшив суму заборгованості перед НБУ та іншими банками, але зросли інші фінансові зобов'язання та резерви.

2.2 Аналіз операційної діяльності для прийняття оперативних управлінських рішень АТ КБ «ПриватБанк»

Банківська система є елементом фінансової системи країни, через який функціонує механізм розподілу фінансових ресурсів і фондів, відбувається їх мобілізація та залучення в економічний обіг. На сьогоднішній день військова ситуація, значні темпи інфляції та загальна економічна дестабілізація негативно вплинули на банківський сектор, зокрема на результати діяльності банків.

Керівництво АТ КБ «ПриватБанк» несе відповідальність за організацію його операційної діяльності на підставі задокументованих правила щодо здійснення банківських операцій відповідно до законодавства України.

Правила щодо здійснення банківських операцій ґрунтуються на певних принципах, таких, як санкціонування, облік, контроль, та включають наступні складові [26]:

- обґрунтування операції;

- встановлення відповідальних осіб за виконання операції за розподіл обов'язків між ними;

- документальне підтвердження операції;

- внутрішній контроль за порядком здійснення операції, передбачений внутрішніми положеннями.

Операції АТ КБ «ПриватБанк» здійснюються відповідними працівниками банку, яким надано таке право. Якщо працівникові банку надаються права керівника, то в письмовій посадовій інструкції мають бути визначені конкретні обов'язки та відповідальність. Посадові інструкції затверджуються керівником банку або уповноваженою ним особою за поданням керівника відповідного підрозділу. Кожен відповідальний працівник повинен бути ознайомлений зі своєю посадовою інструкцією.

Право підпису документів надається працівникам банку відповідно до наказу керівника. Зразки підписів відповідальних виконавців обов'язково передаються на контроль до технологічно пов'язаних структурних підрозділів. Право контролю підпису на операціях, що підлягають додатковому контролю, мають керівники банку та керівники відповідних структурних підрозділів або уповноважені ними посадові особи.

У разі використання відповідного програмного забезпечення перевірка електронного цифрового підпису відповідальних виконавців здійснюється автоматично програмним забезпеченням технологічно пов'язаних структурних підрозділів. Працівники, які підписали документ без відповідних повноважень, несуть відповідальність згідно із законодавством України.

АТ КБ «ПриватБанк» визначає перелік операцій, що підлягають додатковому контролю, а також посади працівників, уповноважених на виконання контрольних функцій для забезпечення належного контролю за операціями.

Операційна діяльність АТ КБ «ПриватБанк» полягає в [26]:

- розподілі відповідальності та повноважень за проведення операцій;

- належному документальному оформленні всіх операцій;

- організації системи внутрішнього контролю;
- наданні внутрішніх інструкцій (розпоряджень) щодо здійснення платежів;
- представленні інформації про операцію, яка має бути зашифрована під час її передачі відповідними каналами зв'язку.

Банківські операції здійснюються протягом операційного дня, який складається з операційного часу та часу завершення технологічної обробки облікової інформації з обов'язковим формуванням відомостей поточного балансу/оборотно-сальдових відомостей, реєстрів аналітичного обліку та інших реєстрів бухгалтерського обліку. виконана операція за допомогою відповідного програмного забезпечення.

Банківські операції повинні бути зафіксовані та відображені в облікових реєстрах у день їх виконання або наступного робочого дня, якщо операція проведена після закінчення операційного дня (часу) банку або у вихідні чи святкові дні.

Досліджуваний банк є одним із найбільших гравців банківського ринку національної економіки. Проведемо аналіз операційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» на основі наступних розрахунків (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз операційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Показники	Рік			2020/2019		2021/2020	
	2019	2020	2021	Абс.	%	Абс.	%
Грошові потоки від операційної діяльності	33239	32658	36915	-581	99,00	4257	113,00
Грошові потоки від операційної діяльності до змін операційних активів і зобов'язань	26149	25174	36910	-975	97,00	11736	147,00
Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності	10609	85402	36169	74793	805,00	49233	43,00

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності

Аналіз табл. 2.3 дає підстави стверджувати про збільшення грошових потоків від операційної діяльності у 2021 році порівняно з 2020 роком на 13,00%, а чисті грошові потоки, отримані від операційної діяльності за аналізований період зменшилися на 57,00%.

АТ КБ «ПриватБанк» використовує оперативне інформаційне забезпечення для отримання звітності та розрахунку економічних показників, яке забезпечує [26]:

- своєчасне та повне відображення всіх операцій банку та його філій в облікових реєстрах банку (філій);
- підготовка фінансової, статистичної, управлінської, податкової звітності;
- взаємозв'язок даних синтетичного та аналітичного обліку;
- накопичення та систематизація операцій за економічними показниками, необхідними для складання звітності;
- розрахунок економічних показників, визначених згідно з відповідними методиками Національного банку;
- можливість удосконалення функціональних характеристик програмного забезпечення, а також його адаптації у разі зміни нормативно-правової бази.

Банківська установа є складною соціально-економічною системою, природа якої вимагає постійного розвитку, в т. ч. розробки та впровадження нових продуктів та послуг, які конкурентоспроможні на ринку. Для того, щоб обрати оптимальний напрямок розвитку, важливо вивчати різні індикатори, що мають вплив на результативність та ефективність діяльності банківської установи.

2.3 Оцінка ефективності операційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Якщо результати господарської діяльності перевищують витрати, то йдеться про позитивний ефект (зокрема, отримання банком прибутку), у протилежному випадку – про негативний ефект (збитки).

Критеріями оцінки ефективності діяльності банку є фінансові результати його діяльності (дохід і прибуток), так і результативність (рентабельність), а також усі групи показників досягнутого банком фінансового стану з урахуванням їх величини або цільове значення як для самого банку, так і для соціально-економічного середовища його діяльності.

Під ефективністю банку слід розуміти його здатність задовольняти потреби чи очікування клієнтів або самого банку за умови ретельного налагодження банківського механізму та добрих взаємовідносин між виробниками і споживачами банківських продуктів.

Тобто, ефективність діяльності банку – це, свого роду, приріст результатів його діяльності за рахунок реалізації заходів щодо його вдосконалення, що відображається співвідношенням отриманих результатів до обсягів залучених і вкладених ресурсів, здійснених витрат, у результаті чого банк досягає поставлених цілей та зростання його ринкової вартості.

Оцінка ефективності діяльності банку здійснюється з метою виконання наступних завдань [21]:

- оцінка динаміки та стану ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості банків;
- оцінка позиції банків на фінансовому ринку та кількісна оцінка їх конкурентоспроможності
- розрахунок показників ефективності та прибутковості банків, які дають уявлення про результативність їх функціонування визначення ефективності використання банками фінансових ресурсів.

Оцінка ефективності діяльності банку визначається в таких аспектах:

- фінансові показники (рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, показники прибутку);
- показники внутрішніх бізнес-процесів (ефективність побудови організаційної структури банку, ефективність роботи філій, представництв і структурних підрозділів банку);
- показники клієнтської складової (кількість клієнтів, частка на ринку,

середній обсяг послуг, наданих одному клієнту, коефіцієнт розширення клієнтської бази);

– показники привабливості банку (позитивний імідж на ринку та сила бренду банку).

Важливими показниками ефективності є операційний дохід та операційна ефективність банків. Операційний дохід - це дохід від основної діяльності, тобто дохід, отриманий банком в результаті здійснення операцій або надання послуг своїм клієнтам, і тому не включає дохід від реалізації основних засобів, доходи від не операційних підрозділів, штрафи та пені, отримані від господарських операцій. Таким чином, операційний дохід - це основний банківський дохід, який відображає здатність банків акумулювати прибуток від прямих фінансових операцій та операцій з фінансовими активами.

Управління доходами комерційного банку – процес розробки та прийняття управлінських рішень на основі планування, аналізу та контролю доходів банківської установи, спрямованих на досягнення їх оптимальної структури шляхом визначення ефективних напрямів розміщення ресурсів банку. Проведемо оцінку операційної ефективності банку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка операційної ефективності АТ КБ «ПриватБанк»

Складові операційної діяльності	Рік			2020/2019		2021/2020	
	2019	2020	2021	Абс.	%	Абс.	%
Процентні доходи	33841	33563	35854	-278	99,18	2291	106,83
Процентні витрати	14174	11961	9537	-2213	84,39	-2424	79,73
Чистий процентний дохід	19667	21602	29317	1935	109,84	7715	135,71
Чистий процентний дохід після вирахування резерву на знецінення	19663	19831	28461	168	100,85	8630	143,52
Прибуток до оподаткування	32609	24296	35067	-8313	74,51	10771	144,33
Прибуток за рік	32609	24302	35050	-8307	74,53	10748	144,23

Продовж. табл. 2.4

Загальна сума сукупного доходу	34583	22753	33232	-11830	65,79	10479	146.06
--------------------------------	-------	-------	-------	--------	-------	-------	--------

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності

Чистий прибуток за 2021 рік склав 35 067 тис. грн. порівняно з 2020 роком (24296 тис. грн.) зріс на 44,33%.

