

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»
УДК 339.138

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ Світлана

ТУЛЬЧИНСЬКА

«_____» _____ 20__р.

Магістерська дисертація

за спеціальністю 051 «Економіка»
зі спеціалізації «Економіка бізнес - підприємства»
на тему: «Управління бізнес-процесами АТ «Креді Агріколь Банк» з метою
підвищення стабільності діяльності»

Виконав: студент II курсу, групи УЕ-91 мп

Андрієнко Богдан Ярославович

(підпис)

Науковий керівник доцент, к.е.н. Кавтиш О.П.

(підпис)

Консультант з економіко-математичного підрозділу
доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л.

(підпис)

Консультант з нормоконтролю доц., к.е.н. Кривда О.В.

(підпис)

Рецензент доц., к.е.н. Єрешко Ю.О.

(підпис)

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ – 2021
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти – другий (магістерський) за освітньо-професійною програмою «Економіка бізнес-підприємства»

Спеціальність – 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
Андрієнка Богдана Ярославовича

1. Тема дисертації «Управління бізнес-процесами АТ «Креді Агріколь Банк» з метою підвищення стабільності діяльності», науковий керівник дисертації Кавтиш Оксана Петрівна, к.е.н., доцент затверджені наказом по університету від «13» грудня 2021р. № 3974-с

2. Строк подання студентом дисертації 07.12.2021 р.

3. Об'єкт дослідження – управління бізнес-процесами банку.

4. Предмет дослідження (Вихідні дані-для магістерської дисертації за освітньо-професійною програмою). Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами АТ «Креді Агріколь Банк».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ БАНКУ

1.1. Економічна сутність та види бізнес-процесів банку

1.2. Принципи та підходи до управління бізнес-процесами банку

1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами банку

Висновки до розділу I

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Креді Агріколь Банк»

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану АТ «Креді Агріколь Банк»

2.3 Аналіз ефективності управління бізнес-процесами АТ «Креді Агріколь Банк»

2.4 Використання методу аналізу ієрархій для вибору систем автоматизації управління бізнес-процесами АТ «Креді Агріколь Банк»

Висновки до розділу II

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАУКОВИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСАМИ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».

3.1. Обґрунтування напрямків підвищення ефективності управління бізнес-процесами АТ «Креді Агріколь Банк»

3.2. Аналіз доцільності пропозиції з підвищення ефективності управління АТ «Креді Агріколь Банк» через впровадження систем автоматизації управління бізнес-процесами

3.3 Аналіз доцільності пропозиції з підвищення ефективності управління бізнес-процесами АТ «Креді Агріколь Банк» через впровадження електронного документообігу

3.4. Оцінювання впливу запропонованих заходів на підвищення стабільності діяльності АТ «Креді Агріколь Банк»

6. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 38 таблиць, 17 рисунків.

7. Орієнтовний перелік публікацій:

1) Андрієнко Б. Я., Кавтиш О. П. Наукові підходи до підвищення ефективності управління бізнес-процесами банку. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Випуск 26, 2020. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/215857>.

2) Андрієнко Б. Я., Кавтиш О. П. Оптимізація управління бізнес-процесами банку. Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки». Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського, 25 листопада, 2020. С. 17.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко-математичного розділу	Доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання _____

10. Календарний план-графік виконання магістерської дисертації

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
-------	---	--------------------------------	----------

1	Затвердження теми науковим керівником	29.09.2020 р.	
2	1-й розділ написання магістерської дисертації	15.03.2021 р.	
3	2-й розділ написання магістерської дисертації	02.09.2021 р.	
4	3-й розділ написання магістерської дисертації	01.11.2021 р.	
5	Попередній захист магістерської дисертації	16.11.2021 р.	
6	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	01.12.2021 р.	
7	Захист магістерської дисертації	20.12.2021 р. – 22.12.2021 р.	

Студент

Богдан АНДРІЄНКО

Науковий керівник дисертації

Оксана КАВТИШ

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Андрієнка Богдана Ярославовича «Управління бізнес процесами АТ «Креді Агріколь Банк» з метою підвищення стабільності діяльності», зі спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми «Економіка бізнес-підприємства», КПІ ім. І. Сікорського, 2021, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Робота виконана в обсязі 105 сторінок, містить 17 рисунків, 38 таблиці та 6 додатків.

Метою роботи є обґрунтування науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо управління бізнес-процесами АТ «Креді Агріколь Банк» з метою підвищення стабільності діяльності.

У процесі дослідження використовувалися наступні методи: аналізу, синтезу, формалізації, класифікації, групування та узагальнення; системно-структурний, табличний, графічний методи, а також стандартні прийоми аналізу фінансового стану (горизонтальний, коефіцієнтний і порівняльний аналіз); логічного аналізу, прогнозування, табличний, порівняння, комп'ютерних технологій.