Серед факторів, що мають вплив на діяльність АТ КБ «ПриватБанк», можна виділити наступні:

- збитковість багатьох підприємств-клієнтів банку;
- інфляційні тенденції в грошово-кредитній сфері;
- нерозвиненість фондового ринку;
- значні коливання процентних ставок;
- неплатежі клієнтів банку та підприємств один одному;
- порушення фінансового законодавства;
- відсутність повної інформації про учасників ринку [19].

Вітчизняні банки приділяють мало уваги розробці та реалізації стратегії. Причинами цього є економічна нестабільність, політична напруженість, бажання уникнути додаткових витрат, необхідних для впровадження процесу стратегічного управління, а також відсутність зацікавленості акціонерів. Як наслідок, більшість банків не розробляють і не впроваджують стратегії, інші банки впроваджують їх на низькому рівні, а деякі тільки починають розробляти стратегії.

Криза, яку пережив банківський сектор, виявила глибину накопичених банками проблем. Основними з них є відсутність чіткої стратегії роботи на ринку, високий рівень ризиків, які беруть на себе ці банки, відсутність стабільних джерел доходів у поєднанні з надмірними витратами. Все це призвело до величезних збитків банків.

Однак криза мала і позитивні наслідки для економіки, оскільки залишилися працювати лише найбільш стійкі банки, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, бізнес-модель та організація діяльності яких були

ефективними.

Керівництво цих банків здійснювало ефективний менеджмент, що забезпечило перехід ввіреного їм банківського бізнесу на наступний етап розвитку на основі чіткої стратегії та розрахунку [23].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1 Напрями підвищення ефективності управління операційною діяльністю АТ КБ «ПриватБанк»

Аналіз світового досвіду з оптимізації банківських процесів, дає підстави виділити наступні ключові напрями:

- Централізація оперативного забезпечення, що сприяє скороченню операційних витрат.

- Велика кількість специфічних для продукту процесів замінюється універсальними процесами по всій лінійці продуктів. Процесно-орієнтована операційна модель дає можливість швидко виводити на ринок нові продукти [4].

- Інтеграція процесів за каналами зв'язку. Банки намагаються усунути розбіжності у спілкуванні з клієнтами через різні канали (відділення банку, кол-центр). Інтеграція процесів через канали комунікації дозволяє підвищити прозорість бізнес-процесів, а також створює додаткові можливості для розвитку крос-продажів.

- Зниження трудомісткості процесів. Банківський бізнес характеризується значною складністю бізнес-процесів: багаторазовими перевірками та контролем, координацією за участю значної кількості підрозділів, тому є необхідність у спрощенні деяких завдань, що має значний потенціал для скорочення часу [46].

- Наскрізна обробка. Забезпечує значне прискорення процесів, зниження операційних ризиків і помилок у даних.

Основними факторами впливу на ефективність операційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є (рис. 3.1).

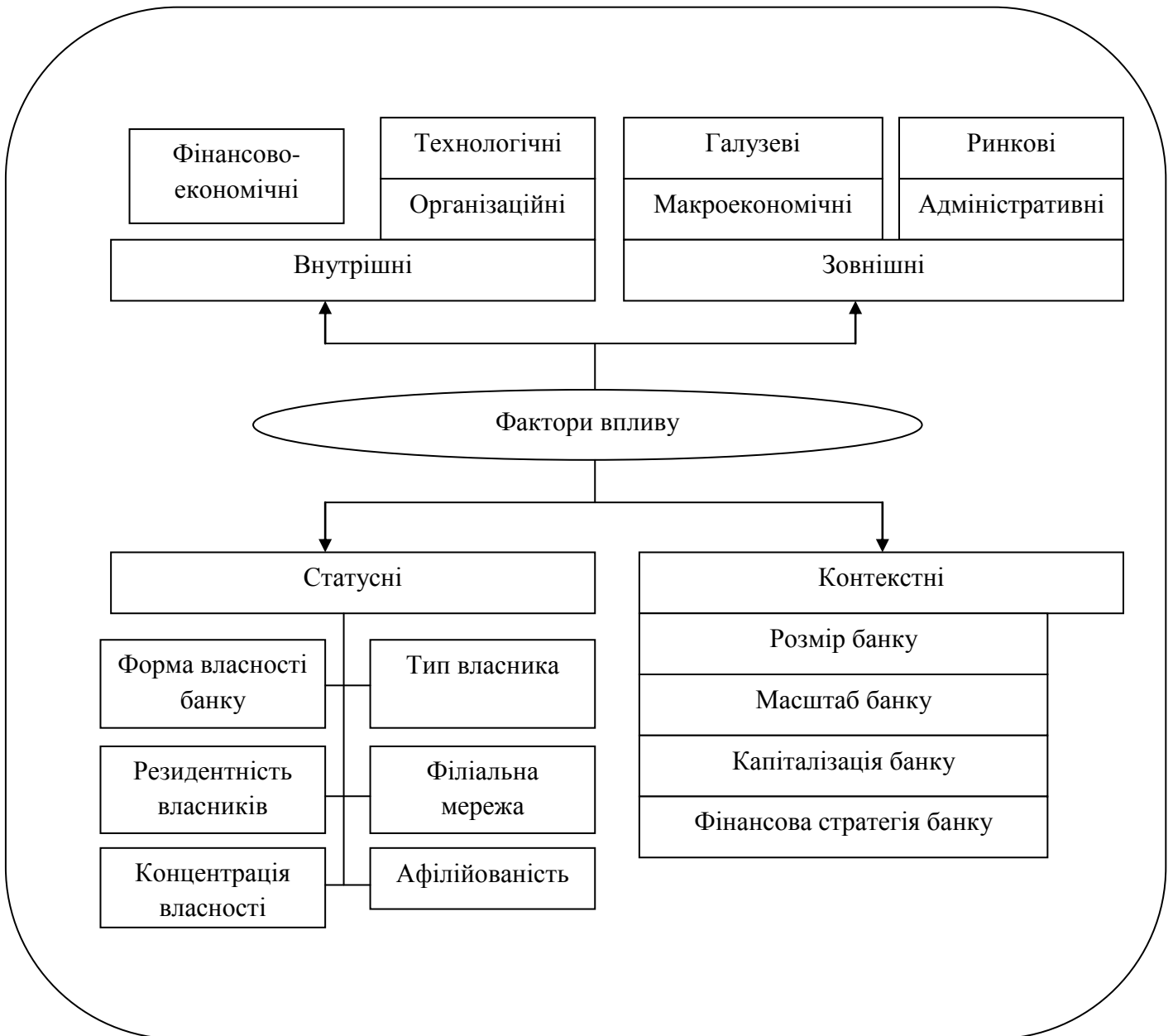


Рис. 3.1 Фактори впливу на ефективність операційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: сформовано автором на основі [25].

Для забезпечення конкурентоспроможності банківської системи та її ефективності необхідно:

- 1) реалізовувати кредитно-грошову та валютну політику незалежно від вимог зовнішнього середовища;
- 2) здійснювати моніторинг банківської діяльності, зокрема з

використанням вимог Базелю;

3) посилювати відповідальність менеджерів за порушення вимог законодавства у справах ведення банківських операцій;

4) визначити пріоритетні напрями кредитування та розробити пропозиції щодо зниження кредитних ставок;

5) підвищувати довіру до банківських установ, в т.ч. За рахунок правильно побудованої валютно-курсової політики.

Серед напрямів підвищення ефективності операційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» слід виділити наступні:

- зростання доходів;
- зменшення витрат;
- зниження ризиків.

З метою збільшення прибутковості у АТ КБ "ПриватБанк" необхідно вжити такі заходи:

1. Зростання власних коштів банку, що призведе до розширення ресурсної бази та підвищення інвестиційного потенціалу. Це сприятиме привабливості для залучення іноземних інвестицій, стимулюватиме інтеграційні процеси та забезпечить незалежність банку в умовах посиленої конкуренції на ринку.

2. Раціональне та ефективне розміщення коштів банку для забезпечення фінансової стійкості. Це дозволить уникнути суперечностей між ліквідністю, надійністю та прибутковістю.

3. Впровадження фінансового планування. Цей інструмент дозволить прогнозувати доходи, витрати та прибуток банку на річному рівні, незважаючи на нестабільність та інфляцію. Банк повинен реалістично бачити перспективи свого розвитку та визначати цілі на поточний рік.

4. Використання інструментів, які дозволяють планувати та отримувати додатковий прибуток у банківській діяльності, такі як ф'ючерси, опціони, форвардні операції з валютою та інші форми, що відповідають ринковим умовам.

5. Систематичне вивчення кредитних ризиків та прийняття рішень щодо їх зниження.

6. Постійне підвищення рівня професіоналізму персоналу.

Зниження витрат в АТ КБ «ПриватБанк» повинно проходити за наступними основними напрямками (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні напрями АТ КБ «ПриватБанк» щодо зниження витрат

Напрямок зниження витрат	Результат зниження витрат
Працівники банку	Підвищення кваліфікації персоналу відповідно зайнятої посади, що сприятиме посиленню внутрішнього контролю за виконавчою дисципліною та сприятиме встановленню зв'язку між результатами роботи та винагородою
Витрати на оренду	Скорочення орендованих площ за рахунок перегляду умов оренди
Витрати на відрядження	Посилення контролю за дотриманням чинного законодавства щодо звітування про використані підзвітні суми
Витрати на маркетинг	Аналіз ефективності зворотної віддачі від рекламних заходів
Аутсорсинг	Передача виконання певних функцій третій стороні, для якої ця діяльність є основною та здійснюється за менших витрат (наприклад, пошук і тренування персоналу, інкасація, інкасація, інкасація). здійснюється за менших витрат (наприклад, пошук і тренінг персоналу, інкасація, послуги, прибирання приміщень). Стратегічне партнерство з постачальниками послуг.
Автоматизація	Автоматизоване виконання банківських операцій
Оптимізація бізнес-процесів	Аналіз, оцінка та прийняття управлінських рішень щодо ліквідації недоліків в операційній діяльності банку

Джерело: сформовано автором на основі [31].

Використання представлених заходів щодо зниження витрат та підвищення прибутковості в АТ КБ «ПриватБанк» сприятиме встановленню стійкого становища банку на ринку банківських послуг та підвищенню ефективності його операційної діяльності.

3.2 Рекомендації щодо покращення організації ефективної операційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Покращення організації ефективної операційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є пріоритетними напрямками Стратегія 2024, яка затверджена постановою Кабінету Міністрів від 11 серпня 2021 року № 931.

Стратегію 2024 передбачає досягнення таких стратегічних цілей [26]:

1. Формування потужної конкурентоздатної фінансової установи:
 - покращення суспільного сприйняття за рахунок розширення клієнтської бази підприємств роздрібною торгівлі та МСБ;
 - довгострокова прибутковість, безпека роботи;
 - реалізація цільової операційної моделі ефективними та економічно обґрунтованими методами;
 - зміцнення банку через організаційну трансформацію та цифровізацію процесів.
2. Забезпечення спроможності виплачувати дивіденди:
 - Зосередження на посиленні профільного бізнесу та побудові заощадливої технології праці: досягнення лідерства в роздрібному секторі;
 - Підвищення чистого прибутку на базі різноманітного кредитування;
 - Збільшення дивідендів завдяки спеціалізованому бізнесу;
3. Перетворення банку на життєздатний інструмент для інвестиції.

Тому першочерговим завданням, продиктованим стратегією, є забезпечення стабільності банку.

Основним джерелом ресурсів для АТ КБ «ПриватБанк» є депозити (близько 80%), а лівову частку доходу (у середньому 70-90%) становить дохід від активних кредитних операцій [14, 15]. Тому розглянемо напрями вдосконалення операційної діяльності в розрізі цих двох аспектів.

Депозитна процентна політика являє собою комплекс заходів, спрямованих на мобілізацію банками грошових коштів юридичних і фізичних осіб, а також коштів держбюджету у формі вкладів (депозитів) з метою їх подальшого взаємовигідного використання.

Кредитна політика включає розроблення науково-обґрунтованої концепції організації кредитних відносин, постановку завдань у сфері кредитування та проведення практичних заходів щодо їх здійснення. Елементи кредитної політики знаходять своє практичне вираження в організаційних формах, тобто прийомах, способах і методах її реалізації.

Під час формування кредитної політики слід урахувати об'єктивні та суб'єктивні чинники: стан економічної кон'юнктури, грошово-кредитну політику НБУ, фінансову політику Уряду України, стан економіки в регіонах і галузях, які обслуговує банк, склад клієнтів, їхні потреби в кредиті, наявність банків-конкурентів, величина капіталу банку, структура пасивів, можливості та досвід персоналу.

Структура пасивів і стабільність депозитів, їхня структура за строками залучення справляють безпосередній вплив на можливості кредитування. Банк повинен залучати кошти на строкові депозити, які є найбільш надійним кредитним ресурсом. Безпосередній зв'язок між активами і пасивами банку регламентують нормативи ліквідності. При визначенні кредитної політики дотримання цих нормативів дає змогу додержуватися золотого банківського правила: вимоги та зобов'язання банку мають відповідати одна одній за сумами та строками.

Одним із найважливіших механізмів управління активами і пасивами банку є управління ставкою відсотка. Припустимо, що всі активи 2021 року були перетворені тільки лише в кредити, а всі пасиви – тільки в депозити. Комерційний банк надає кредит підприємствам, які потребують коштів, на суму 401296 тис. грн (сума активів банку за балансом). Банк оплачує розрахункові документи підприємства з позичкового рахунку.

Кореспондентський рахунок зменшується, а кредитна заборгованість збільшується на 401296 тис. грн. Іншими словами, відбувається якісний зсув у структурі активів. А пасиви банку залишаються без змін. В пасиві банківського балансу враховуються вимоги клієнтів до банку.

Якщо підприємства, які отримали кредити, не зможуть погасити у

встановлений строк отриману грошову позику, то в АТ КБ «ПриватБанк» виникає проблема з ліквідністю. Банк не зможе оплатити пред'явлені йому розрахункові документи, оскільки він має на своєму кореспондентському рахунку тільки 1525898 тис. грн, які залишилися після надання кредиту.

Для забезпечення ліквідності в подібній ситуації комерційний банк може запропонувати клієнтам такі умови обслуговування їхніх розрахункових рахунків, за яких вони не пред'являтимуть банку вимоги. Однією з таких умов буде пропозиція керівництва банку або менеджера з ліквідності про підвищення процентної ставки за залишками грошових клієнта на розрахунковому рахунку.

Збільшуючи такий платіж, комерційний банк стимулюватиме клієнтів затримувати грошові кошти на розрахунковому рахунку, хоча підприємство не може значно зменшити свої платежі, бо це може мати негативні наслідки для забезпечення його фінансової діяльності.

Щоб розрахувати, який відсоток із надходжень на розрахунковий рахунок клієнта буде затримуватися, необхідно проаналізувати дебетові обороти за цим рахунком. До них належать ті перерахування, які не впливатимуть на оборотність оборотних коштів у встановлений строк.

Так, відрахування з прибутку, податки та інші обов'язкові платежі можуть бути виплачені в останній гранично можливий день, установлений чинним законодавством і статутом підприємства.

Ключовими напрямками підвищення управління операційною діяльністю АТ КБ «ПриватБанк» є наступні:

- 1) становлення конкурентної політики;
- 2) успішний розвиток і запровадження людино-орієнтованого конкурентоспроможного підходу, поліпшення особистих взаємовідносин співробітників, підвищення рівня професіоналізму персоналу;
- 3) забезпечення управління операційною діяльністю, яка реалізується банком, та супутніх послуг.

Існує ще кілька методик, які можуть допомогти підвищити операційну ефективність банку. Ось декілька загальних підходів:

1. Автоматизація процесів: Впровадження автоматизованих систем та програмного забезпечення може допомогти зменшити ручну працю, оптимізувати розклади роботи та забезпечити швидку та точну обробку операцій.

2. Оптимізація бізнес-процесів: Аналіз та перегляд існуючих бізнес-процесів з метою виявлення можливих вузьких місць та надмірних етапів може допомогти впровадити оптимальніші процедури, що забезпечать швидку та ефективну роботу.

3. Консолідація та стандартизація: Об'єднання декількох систем або процесів в єдину, централізовану платформу може знизити подвійну роботу та покращити доступність даних. Стандартизація процесів також сприяє простоті та ефективності роботи.

4. Підвищення кваліфікації персоналу: Інвестиції в навчання та розвиток персоналу можуть покращити їхні навички та знання, що сприятиме більш ефективній роботі та швидкій обробці операцій.

5. Використання аналітики даних: Застосування аналітики даних та статистичних методів може допомогти виявити тенденції, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації операцій.

6. Клієнтська орієнтація: Зосередження на потребах та задоволенні клієнтів може сприяти підвищенню ефективності, оскільки задоволені клієнти схильні бути більш лояльними та активними.

Для досягнення ефективної системи операційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» необхідно переглянути організаційну структуру і перетворити її з лінійної в функціонально-лінійну.

Отже, необхідно розширити склад відділу шляхом додаткового прийому спеціаліста з фінансового аналізу операційної діяльності. Ця потреба обумовлена тим, що цей напрямок є ключовим у структурі діяльності банку. Таким чином, для проведення аналізу операційної діяльності необхідно вибрати оптимальну форму фінансування, структуру коштів, капіталу та резервів банку, а також визначити напрямок їх використання з метою забезпечення високої

прибутковості та ефективного управління часом. Важливими елементами в цьому процесі є включення інструменту балансу доходів і витрат платежів, підтримка адекватної ліквідності та своєчасних платежів.

При формуванні фінансової стратегії велика увага приділяється також цілісності фінансових надходжень, мобілізації внутрішніх ресурсів, утворенню та розподілу прибутку, а також визначенню оптимальних потреб у оборотних коштах. Фінансовий менеджер повинен вибрати систему показників, яка допоможе йому достатньо точно оцінити поточні та стратегічні можливості банку. З цієї перспективи рекомендується розрахувати ефективність пропозиції, що полягає у включенні до штату досліджуваного банку спеціаліста, відповідального за ефективний економічний аналіз операційної діяльності.