Об'єктом дослідження є управління бізнес-процесами банку.

Предметом є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами АТ «Креді Агріколь Банк».

В роботі здійснено аналіз показників поточного стану підприємства та запропоновано заходи з підвищення ефективності управління бізнес-процесами, а саме: впровадження електронного документообігу та системи автоматизації управління бізнес-процесами; проведено аналіз ефективності розроблених пропозицій та надано їхнє розрахункове підтвердження; обґрунтовано, що впровадження даних заходів забезпечить підвищення ефективності діяльності управління бізнес-процесами.

Ключові слова: бізнес-процес, управління бізнес-процесами в банку, ситуаційне підхід, функціональний підхід, процесний підхід.

SUMMARY

Master's dissertation of Andriyenko Bohdan Yaroslavovych "Management of business processes of JSC" Credit Agricole Bank "in order to increase the stability of activity", specialty 051 "Economics", educational and professional program "Economics of Business Enterprise", KPI. I. Sikorsky, 2021, Kyiv.

The master's dissertation consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, a list of used sources and appendices.

The work is performed in the amount of 105 pages, contains 17 figures, 38 tables and 6 appendices.

The purpose of this work is to substantiate the scientific and methodological provisions and practical recommendations for managing business processes of JSC "Credit Agricole Bank" in order to increase the stability of activities.

The following methods were used in the research process: analysis, synthesis, formalization, classification, grouping and generalization; system-structural, tabular, graphical methods, as well as standard methods of analysis of financial condition (horizontal, coefficient and comparative analysis); logical analysis, forecasting, tabular, comparison, computer technology.

The object of research is the management of the bank's business processes.

The subject is a set of theoretical, methodological and practical approaches to improve the efficiency of business process management of JSC "Credit Agricole Bank".

The analysis of indicators of the current state of the enterprise is carried out in the work and measures on increase of efficiency of management of business processes are offered, namely: introduction of electronic document flow and system of automation of management of business processes; the analysis of efficiency of the developed offers is carried out and their settlement confirmation is given; it is

substantiated that the implementation of these measures will increase the efficiency of business process management.

Keywords: business process, business process management in the bank, situational approach, functional approach, process approach.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ БАНКУ	13
1.1. Економічна сутність та види бізнес-процесів банку	13
1.2. Принципи та підходи до управління бізнес-процесами в банку	20
1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами в банку	25
Висновки до розділу I	32
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».....	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Креді Агріколь Банк» ...	34
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану банку	41
2.3 Аналіз ефективності управління бізнес-процесами АТ «Креді Агріколь Банк»	51
2.4 Використання методу аналізу ієрархій для вибору системи автоматизації управління бізнес-процесами АТ “Креді Агріколь Банк”	66
Висновки до розділу II	72
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАУКОВИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСАМИ АТ “КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК”	75
3.1. Обґрунтування напрямків підвищення ефективності управління бізнес-процесами АТ “Креді Агріколь Банк”	75
3.2. Аналіз доцільності пропозиції з підвищення ефективності управління бізнес-процесами АТ “Креді Агріколь Банк” через впровадження систем автоматизації управління бізнес-процесами	79
3.3 Аналіз доцільності пропозиції з підвищення ефективності управління бізнес-процесами АТ “Креді Агріколь Банк” через впровадження електронного документообігу.....	85
3.4. Оцінювання впливу запропонованих заходів на підвищення стабільності діяльності АТ «Креді Агріколь Банк».....	91
Висновки до розділу III.....	93
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження. Банки виступають важливими суб'єктами сучасної соціально-орієнтованої ринкової економіки, важливою ланкою у процесі суспільного відтворення. При цьому вони наразі змушені функціонувати у складних економічних умовах та зростанні рівня внутрішньої і зовнішньої конкуренції, змін інституціонального забезпечення в галузі, що вимагає швидкого реагування на виклики та адаптації до них. Це, своєю чергою, вимагає від банків пошуку нових, сучасних підходів та методів управління як основними, так і додатковими бізнес-процесами.

Світова практика доводить, що в сучасних умовах найбільш ефективним є саме процесно-орієнтований підхід до управління. Серед вітчизняних банків ця практика лише починає запроваджуватись. Відповідно, питання визначення сутності та структури бізнес-процесів банків, пошуку найбільш раціональних методів управління ними як основи забезпечення стабільності діяльності є актуальним для вітчизняних банків.