Враховуючи те, що рентабельність компанії не дозволяє зберегти всі підрозділи для виконання запропонованих додаткових функцій управління, ми пропонуємо зробити наступні зміни в управлінні.

Оскільки деякі обов'язки працівників фінансового відділу дублюються іншими підрозділами, і дослідження показують, що функції аналізу та планування виконуються неналежним чином, рекомендується звільнити одного з чотирьох працівників відділу. Отже, оплата праці першого працівника становить 8000 грн, другого - 8000 грн, третього - 8000 грн, а четвертого - 12000 грн.

Продовжуючи обчислення, розраховуємо ефективність скорочення однієї посадової одиниці: $8000 * 12 = 96000$ грн. Ця сума представляє річну заробітну плату працівника. Крім того, як було вказано раніше, повноваження керівника відділу частково звільнені, тому пропонується призначити одного з трьох працівників на посаду начальника відділу. Згідно з обчисленнями, фінансовий результат, що виражається у зростанні обсягів виробництва внаслідок підвищення ефективності фінансової стратегії через фінансовий аналіз, становить 540 тис. грн.

Отже, чистий ефект від запропонованого удосконалення організації фінансового відділу у акціонерному товаристві складає: $540000 - ((12000 + 8000$

+ 8000 + 8000) * 12) = 198000 грн.

Шляхом впровадження планування та аналізу ефективності управління операційною діяльністю передбачається дохід у розмірі 650000 грн., при цьому витрати складатимуть: $650000 - (12000 + 8000 + 8000) * 12 = 314000$ грн.

Отже, економія становить: $650000 - 314000 = 336000$ грн., що можна розглядати як ефект від запропонованих рекомендацій.

Таким чином, ефективність пропозиції щодо удосконалення організації роботи фінансового відділу шляхом впровадження аналітичного компонента на підприємстві становить 100%. Таким чином, наші розрахунки підтверджують обґрунтованість та ефективність пропозиції щодо вдосконалення системи управління операційною діяльністю.

3.3 Інноваційні системи та їх інструменти для управління операційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» на ринку інформаційно-комунікаційних технологій

Зараз сучасна глобальна трансформація бізнес-процесів відбувається під тиском цифровізації, яка також посилюється глобальною пандемією COVID-19 [49]. Це впливає практично на всі бізнес-процеси у виробничій, фінансовій та банківській сферах.

Більшість сучасних банків вже досягли достатньо високого рівня фінансової зрілості, і актуальним стає питання пошуку нових можливостей для оптимізації їхніх процесів і послуг, а також створення нових банківських продуктів. Таким чином, банки дивляться в бік криптовалют, блокчейну для створення нових сервісів, але поки що не мають достатньої правової бази.

В умовах стагнації світової економіки [11] фокус у банківському секторі зміститься на вдосконалення процесів і послуг, а для цього необхідно посилити інтеграцію систем Business Intelligence (BI) в управлінські рішення.

Сьогодні банкам потрібні інструменти для оптимізації операційної діяльності, а також для побудови прогнозних моделей з:

маркетингу: аналіз поведінки споживачів, індивідуальні профілі клієнтів,

інвестиційні вигоди, аналіз ринку, аналіз маркетингових кампаній, аналіз лояльності клієнтів;

управління активами та пасивами: чутливість до змін процентної ставки, аналіз розподілу капіталу, аналіз ліквідності, аналіз джерел капіталу, аналіз строків погашення;

управління ризиками: оцінка та аналіз кредитного ризику, аналіз сек'юритизації активів, аналіз операційного ризику, аналіз ризику ліквідності, аналіз достатності капіталу, аналіз простроченої заборгованості;

відповідність вимогам: інші, аналіз та виявлення підозрілих операцій, аналіз балансу, аналіз руху коштів, аналіз прибутків та збитків;

управління продуктивністю: ABC-костинг, аналіз продуктового та інвестиційного портфелів, CLV аналіз, аналіз прибутковості по продуктах, каналах, регіонах, аналіз ефективності бізнес-процесів.

Ось деякі з інноваційних систем та інструментів, які можуть бути використані для управління операційною діяльністю АТ КБ «ПриватБанк»:

1. Інтернет-банкінг та мобільний додаток: Банк пропонує своїм клієнтам зручний доступ до рахунків через інтернет-банкінг та мобільний додаток. Ці інструменти дозволяють клієнтам здійснювати платежі, перекази, перевіряти стан рахунків та отримувати іншу інформацію про свої фінанси.

2. Приват24: Це інтернет-сервіс та мобільний додаток, який надає клієнтам широкий спектр можливостей для управління своїми фінансами. Він дозволяє здійснювати оплату рахунків, покупки, перекази грошей та отримувати повідомлення про транзакції.

3. Термінали самообслуговування: Банк встановлює термінали самообслуговування, де клієнти можуть здійснювати різні операції безпосередньо, такі як внесення готівки, вилучення грошей, оплата кредитів та інші.

4. API та інтеграція: АТ КБ «ПриватБанк» надає API (інтерфейс програмування додатків), що дозволяє підприємствам та розробникам інтегрувати банківські сервіси у свої власні додатки та системи. Це створює

можливість для швидкого та зручного здійснення фінансових операцій.

5. Електронний документообіг: Банк використовує електронний документообіг для здійснення різних операцій та обміну інформацією з клієнтами та партнерами. Це дозволяє зменшити час та зусилля, пов'язані з обробкою паперових документів.

6. Автоматизація процесів: Банк використовує різні системи автоматизації для оптимізації своїх операційних процесів. Це може включати автоматизовану обробку платежів, ризик-аналітику, аналіз даних та інші технології, що полегшують та прискорюють роботу банку.

Це лише кілька прикладів інноваційних систем та інструментів, які можуть бути використані для управління операційною діяльністю АТ КБ «ПриватБанк». Банк постійно працює над впровадженням нових технологій та розширенням своїх сервісів для поліпшення взаємодії з клієнтами та оптимізації своєї діяльності.

Функціональність аналітичної платформи та системи ВІ (АВІ) має включати 12 областей властивостей: безпека, керованість, хмарна аналітика, підключення до джерела даних, підготовка даних, каталог, автоматизована аналітика, візуалізація даних, візуалізація даних, запит природною мовою (NLQ), генерація природної мови (NLG), звітність. За аналізом Гарнера виділяють наступні АВІ: Microsoft Power BI, Tableau, Qlik [38], але при виборі АВІ необхідно враховувати такі впливові чинники, як використання системи ВІ на всіх зацікавлених рівнях банку, враховуючи вимоги безпеки та доступності даних.

Також необхідно враховувати чисельність спільноти спеціалістів у відповідних ВІ-системах [9], а також експертність банківського працівника перед освоєнням ВІ-системи (рис. 3.1).

Фінансові технології істотно впливають на функціонування сучасної банківської системи. Десятки мільярдів доларів щороку інвестуються в індустрію фінансових технологій. Такі технологічні компанії, як Google, Microsoft і Intel, починають відігравати все більшу роль у цій сфері. Ці ІТ-

гіганти роблять значні інвестиції у фінтех, що провокує появу великої кількості успішних фінансових стартапів останнім часом.

Нові структури досить гнучкі та мобільні та не підпадають під дію банківського регулювання та контролю, що дозволяє їм пропонувати на ринку нові кредитні, інвестиційні та платіжні послуги.

Все це створює серйозну конкуренцію традиційним банківським структурам і вимагає від них негайної реакції.

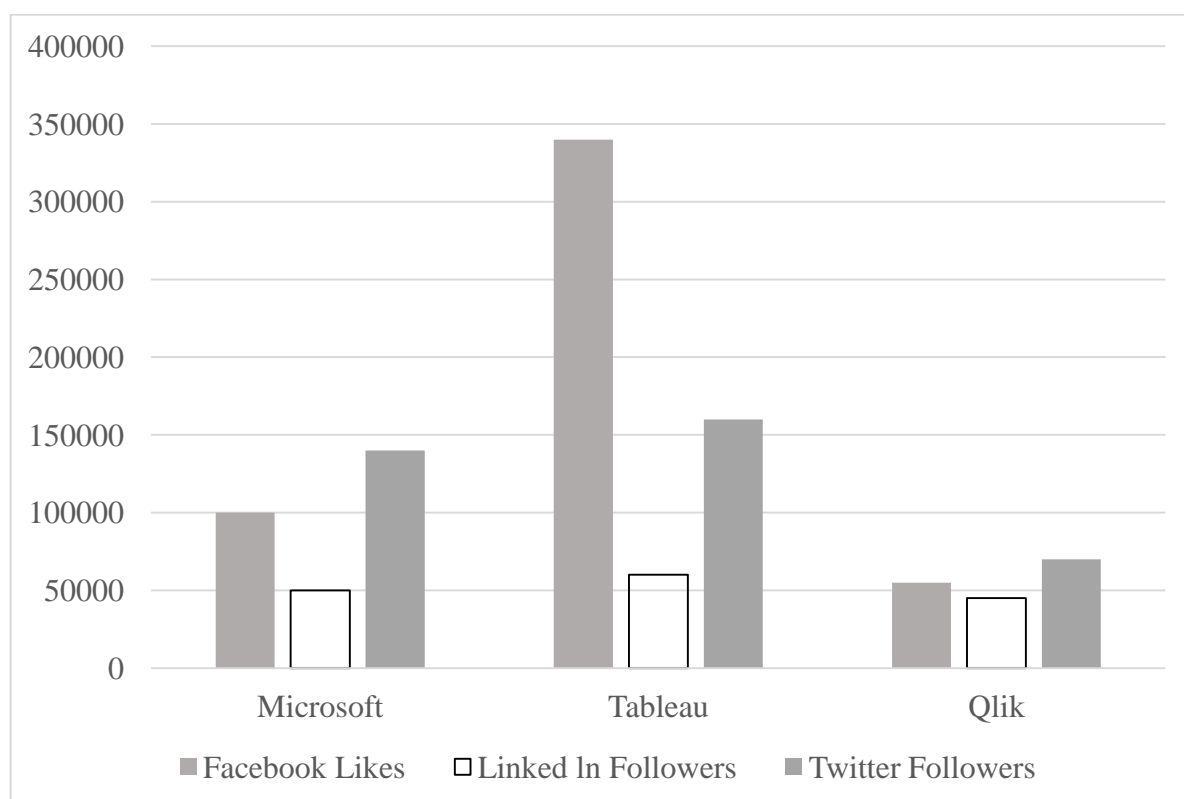


Рис. 3.1. Популярність ВІ-продуктів у соціальних мережах за листопад 2021 р.

[38]

Фінансові технології широко використовуються для здійснення платежів, кредитування, інвестування тощо. Ці аспекти широко висвітлювалися науковцями [7, 10, 12, 39, 43, 48].

Багато робіт присвячено результатам впровадження технологій обробки великих даних [48], створенню банками нових віртуальних каналів просування своїх продуктів [7, 39].

Ряд авторів [10] розглядають окремі аспекти трансформації банківського

бізнесу та системи управління. Незважаючи на широке обговорення необхідності цифровізації, питання радикальної реструктуризації банківського бізнесу та зміни бізнес-моделі банку розглядалося недостатньо.

У сучасному банківському бізнесі менеджери банку зосереджені на трьох ключових сферах діяльності: клієнти, операційні процеси та бізнес-моделі. Саме в цих трьох напрямках відбувається трансформація. Клієнти банку стають не просто споживачами послуг, а генераторами.

На основі наявних технологій банки збирають велику кількість даних про клієнта, запитів і можуть сформувати і запропонувати йому необхідну послугу або їх набір, при цьому вони будуть надані в зручному для клієнта форматі.

Зміни в клієнтській структурі також впливають на банківські технології. Конкурентною перевагою є впровадження систем, які дозволяють зібрати максимальну кількість інформації про клієнта і сформувати «картину сучасного споживача», а потім на її основі запропонувати відповідну послугу. Як правило, хто швидше і краще реагував на вимоги ринку, той і перемагав у битві за клієнта.

Тому вже недостатньо просто розробити та застосувати нову технологію банку в його діяльності, сучасний ринок вимагає «прогнозувати» та заздалегідь визначати тенденції, потрібен комплексний підхід. У цьому плані на допомогу банкам приходять технології цифрової демографії. Сьогодні основними споживачами банківських послуг є представники покоління Y (міленіали),

Трансформація операційних процесів пов'язана з таким терміном, як цифрова трансформація або цифровізація. Кращі компанії, так звана цифрова еліта (Digitati), поєднують діяльність у сфері цифрових технологій і сильний менеджмент, здійснюючи перехід від простого використання ІТ до масштабних змін бізнесу [7].

У процесі цифровізації відбувається зміна операційної діяльності банків шляхом їх переорієнтації на нові цінності та потреби клієнтів, підвищення ефективності банківських послуг за рахунок їх складності та зниження операційних витрат на обслуговування офісів (заробітна плата співробітників,

оренда та обслуговування майна).

Екстенсивність розвитку передбачає впровадження нових (економічних) інновацій. Таким чином трансформується банківський бізнес і досягається операційна ефективність. Це вже підтверджено.

Найбільші інвестиції в фінтех здійснюють мультифіліальні банки, в тому числі і АТ КБ «ПриватБанк», і саме вони спостерігають зростання рентабельності операцій за рахунок зниження операційних витрат у разі збільшення інвестицій в інновації.

Для розробки та впровадження передових технологій, які відповідають вимогам цифрової економіки, банки змушені створювати власні дочірні компанії або звертатися до вже існуючих ІТ-компаній.

Основною сферою впровадження методів цифрової економіки в банківському секторі є застосування інтелектуальних обчислень, технологій великих даних на основі інтеграції робототехніки та машинного самонавчання, іншими словами управління на основі даних і знань, або інакше Data Наука про дані.

Класичним прикладом є системи BPM (business process management) – управління бізнес-процесами, яке передбачає використання засобів автоматизації (наприклад, СУБД) та інтеграцію інформаційних технологій, необхідних у процесі прийняття управлінських рішень. Усе це потребує підвищення ІТ-потенціалу банківського сектору, а також нестандартного підходу до управління фінансовими установами загалом.

Як і для всіх комерційних структур, для АТ КБ «ПриватБанк» типова трирівнева ІТ-архітектура. Перший рівень – стратегічний, включає цілі та завдання банку, основні функції. Другий – операційний (процесний) рівень, який передбачає формування моделі даних та архітектури інформаційних систем. Третій рівень представляє інфраструктуру програмного забезпечення, обладнання та додатків. Саме третій рівень зараз зазнає суттєвої трансформації.

Цифровізація банківського бізнесу передбачає зміни застосовуваної бізнес-моделі. Поряд з вертикальною моделлю використовується горизонтальна

модель побудови банківського бізнесу. Зміна банківської бізнес-моделі тягне за собою зміни в управлінні персоналом банку.

Сьогодні спеціалісти Scientist (це економіст-універсал з навиками програміста, який займається інтелектуальною обробкою даних) стають все більш затребуваними для банків.

Наймають нових співробітників, наприклад, Chief Digital Officer (CDO) – менеджера цифрової трансформації. Банки також розвивають гнучкі підходи до вдосконалення програмного забезпечення та приймають співпрацю з фінтех-стартапами, які надають доступ до IT-платформ власної розробки.

Також дуже затребувана посада Big Data Analyst – спеціаліста, який володіє математичними, статистичними, економічними, управлінськими знаннями та знаннями в галузі інформатики та комп'ютерних наук. Основною діяльністю аналітика великих даних є робота з Big Data.

В його обов'язки входить обробка великого масиву неструктурованої інформації та формування обґрунтованих висновків з досліджуваної теми на основі отриманих результатів. Діяльність аналітика великих даних дозволяє банкам здійснювати технологічні прориви, відкривати нові перспективи та підвищувати ефективність операцій.

Після кризи 2008 року банківське співтовариство серйозно задумалося про зміну парадигми банківських бізнес-моделей. Важливо побудувати таку бізнес-модель, яка б відповідала уявленням споживача [43].

Банки інвестують у цифрові технології, що дозволяє скоротити витрати та збільшити обсяг послуг, що надаються. Цьому сприяють сучасні пристрої, які аналізують дії потенційних клієнтів і пропонують клієнтам потенційно цікаві продукти.

Тому банківська модель ведення бізнесу у вигляді платформізації є своєрідним переосмисленням банківського бізнесу, оскільки дозволяє зблизити продавців і покупців і створити взаємовигідну співпрацю учасників фінансової індустрії.

Готові прикладні програмні рішення допомагають банкам зосередитися

на якості та функціональності банківських продуктів індивідуально для кожного клієнта.

Трансформація діяльності, готові прикладні програмні рішення допомагають банкам зосередитися на якості та функціональності банківських продуктів індивідуально для кожного клієнта.

Трансформація діяльності АТ КБ «ПриватБанк» як банківського бізнесу, проведення операцій відповідно до вимог цифрової економіки є дуже актуальним завданням.

АТ КБ «ПриватБанк» рухається вперед в напрямку інновацій. У 2020 році було запущено перші в Україні біометричні платіжні POS-термінали з технологією FacePay24.

Спільно з SM POS та UKey почали впровадження програмного POS для бізнесу (інтегроване з функціями оплати, готівкою систему обліку пристроїв і продуктів), реалізував можливість розрахунків у чат-ботах популярного месенджера Viber за допомогою онлайн-еквайрингу LiqPay, а в жовтні запусив перший онлайн-сервіс для підписки та управління послугами постачальників комунальних послуг в Україні

ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретико-методичні основи та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління операційною діяльністю державного банку. За результатами дослідження отримано наступні висновки:

1. Розкрито суть операційної діяльності і банку та визначено її як структурування технологічних процесів щодо документування операцій та їх реєстрація в облікових регістрах з подальшою верифікацією, перевіркою та контролем. Метою діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є досягнення максимальної фінансової вигоди при тривалому функціонуванні та забезпеченні стійкого становища. Основним показником успішності є сума прибутку або збитку, який банк отримує в результаті всіх своїх операцій, включаючи як активні, так і пасивні дії.