Ступінь розробки наукової проблеми. Значний вклад у дослідження даного питання внесли такі відомі зарубіжні та вітчизняні вчені і дослідники, як: Н.М. Абдікеев, Б. Андерсен, В.Г. Єліферов [1], О.В. Корзаченко, А.І.Кузнєцов, Є. Ойхман, О.М. Помазун [2], В.В. Рєпін, С.В. Устенко [3], Дж. Харрінгтон, Дж. Чампі та багато інших.

В той же час питання удосконалення підходів до управління бізнес-процесами банку в умовах зростання невизначеності середовища діяльності потребують свого подальшого дослідження та вироблення рекомендацій для їхнього прикладного використання.

Метою роботи є обґрунтування науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо управління бізнес-процесами АТ «Креді Агрісоль банк» з метою підвищення стабільності діяльності.

Поставлена мета обумовила наступні **завдання**, що вирішуються у роботі:

- розглянути економічну сутність та види бізнес-процесів банку;

- дослідити принципи та підходи до управління бізнес-процесами банку;
- систематизувати науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами в банку;
- здійснити організаційно-економічну характеристику АТ «Креді Агріколь Банк»;
- оцінити фінансово-економічний стан АТ «Креді Агріколь Банк»;
- провести аналіз ефективності управління бізнес-процесами АТ «Креді Агріколь Банк»;
- застосувати метод аналізу ієрархій для вибору системи автоматизації управління бізнес-процесами АТ «Креді Агріколь Банк»;
- обґрунтувати основні напрямки підвищення результативності управління бізнес-процесами АТ «Креді Агріколь Банк» з метою підвищення стабільності його діяльності;
- оцінити вплив запропонованих заходів на підвищення стабільності діяльності АТ «Креді Агріколь Банк».

Об'єктом дослідження є управління бізнес-процесами банку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами АТ «Креді Агріколь Банк».

Методи дослідження. Використання абстрактно-логічного методу, аналізу, синтезу, формалізації, класифікації, групування та узагальнення дозволило дослідити економічну сутність та види бізнес-процесів банку, систематизувати методи та показники оцінки ефективності управління бізнес-процесами АТ «Креді Агріколь Банк». Системно-структурний, табличний, графічний методи, а також стандартні прийоми аналізу фінансового стану: горизонтальний, коефіцієнтний і порівняльний аналіз – використані для оцінки фінансово-економічного стану банку. Методи прогнозування, логічного аналізу, табличний та порівняння, засоби комп'ютерних технологій, процесний підхід використано для обґрунтування впровадження запропонованих методів та

оцінки напрямків підвищення результативності управління бізнес-процесами АТ «Креді Агріколь Банк» з метою підвищення стабільності його діяльності.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у наступному:

дістало подальшого розвитку:

- використання методу аналізу ієрархій для вибору системи автоматизації управління бізнес-процесами банку, що, на відміну від усталених, дозволяє на основі результатів економіко-математичного моделювання розробляти і приймати раціональні управлінські рішення в частині вибору серед альтернативних систем автоматизації управління бізнес-процесами з урахуванням ключових для банку критеріїв та наявних можливостей.

Практичне значення отриманих результатів полягає у економічному обґрунтуванні заходів підвищення ефективності управління бізнес-процесами у діяльності АТ «Креді Агріколь Банк». Серед основних впровадження автоматизації в управління бізнес-процесами та електронного документообігу. Їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності управління бізнес-процесами та, відповідно, результативності діяльності АТ «Креді Агріколь Банк». Результати дослідження були прийняті до використання в АТ «Креді Агріколь Банк».

Апробація роботи. Результати дослідження були апробовані на XIX Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» (м. Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020 р.).

Публікації за обраною темою. За темою магістерської дисертації було опубліковано 1 тези та 1 наукова стаття:

Андрієнко Б. Я., Кавтиш О. П. Наукові підходи до підвищення ефективності управління бізнес-процесами банку. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Випуск 26, 2020. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/215857>.

Андрієнко Б. Я., Кавтиш О. П. Оптимізація управління бізнес-процесами банку. Матеріали ХІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки». Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського, 25 листопада, 2020. С. 17.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ БАНКУ

1.1. Економічна сутність та види бізнес-процесів банку

Будь-яку компанію, що здійснює комерційну діяльність можна представити як сукупність бізнес-процесів виробничого та невиробничого характеру. Однак для кожної організації ці бізнес-процеси будуть індивідуальні.

Поняття «бізнес-процес» з'явилося в економічній літературі в кінці 20 сторіття. Варто зазначити, що за 30 років науковці так і не дійшли до єдиного погодженого визначення цього поняття.

Узагальнення різних підходів до визначення бізнесів-процесів представлено в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Узагальнені визначення поняття «бізнес-процес»

Автор	Визначення
Борисов А.Б.	Сукупність дій, процедур, що складають зміст одного акту бізнесів-діяльності
Виноградова О.	Циклічна сукупність взаємопов'язаних завдань (дій), що мають певні входи (необхідні ресурси) і виходи (результат) що являють цінність для споживача (внутрішнього або зовнішнього)
Івлєв К.В.	Горизонтальна ієрархія внутрішніх і взаємозалежних функціональних дій, кінцевою метою яких є збут продукції.
Кутельов П.	Згруповані функції господарської діяльності, що взаємодіють і орієнтовані на конкретного користувача
Мединський В.Г.	Сукупність етапів робіт, що починаються з одного (декількох) початкових кроків (входів) і завершуються створенням продукту (послуги), необхідного клієнтові (зовнішньому і внутрішньому).

	Потік роботи, що переходить від одного фахівця до іншого, або від одного відділу до іншого (у залежності від рівня розгляду).
Ойхман Е., Попов Е.	Безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, починаються з одного або більше входів, і необхідного створення продукції, необхідної клієнту. Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати клієнту товар і послугу, тобто продукцію, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом та якістю.
М. Портер, В.Міллер	Бізнес - процес – це сутність, яка визначається через точки входу і виходу, інтерфейси і організаційні пристрої, частково включають пристрої споживача послуг (товарів в яких відбувається нарощування вартості виробленої послуги / товару)
Робсон М., Уллах Ф.	Потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, певну кількість кроків посередині і чітко окреслений кінець
Риндін О.Г.	Потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, певну кількість кроків посередині і чітко окреслений кінець
Хаммер М.	Сукупність взаємозалежних угод, спрямованих на одержання прибутку.
Хаммер М., Чампи Д.	Організований комплекс взаємопов'язаних дій, що в сукупності дають цінний для клієнта результат. Тут передбачається що процес – це комплекс дій, а не одна дія.
Шеер А.В.	Сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача.
	Послідовність робіт, що характеризується єдиним натуральним або вартісним критерієм результату. Робота,

	що входить в бізнес-процес, називається кроком бізнес-процесу.
--	--

Джерело: складено автором на основі [24, 25]

Очевидно, що будь-який процес – це впорядкована послідовність виконання будь-яких дій, функцій, операцій по перетворенню «входу» (дані, матеріали і т.д.) в «вихід» (продукт, послуга тощо). Однак відмінною рисою бізнес-процесу від простого процесу є його бізнес-спрямованість, тобто він відбиває будь-яку господарську діяльність (результатом якої зазвичай є отримання прибутку).[12]

Бізнес-процеси допомагають домагатися більш ефективної діяльності установи, тому що, акцентують свою увагу на потребах споживачів. Саме тому максимально важливо підвищити значимість бізнес-процесу, щоб пов'язати з ним численні його функції.

Отже, бізнес-процес – це безперервна серія завдань, вирішення якої здійснюється з метою перетворення входу у вихід (результат). Вихідною точкою і кінцевим продуктом бізнес-процесу завжди є вихід рисунок 1.1.

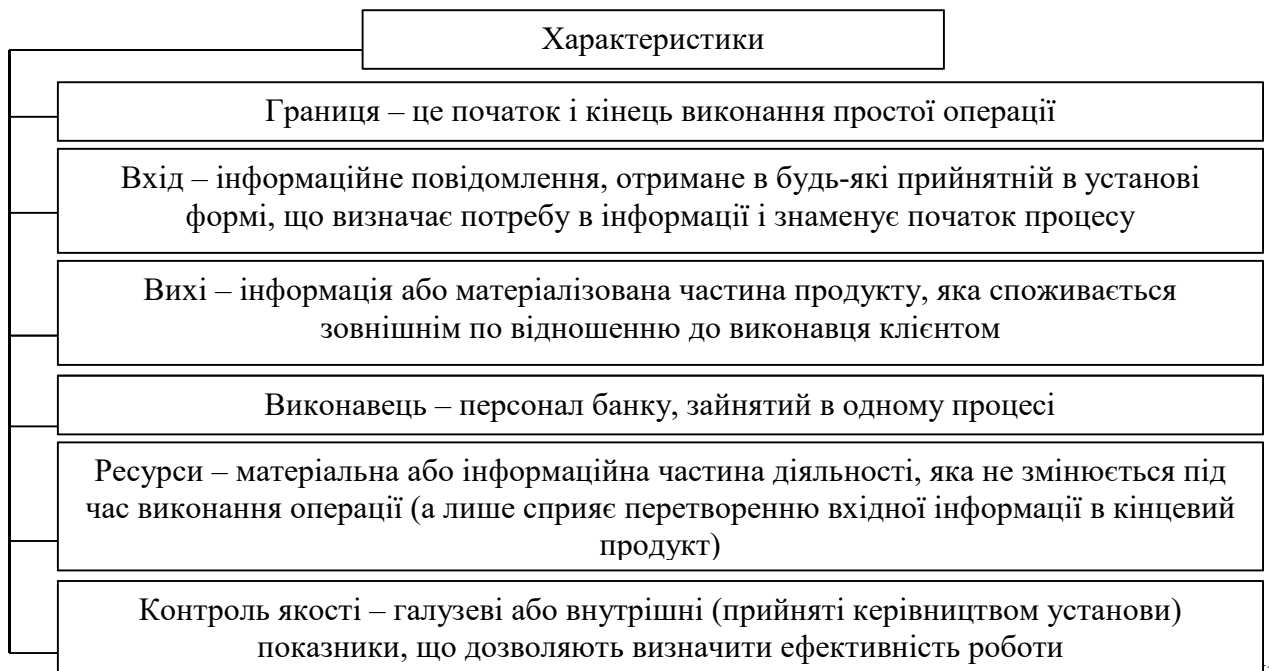
Вхідним елементом бізнес-процесів в рамках банківських організацій є ресурси. У фінансовій сфері основними ресурсами, що забезпечують існування процесу протягом його життєвого циклу є :