2. Досліджено методичне забезпечення управління операційною діяльністю та встановлено, що основними методами для банківських установ є послідовне квадратичне програмування (SQP), метод Нелдера-Міда, алгоритм Брідо-Флетчера-Голдфарба-Шенно (алгоритм BFGS), метод Ньютона, генетичний алгоритм. Ці методи необхідно використовувати в комплексі для інтегрованої оцінки ефективності операційної діяльності.

3. Проведено оцінку нормативно-правової бази та з'ясовано, що регламентування управління операційною діяльністю банку здійснюється на підставі наступних законодавчих актів: Конституції України, Законів України «Про банки та банківську діяльність», «Про Національний банк України».

4. Робота виконана на матеріалах АТ КБ «ПриватБанк». Метою діяльності банку є отримання максимального прибутку, який відображає результати всіх видів діяльності, усіх його операцій, як активних, так і пасивних. АТ КБ «ПриватБанк» є системно важливим та найбільшим спеціалізованим ощадним банком, власний фінансовий результат (прибуток) якого у 2020 році становив 24,3 млрд грн. Це 61,2% від загального доходу українських банків за рік. Після

націоналізації банк сплатив до бюджету 55,4 млрд грн.

5. Аналіз динаміки фінансових показників діяльності показав, що основним найприбутковішим джерелом є процентний дохід, тобто інвестування в активи є ефективними, а зростання прибутку відбувається саме за рахунок ефективного управління активами та пасивами. Значне зростання можна відзначити за всіма показниками доходів, особливо за розміром чистого прибутку.

6. Сформовано основні напрями підвищення ефективності операційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк», серед яких: зростання доходів; зменшення витрат; зниження ризиків.

З проведеного аналізу можна зробити наступні висновки: всі вказані цілі, завдання, функції та стратегії діяльності спрямовані на спрощення та полегшення фінансового життя українців, достойне забезпечення та реалізацію розподілу та перерозподілу коштів, враховуючи інтереси громадян. Передбачені статистичні дані чітко підтверджують, що реалізація зазначеного вище вже на сьогоднішній день досягає значної висоти. Тому в умовах поточної ринкової нестабільності якість фінансових послуг, наданих банком, дійсно заслуговує визнання.

7. Розглянуто інноваційні системи та інструменти управління операційною діяльністю АТ КБ «ПриватБанк» на ринку інформаційно-комунікаційних технологій. З метою забезпечення надійності та безперервного захисту на всіх етапах формування, обробки, передавання та зберігання електронних банківських документів банк повинен створити систему управління інформаційною безпекою відповідно до нормативно-правових документів Національного банку з використанням автоматизованих систем функціонування в режимі «клієнт-сервер» доступ користувачів до бази даних повинен здійснюватися тільки через додаткове програмне забезпечення, яке аутентифікує осіб, уповноважених на використання бази даних.

Наведений аналіз дозволяє зробити наступні висновки: усі зазначені цілі, завдання, функції, стратегії діяльності спрямовані лише на те, щоб максимально

спростити та полегшити фінансове життя українців, гідно забезпечити та в довгостроковій перспективі реалізувати розподіл і перерозподіл коштів, виходячи з інтересів громадян.

Наявні статистичні дані однозначно і яскраво підтверджують, що частка реалізації всього перерахованого вище вже сьогодні досить висока. Тому якість надання банком фінансових послуг, до того ж в умовах нинішньої нестабільності на ринку, справді заслуговує на визнання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs107.htm>. (дата звернення 15.04.2023 р.).
2. Morgenstern O. Theory of Games and Economic Behavior (Commemorative Edition) / O. Morgenstern, J.V. Neumann. Princeton: Princeton University Press, 2007. P. 734-796
3. Power M. The invention of operational risk. Review of International Political Economy. 2005. Vol.12. P. 577-599. URL: <https://doi.org/10.1080/09692290500240271> (дата звернення 15.06.2023 р.).
4. Бергер А. Н. Ефективність фінансових інститутів: Міжнародне дослідження та напрямки для майбутні дослідження. *Європейський журнал операційних досліджень*. 2017. № 98. С. 175-212.
5. Волощук В.Р. Моделювання ризиків кредитно-інвестиційної діяльності банків. *Інноваційна економіка*. 2014. № 6. С. 274-280.
6. Гевко І. Б. Операційний менеджмент : навчальний посібник. К. : Кондор, 2015. 228 с.
7. Девід Едер, Крістоф Бак. Вплив цифровізації на бізнес-моделі – систематичний огляд літератури. Науково-дослідний центр фінансів та інформаційного менеджменту. 24-та Американська конференція з інформаційних систем, Новий Орлеан, серпень 2018 р. С. 2–10.
8. Демчук Н.І. Банківські операції: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2017. 461 с.
9. Дрокіна Н.І., Дарчук В.Г., Крижко О.В. Інструменти бізнес-аналітики для візуалізації маркетингових даних // *Black Sea Economic Studies*, 2018. Vol. 26–1. С. 128–138
10. Дубина М., Шеремет О. Розвиток електронного банкінгу: світовий та вітчизняний досвід. Проблеми та перспективи економіки та управління. 2019. № 2(18). С. 154–162.

11. Жигалкін Ю. Дефіцит, інфляція, дорога нафта. Чи загрожує миру застій? 2021. URL: <https://bit.ly/3Dg8omv> (дата звернення: 14.06.2023).

12. Житар М. О., Зелінська В. С. Необанкінг: зарубіжний досвід та українська перспектива. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2019. Випуск 2. С. 81–95.

13. Закон України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення 15.06.2023 р.).

14. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20> (дата звернення 15.06.2023 р.).

15. Закон України «Про Національний банк України» № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14> (дата звернення 15.06.2023 р.).

16. Іванов М.М. Операційний менеджмент [текст] : навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2018. 368 с.

17. Історія економічних вчень : підручник / за ред. В. М. Тарасевича, Ю. Є. Петруні. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.

18. Історія економічних вчень : підручник : у 2-х ч. / за ред. В. Д. Базилевича. Київ : Знання, 2015. Ч. 1. С. 365.

19. Кочетков В. М. Організація управління фінансовою стійкістю банку на ринку умови: Моногр. К.: Погляд на Європу. ун-т, 2013. 300 с.

20. Лобозінська С. М. Правове регулювання банківської діяльності в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. № 16.2. С.190-194.

21. Маслак Н. Г. Теоретичні аспекти ефективності банківської діяльності та її оцінки Вісник Сумського національного аграрного університету. 2019. № 2. С. 1–6.

22. Мельник А. Аналіз залучення фінансових ресурсів банківською системою України. Економіка та держава. 2014. № 5. С. 72–74.

23. Минулий Я.І. Основні показники ефективності управління розвитком банківської справи в Україні. URL: <http://ej.journal.kspu.edu>

/index.php/ej/article/view/751/728 (дата звернення 11.06.2023 р.)

24. Мицак О. Напрями удосконалення кредитування споживчого ринку України. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2015. № 4. URL: http://sophus.at.ua/publ/2015_04_29_lviv/sekcija_section_3_2015_04_29/naprjami_udoskonalennja_kredituvannja_spozivchogo_rinku_ukrajini/92-1-0-1342 (дата звернення 11.06.2023 р.).

25. Набок Р. Окремі питання управління операційним ризиком у банках. *Вісник Національного банку України*. 2013. № 1. С.61-65.

26. Офіційний сайт АТ КБ Приватбанк. URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення 13.06.2023 р.).

27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

28. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 21.06.2023).

29. Постанова Правління Національного банку України «Положення про порядок визначення банками України мінімального розміру операційного ризику» №156. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24122019 (дата звернення 16.06.2023 р.).

30. Постанова Правління Національного банку України «Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України» №157. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24122019_157 (дата звернення 16.06.2023 р.).

31. Примостка Л. О. Аналіз банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі: Монографія. К.: КНЕУ, 2017. 316 с.

32. Про затвердження Положення про організацію бухгалтерського обліку, бухгалтерського контролю під час здійснення операційної діяльності в банках України: Постанова Правління Національного банку України від 04.07.2018 р. № 75. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0075500-18> (дата звернення: 11.06.2023).

33. Про організацію операційної діяльності в банках України: Положення,

затверджене постановою Правління Національного банку України від 18.06.2003р. № 254. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0559-03> (дата звернення 16.06.2023 р.).

34. Про платіжні системи та переказ коштів в Україні: Закон України від 05.04.2001р. № 2346-ІІ. URL :[://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2346-14](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2346-14) (дата звернення 16.06.2023 р.).

35. Рамазанов С. К. Ризики, безпека, кризи і сталий розвиток в економіці: методології, моделі, методи управління та прийняття рішень : монографія. Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ : Ноулідж, 2012. 947 с

36. Реверчук С. В. Історія економічних вчень : навч. посібник. Львів : Тріада плюс, 2017. 352 с.

37. Ресурси та моделі глобального економічного розвитку: монографія / [Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, А. М. Колот, Я. М. Столярчук, та ін.]; за заг. ред. Д. М. Лук'яненка. К.: КНЕУ, 2019. 703 с.

38. Річардсон Дж., Шлегель К., Ріта Саллам Магічний квадрант для платформ аналітики та бізнес-аналітики. 15.02.2021. URL: <https://gtnr.it/3DfVum4> (дата звернення: 13.06.2023).