- 1) Програмне забезпечення;
- 2) Людські ресурси;
- 3) Інформація;



Рисунок 1.1. – Структура бізнес-процесу [13]

Кожен бізнес-процес можна описати характеристиками рисунку 1.2.



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

Класифікацію бізнес-процесів банку відображено на рисунку 1.3.

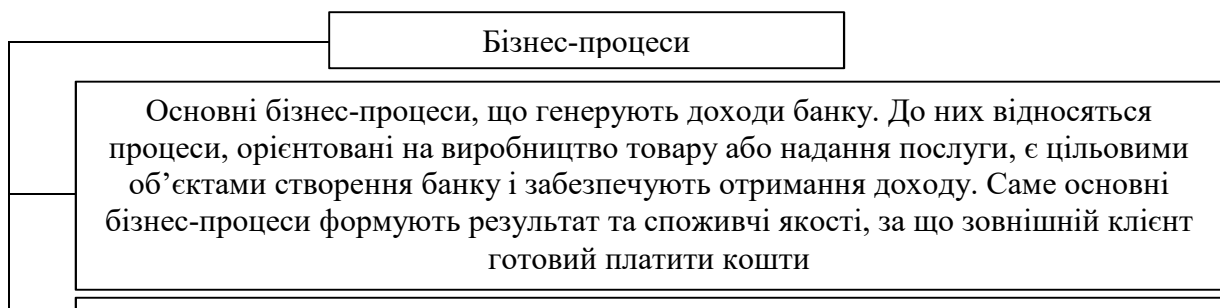


Рисунок 1.3. – Класифікація бізнес-процесів банку [2]

Варто відмітити, що бізнес-процеси є дзеркалом бізнес-напрямів, в яких банк прагне розвиватися. Основні бізнес-процеси для банку є ідентичними або схожими для різних фінансових установ.

Основні бізнес-процеси та їх ефективність справляють прямий вплив на сукупний дохід банку. Конкурентноспроможний банк має вміти використовувати ефективні підходи та механізми спрямовані на підвищення економічної вигоди та зменшення витрат ресурсів на забезпечення функціонування бізнес-процесів.

Характеристики основних бізнес-процесів представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристики основних бізнес-процесів

Визначення	Відмінні особливості
1. Основні бізнес процеси	
- Бізнес-процеси, що створюють додану вартість продукту, пропонованого банком;	Представляють «дзеркальне відображення» бізнес - напрямків діяльності;

<ul style="list-style-type: none"> - Бізнес-процеси, що створюють продукт представляє цінність для зовнішнього клієнта; - Бізнес-процеси, прямою метою яких є генерування доходів; - Бізнес-процеси, за що зовнішній клієнт готовий платити гроші.. 	<ul style="list-style-type: none"> - Є джерелом генерування доходів; - Визначають профіль бізнесу; - Мають стратегічне значення; - Можуть розвиватися або відмирати в залежності від затребуваності ринку і стратегії банку
2. Забезпечуючі бізнес-процеси	
<ul style="list-style-type: none"> - Бізнес-процеси, клієнтами яких є основні бізнес-процеси, структурні підрозділи та співробітники організації; - Бізнес-процеси, що підтримують інфраструктуру організації 	<ul style="list-style-type: none"> - Виходи можуть продаватися на зовнішньому ринку; - Не мають стратегічного значення; - Можуть перетворитися в основний бізнес-процес; - Можуть відмерти в разі наявності конкурентоспроможних альтернатив на зовнішньому ринку і передачі їх виконання на аутсорсинг.
Бізнес-процеси управління	
<ul style="list-style-type: none"> - Бізнес-процеси, що забезпечують виживання, конкурентоспроможність та розвиток організації, регулюють її поточну діяльність; - Бізнес-процеси, прямою метою яких є управління діяльністю організації. 	<ul style="list-style-type: none"> - Мають типову внутрішню структуру: планування, організація; облік, контроль, регулювання. - Різниця між процесами управління визначається специфікою об'єктів управління, якими процес управляє.
Бізнес-процеси розвитку	
<ul style="list-style-type: none"> - Бізнес-процеси метою яких є отримання прибутку в довгостроковій перспективі; - Бізнес-процеси метою яких є вдосконалення та розвиток діяльності організації. 	<ul style="list-style-type: none"> - На 80% являють собою проекти – процеси, що виконуються один раз; - Вимагають інших технік управління, що називають технологіями управління проектами; - Висувають інші вимоги до проектного менеджера на відміну від вимог до менеджера операційного.

Джерело: складено автором на основі [24]

Друга група бізнес-процесів також характеризує діяльність банку як фінансової установи. Ця група має ряд відмінностей з основними процесами.

Забезпечуючі процеси дають можливість банку існувати напряду не впливаючи на економічну вигоду. При цьому виникнення негативних ситуацій в рамках функціонування забезпечуючих бізнес-процесів може призвести до значних матеріальних та нематеріальних збитків. Так проблеми в процесі оформлення та затвердження супутньої документації по виробництву банком нового програмного забезпечення може змістити дату релізації функціоналу, що вплине на репутацію банку та може призвести до штрафів від Національного банку України.

Клієнтами забезпечуючи процесів є внутрішня інфраструктура банку та усі її елементи, в тому числі працівники, підрозділи, технічне спорядження, системи інформаційних технологій.

При цьому в процесі існування бізнес процесу він може переходити з категорії основних в забезпечуючі і навпаки. Наприклад розробка внутрішнього програмного забезпечення не є основною діяльністю банку. Але продаж програми на зовні може принести прибуток банку. В основному банки віддають підтримку та контроль над забезпечуючими бізнес-процесами на аутсорсинг, що дозволяє збільшити фокус працівників та підрозділів на ключові процеси, при цьому збільшуючи витрати.

Третя група бізнес-процесів – це процеси управління. Такі процеси не приносять прямий прибуток, оскільки клієнту вони не важливі. Однак пробіли в ефективності управлінням персоналу, неефективна організаційна структура, неналагоджений механізм делегування повноважень та швидкого прийняття рішень, порушення в обіні інформацією між окремими підрозділами в стратегічному погляді доволі сильно визначає ефективність економічної діяльності банку.

Управлінські бізнес-процеси значною мірою характеризуються об'єктами управління. Наприклад, бізнес-процес «Управління фінансами» управляє

об'єктом «гроші», бізнес-процес «Управління маркетингом» управляє об'єктом «клієнт», бізнес-процес «управління персоналом» - об'єктом «Персонал» і т.д.

Бізнес-процеси розвитку представляють інвестиційні види діяльності, де зусилля прикладаються сьогодні, а результати виходять після певного періоду [14].

Основна відмінність бізнес-процесів розвитку є те, що вони реалізуються в рамках проектної діяльності. При цьому тривалість життя процесу відповідає тривалості проекту.

1.2. Принципи та підходи до управління бізнес-процесами в банку

Управління бізнес-процесами являє собою складний процес, оскільки основною метою управління є забезпечення високого рівня реалізації бізнес-процесів, що безпосередньо відображається на результатах діяльності банку.

Управління бізнес-процесами – це застосування специфічних прийомів, методів, заходів з метою цілеспрямованого впливу на функціонування бізнес-процесу, а саме забезпечення ефективної реалізації сукупності операцій для отримання високого рівня економічних вигод.

Нині існують різні підходи до управління бізнес-процесами (рис.1.4).



Рисунок 1.4 – Основні підходи до управління бізнес-процесами [8]

Ситуаційний підхід розглядає організацію через призму ситуацій, що виникають в її межах. Саме ситуація, її властивості, чинники її виникнення, її характеристика є основним предметом ситуативного підходу до управління банком. Усі управлінські прийоми, заходи, плани та механізми є наслідками ситуативного аналізу і повністю спрямовані на управління ситуаціями.

Використання цього підходу до управління сприяє більш ефективному досягненню мети особливо в банках із великою кількістю поставлених до вирішення завдань [16].

Предметом аналізу ситуаційного підходу є ситуація, що може виникнути або виникнула в рамках організації. Оскільки в фокусі аналізу опиняється ситуація, то це передбачає вимогу до управлінського персоналу мислити ситуаційно.