39. Семенов А. Ю., Цирулик С. В. Тенденції розвитку FinTech послуг на світовому та вітчизняному ринках фінансових послуг. Бізнес Інформ. 2018. № 10. С. 327-334.

40. Сенейко Ю. В. Сучасні підходи до трактування категорії «ризик». *Регіональна економіка*. 2016. № 1. С . 206-211.

41. Співак С.І. Депозитна політика комерційних банків. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvlnau/ekon/2009_6/articles/S.I._Spivak.pdf (дата звернення 30.06.2023 р.).

42. Стешенко О.Д., Красовська Х.В. Управління кредитним портфелем комерційного банку. *Вісник економіки транспорту і промисловості* . 2017. Вип. 42. С. 390-393.

43. Стратегія розвитку фінтех в Україні до 2025 року / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua>

44. Управління ризиками банків : монографія у 2 т. / за заг. ред. д. е. н., проф. А. О. Єпіфанова, д. е. н., проф. Т. А. Васильєвої. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. Т. 1 : Управління ризиками базових банківських операцій. 2012. – 284 с.

45. Фондовий ринок : підручник : у 2-х кн. Київ : Знання, 2015. 621 с.

46. Хьюз Дж.П. Ефективність банківської справи: теорія, практика та докази / Дж.П. Хьюз, Л.Ж. майстер. – Філадельфія: Федеральний резервний банк Філадельфії, 2008. – 30 с. – (Препринт / Федеральний резервний банк Філадельфії; Робочий документ 08-1).

47. Шило В.П., Ільїна С.Б. та ін. Фінанси підприємств (за модульною системою навчання). Теоретично-практичний посібник/ Шило В.П., Ільїна С.Б., Доровська С.С., Барабанова В.В. – Київ: ВД «Професіонал», 2006. - 288с.

48. Ю.О. Максимова, Т. О. Фудім, А.Ю. Шевченка. Сучасні інформаційні технології як перспективний засіб розвитку українських банків. Економіка та управління підприємством. 2019. Випуск 29. С. 237–242.

49. Цифровізація – це сьогодні та майбутнє всіх сфер бізнесу. 15.04.2020. URL: <https://bit.ly/3nn4TW1> (дата звернення: 14.06.2023р.).

50. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.09.01.html>

ДОДАТКИ

Додаток А

Нормативно-правова база управління операційним ризиком банку

Метарівень	
Документ	Характеристика
Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework 2004	Згідно з Базелем II достатність (адекватність) капіталу розраховується як частка капіталу відносно активів зважених на ризик. Це також стосується і операційного ризику. Відповідно до такого підходу спочатку розраховується сума втрат за операційним ризиком, яка потім трансформується у активи, зважені на ризик, для формули адекватності капіталу [1]
Директива 2006/48/ЄС Європейського Парламенту та Ради про започаткування та здійснення діяльності кредитних установ (виправлене видання)	В даному документі зазначено, що операційний ризик є суттєвим ризиком, з яким стикаються кредитні установи та який потребує покриття власними коштами. Також вказано, що через наявність різноманітних кредитних установ, необхідно застосовувати альтернативні підходи до калькуляції вимог до операційного ризику, які включають різні рівні чутливості до ризику та вимагають різних рівнів складності. Також даним документом пропонується впроваджувати певні стимули для кредитних установ, щоб вони використовували більш чутливі до операційного ризику підходи та приділити увагу страхуванню у простих підходах для калькуляції вимог до капіталу для операційного ризику [10]
Основні принципи ефективного банківського нагляду	Визначено основні принципи, згідно з якими наглядовий орган визначає, чи мають банки належну систему управління операційним ризиком з урахуванням їхньої готовності взяти на себе ризик («апетит до ризику»), профілю ризиків, а також ринкових і макроекономічних умов. Це включає належну політику та процедури вчасного виявлення, вимірювання, моніторингу, звітування [11]
«Комплексна практика управління та нагляду за управлінським ризиком» (Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk)	В документі зазначено, що точний підхід до управління операційними ризиками, обраний окремим банком, залежатиме від цілого ряду факторів, включаючи його розмір та складність та характер його діяльності. Однак, незважаючи на ці відмінності, чіткі стратегії та нагляд з боку ради директорів та вищого керівництва, сильна культура операційного ризику та внутрішнього контролю, ефективну внутрішню звітність та планування на випадок надзвичайних ситуацій – це всі найважливіші елементи ефективної системи управління операційними ризиками для банків будь-якого розміру та обсягу [2]
Макрорівень	
Постанова Правління НБУ № 64 «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах»	Дана постанова змушує банки приділяти більше уваги побудові та функціонуванню системи управління операційним ризиком з урахуванням специфіки діяльності банків та видів послуг, що ними надаються. В положенні йде мова про необхідність здійснювати виявлення, вимірювання, моніторинг, контроль та звітування щодо операційного ризику [16]

<p>Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України», затверджені Постановою Правління НБУ від 02.08.2004 №361</p>	<p>В даному документі банкам рекомендується звертати увагу на розподіл капіталу банку за видами ризиків, у т. ч. операційним, а також використовувати адекватні методи та прийоми кількісної та якісної оцінки ризиків. Також зазначається, що саме підрозділ з ризик-менеджменту має здійснювати ведення нормативної бази з ризик-менеджменту. Також в положенні зазначено, що при управлінні операційним ризиком банкам слід брати до уваги світовий досвід, а саме: положення Базельського комітету з банківського нагляду «Надійна практика управління та нагляду за операційним ризиком» (№ 96 лютий 2003 року), «Принципи ризик-менеджменту електронного банкінгу» (№ 98 липень 2003 року) [15]</p>
<p>Постанова Правління НБУ №156 від 24 грудня 2019 року «Про затвердження Положення про порядок визначення банками України мінімального розміру операційного ризику»</p>	<p>Це Положення встановлює порядок визначення банками України мінімального розміру операційного ризику для врахування під час розрахунку нормативів достатності капіталу [6]</p>
<p>Постанова Правління НБУ №75 «Про затвердження Положення про організацію бухгалтерського обліку, бухгалтерського контролю під час здійснення операційної діяльності в банках України» від 04.07.2018</p>	<p>Це Положення встановлює основні вимоги щодо бухгалтерського обліку та бухгалтерського контролю під час здійснення операційної діяльності в банках України. Також зазначається, що операційна діяльність банку має бути організована таким чином, щоб забезпечити визначення наявних та можливих операційних ризиків і управління ними [4]</p>
<p>Постанова НБУ №368 «Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні»</p>	<p>Ця Інструкція вводиться з метою забезпечення стабільної діяльності банків та своєчасного виконання ними зобов'язань перед вкладниками, а також запобігання неправильному розподілу ресурсів і втраті капіталу через ризики, що притаманні банківській діяльності, у т. ч. через операційний ризик [16]</p>
<p>Мікрорівень</p>	
<p>Внутрішньобанківські документи: декларації схильності до операційного ризику, стратегії та політики управління операційним ризиком, методики виявлення сутєвих ризиків, кодекс поведінки (етики), порядок та процедури управління операційним ризиком.</p>	<p>Дані внутрішні документи мають базуватися на: автоматизованих програмно-технічних комплексах, взаємозв'язках для обміну інформацією, телекомунікаційній інфраструктурі тощо. Також необхідно розробити вимоги до інформаційного забезпечення операційної діяльності з урахуванням потреб бізнес-процесів, що забезпечують операційну діяльність з використанням кращого світового досвіду управління інформаційними технологіями та інформаційною безпекою відповідно до нормативно-правових актів Національного банку України</p>
<p>Система фінансового контролінгу операційного ризику банку</p>	<p>Дана система повинна включати наступні елементи: - загальні вимоги до управління операційним ризиком банку (внутрішня нормативна база банку, система управління та контролю), - вимоги до персоналу, гарантування безпеки праці</p>


Джерело: сформовано автором

Річна фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2020 р.

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	675
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 зміни капіталу за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	Акціонерний капітал	Емісійний дохід	Резерв переоцінки будівель	Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів	Результат від операцій з акціонером	Загальні резерви та інші фонди	Накопичений дефіцит	Всього капіталу
Залишок на 1 січня 2019		206 060	23	687	(3 303)	12 174	6 211	(190 388)	31 464
Прибуток за звітний період		-	-	-	-	-	-	32 609	32 609
Інші сукупні доходи/(збитки) за рік		-	-	(55)	2 029	-	-	-	1 974
Всього інших сукупних доходів/(збитків) за рік		-	-	(55)	2 029	-	-	32 609	34 583
Зміна у резервах переоцінки будівель внаслідок:									
- переведення (амортизація) резерву переоцінки будівель до нерозподіленого прибутку		-	-	(18)	-	-	-	18	-
Розподіл прибутку:									
- виплата дивідендів		-	-	-	-	-	-	(11 518)	(11 518)
- переведення до резервного фонду		-	-	-	-	-	639	(639)	-
Залишок на 31 грудня 2019		206 060	23	614	(1 274)	12 174	6 850	(169 918)	54 529
Залишок на 1 січня 2020		206 060	23	614	(1 274)	12 174	6 850	(169 918)	54 529
Прибуток за звітний період		-	-	-	-	-	-	24 302	24 302
Інші сукупні доходи/(збитки) за рік		-	-	114	(1 663)	-	-	-	(1 549)
Всього інших сукупних доходів/(збитків) за рік		-	-	114	(1 663)	-	-	24 302	22 753
Зміна у резервах переоцінки будівель внаслідок:									
- переведення (амортизація) резерву переоцінки будівель до нерозподіленого прибутку		-	-	(39)	-	-	-	39	-
Розподіл прибутку:									
- виплата дивідендів	17	-	-	-	-	-	-	(24 457)	(24 457)
- переведення до резервного фонду	17	-	-	-	-	-	1 631	(1 631)	-
Залишок за 31 грудня 2020		206 060	23	689	(2 937)	12 174	8 481	(171 665)	52 825

Затверджено до випуску та підписано 16 березня 2021 року.