Ситуаційне управління передбачає виявлення потенційних несприятливих ситуацій і визначення механізмів та заходів впливу на вірогідність виникнення ситуації, а також зменшення негативних наслідків.

При ефективному впровадженні підходу серед управлінського персоналу по всій ієрархії підпорядкування спостерігається децентралізація делегованих повноважень, що сприяє збільшенню швидкості та гнучкості реагування на ситуації різного роду.

Як зазначає І. Денисенко, ситуаційне управління бізнес-процесами банків здійснюється спираючись на базові принципи (рис.1.5).

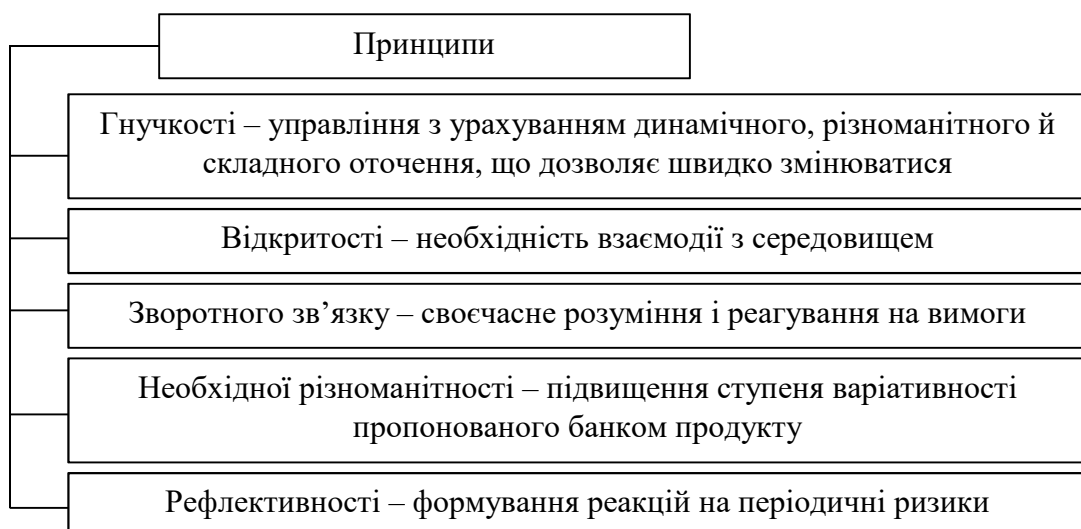


Рисунок 1.5. – Принципи ситуаційного управління бізнес-процесами [13, с.58]

Ситуаційний підхід до управління вимагає від управлінського персоналу відповідного «ситуаційного мислення». Саме таке мислення в рамках управлінського персоналу на пряму впливає на ефективність використання такого підходу. Визначення властивостей, ймовірності та охарактеризувавши конкретну потенційну ситуацію менеджер може вибрати ефективний набір механізмів та заходів для управління нею.

В рамках ситуаційного підходу частиною аналізу ситуацій є визначення чинників та учасників. Але ситуаційний підхід не тільки визначає чинники виникнення ситуації, але й передбачає визначення пріоритетності ситуацій. В такому випадку ефективний управлінець повинен реагувати на виникнення ситуації згідно пріоритетів : від найбільш пріоритетної до найменш.

Ситуаційний підхід, так само як і системний, здатний забезпечити високу адаптивність банку до зовнішніх змін, оскільки сприяє збалансуванню системи, приведенню у відповідність окремих частин цілого та їх поєднанню [18, с. 65].

Банк, як і будь-яка фінансова організація – це система зі складним поєднанням різних елементів, що забезпечують її діяльність. В такому випадку системний та ситуаційний підходи до аналізу діяльності є доволі раціональним вибором. Ці підходи враховують конкретні ситуації та системну структуру організації, але нехтують детальний аналіз взаємозв'язку між окремими елементами системи.

Управління банком за функціонального підходу передбачає виконання розпоряджень від вищого в рамках ієрархії організаційної структури підрозділу до нижчого. При чому кожен підрозділу делегуються лише ті повноваження, які відповідають його ієрархічному положенню.

В цілому кожен структурний підрозділ за такої системи управління функціонує відокремлено, автономно від інших; рівень взаємодії між

підрозділами визначається поділом праці та обміном матеріальними продуктами [14].

Функціональний підхід – домінуючий в більшості банків України. Необхідно зазначити, що його застосування дійсно має ряд переваг рисунку 1.6.