Г. Ю. Самаріна
В.о. Голови Правління




В. В. Яроленко
Головний бухгалтер

Примітки, подані на сторінках 5-87 є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2020 рік	2019 рік
Грошові потоки від операційної діяльності			
Процентні доходи отримані		32 658	33 239
Проценти сплачені		(12 266)	(14 095)
Виплати та комісійні отримані		27 649	24 575
Виплати та комісійні сплачені		(8 888)	(6 386)
Дохід отриманий від операцій з іноземною валютою та своп-контрактів		3 103	2 589
Сплачені витрати, пов'язані з персоналом		(7 683)	(7 311)
Адміністративні та інші операційні витрати сплачені, крім сплачених витрат, пов'язаних з персоналом		(6 315)	(6 576)
Інші доходи отримані		1 319	2 187
Податок на прибуток сплачений		(4 403)	(2 073)
Грошові потоки, отримані від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях		25 174	26 149
Зміни в операційних активах та зобов'язаннях			
Чисте зменшення/(збільшення) залишків обов'язкового резерву		5	(6)
Чисте зменшення/(збільшення) заборгованості банків		2 065	(27 073)
Чисте зменшення/(збільшення) кредитів та авансів клієнтам		2 562	(10 245)
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		(2)	270
Чисте зменшення/(збільшення) інших активів		300	(601)
Чисте (зменшення)/збільшення заборгованості перед банками та іншими фінансовими організаціями		(220)	111
Чисте збільшення коштів клієнтів		56 207	21 979
Чисте (зменшення)/збільшення резервів, інших фінансових та нефінансових зобов'язань		(689)	25
Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності		85 402	10 609
Грошові потоки від інвестиційної діяльності			
Надходження від продажу основних засобів		36	21
Придбання основних засобів та нематеріальних активів		(2 224)	(1 923)
Надходження від продажу та погашення інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через прибуток чи збиток		-	46
Надходження від продажу та погашення інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		32 135	37 910
Придбання інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(81 623)	(24 156)
Надходження від погашення інвестиційних цінних паперів за амортизованою вартістю		-	12 235
Придбання інвестиційних цінних паперів за амортизованою вартістю		(1 468)	-
Чисті грошові кошти, (використані)/отримані від інвестиційної діяльності		(53 144)	24 133
Грошові потоки від фінансової діяльності			
Погашення зобов'язання орендаря з лізингу		(631)	(531)
Погашення кредиту рефінансування НБУ		(7 621)	(2 068)
Виплата дивідендів		(24 457)	(11 518)
Чисті грошові кошти, використані в фінансовій діяльності	31	(32 709)	(14 117)
Вплив зміни курсів обміну на грошові кошти та їх еквіваленти		4 033	(1 815)
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		(1)	-
Чисте збільшення грошових коштів та їх еквівалентів		3 581	18 810
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року		44 487	25 677
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	6	48 068	44 487

Затверджено до випуску та підписано 16 березня 2021 року.

Г. Ю. Самаріна
 В.о. Голови Правління



В. В. Ярмоленко
 Головний бухгалтер

Примітки, подані на сторінках 5-87 є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

4

Додаток В

Річна фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2021 р.

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	221 861	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)
Резерви 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. Бронь
Голова ПравлінняГ. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Примітки, подані на сторінках 6-94 є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремі 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. Бьох
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 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 зміни у власному капіталі за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

	Статутний капітал	Емісійний дохід	Інші резерви		Всього інші резерви	Результат від операцій з акціонером	Резервні та інші фонди банку	Накопичений дефіцит	Загальна сума власного капіталу
			Резерв переоцінки будівель	Резерв під прибутки та збитки за фінансовими активами, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід					
У мільйонах українських гривень									
	Прим.								
Власний капітал на 1 січня 2020	206 060	23	614	(1 274)	(660)	12 174	6 850	(169 918)	54 529
Прибуток за рік	-	-	-	-	-	-	-	24 302	24 302
Інший сукупний дохід	-	-	114	(1 663)	(1 549)	-	-	-	(1 549)
Сукупний дохід	-	-	114	(1 663)	(1 549)	-	-	24 302	22 753
Збільшення (зменшення) через інші зміни, власний капітал:									
- переведення (амортизація) резерву переоцінки будівель до нерозподіленого прибутку	-	-	(39)	-	(39)	-	-	39	-
Розподіл прибутку:									
- переведення до резервного фонду	16	-	-	-	-	-	1 631	(1 631)	-
- дивіденди, визнані як розподілені між власниками	16	-	-	-	-	-	-	(24 457)	(24 457)
Власний капітал на 31 грудня 2020	206 060	23	689	(2 937)	(2 248)	12 174	8 481	(171 665)	52 825
Власний капітал на 1 січня 2021	206 060	23	689	(2 937)	(2 248)	12 174	8 481	(171 665)	52 825
Прибуток за рік	-	-	-	-	-	-	-	35 050	35 050
Інший сукупний дохід	-	-	(26)	(1 792)	(1 818)	-	-	-	(1 818)
Сукупний дохід	-	-	(26)	(1 792)	(1 818)	-	-	35 050	33 232
Збільшення (зменшення) через інші зміни, власний капітал:									
- переведення (амортизація) резерву переоцінки будівель до нерозподіленого прибутку	-	-	(25)	-	(25)	-	-	25	-
Розподіл прибутку:									
- переведення до резервного фонду	16	-	-	-	-	-	1 215	(1 215)	-
- дивіденди, визнані як розподілені між власниками	16	-	-	-	-	-	-	(19 442)	(19 442)
Власний капітал на 31 грудня 2021	206 060	23	638	(4 729)	(4 091)	12 174	9 696	(157 247)	66 615

Затверджено до випуску та підписано 26 лютого 2022 року.

 Г. Бьош
Голова Правління

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

 В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Примітки, подані на сторінках 6-94 є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2021 рік	2020 рік (як рекласифіковано)
Грошові потоки від операційної діяльності			
Проценти отримані		36 915	32 658
Проценти сплачені		(6 755)	(12 266)
Комісійні доходи, що отримані		35 057	27 649
Комісійні витрати, що сплачені		(11 840)	(8 888)
Чисте (збільшення)/зменшення від операцій з іноземною валютою		3 226	3 103
Виплати працівникам		(9 176)	(7 683)
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені		(8 900)	(6 315)
Інші доходи		1 701	1 319
Повернення податків на прибуток (сплата)		(3 318)	(4 403)
Грошові потоки, отримані від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях		36 910	25 174
Зміни в операційних активах та зобов'язаннях			
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів банкам		(1 179)	2 065
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів клієнтам		(15 000)	2 502
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		753	(2)
Чисте (збільшення)/зменшення інших активів		(105)	300
Інші надходження (вибуття) грошових коштів		35	5
Чисте зменшення коштів банків		-	(220)
Чисте збільшення/(зменшення) коштів клієнтів		17 718	56 207
Чисте збільшення/(зменшення) інших нефінансових зобов'язань		64	40
Чисте збільшення/(зменшення) інших фінансових зобов'язань		(27)	(729)
Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності		39 169	85 402
Грошові потоки від інвестиційної діяльності			
Надходження від продажу основних засобів		85	36
Придбання основних засобів		(1 122)	(1 686)
Придбання нематеріальних активів		(627)	(538)
Придбання інвестиційних цінних паперів в т.ч.:		(83 625)	(83 091)
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(83 625)	(81 623)
- за амортизованою собівартістю		-	(1 468)
Надходження від реалізації та погашення інвестиційних цінних паперів в т.ч.:		71 122	32 135
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		69 622	32 135
- за амортизованою собівартістю		1 500	-
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності		(14 167)	(53 144)
Грошові потоки від фінансової діяльності			
Виплати за орендними зобов'язаннями		(736)	(631)
Повернення інших залучених коштів		-	(7 621)
Дивіденди сплачені		(19 442)	(24 457)
Чисті грошові кошти, використані в фінансовій діяльності	30	(20 178)	(32 709)
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		(1 683)	4 033
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		(1)	(1)
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		3 140	3 581
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду		48 068	44 487
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду	6	51 208	48 068

Затверджено до випуску та підписано 26 липня 2022 року.

Г. Бюш
Голова Правління



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

В. В. Ярмоліско
Головний бухгалтер