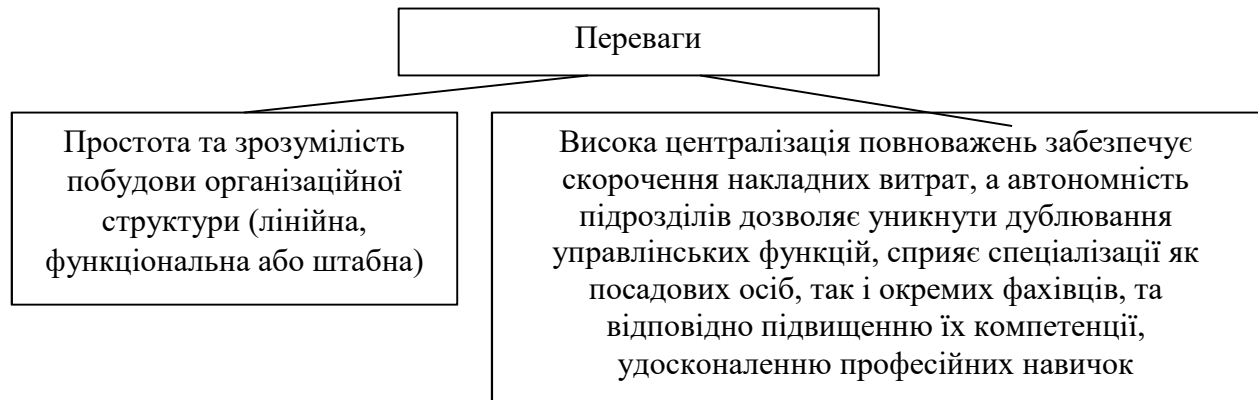


Рисунок 1.6. – Переваги функціонального підходу управління [5, стр 7]

У той же час, застосування функціонального підходу до управління бізнес-процесами банку має суттєві недоліки рисунку 1.7.

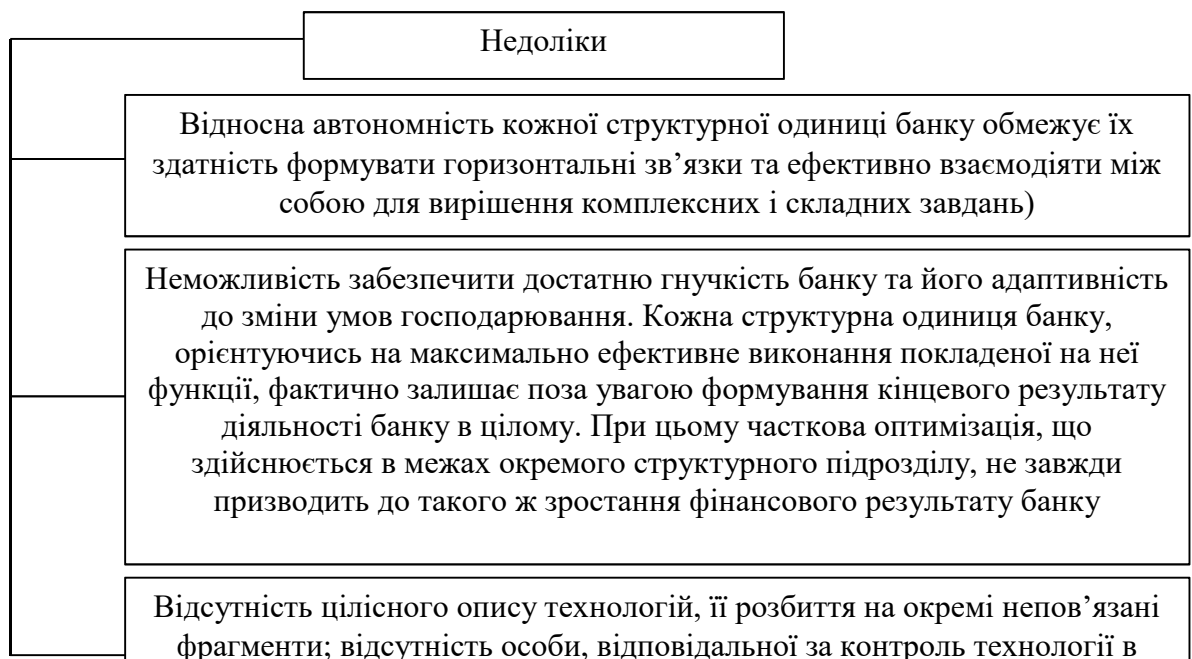


Рисунок 1.7. – Недоліки функціонального підходу управління [3]

Процесний підхід веде до спрощення ієрархії структури організації. Спрощення структури забезпечує зменшення часу реагування на негативні ситуації, через зменшення часу делегування повноважень, кількості погоджувачів прийняття рішення, швидкість та ефективність обміну інформацією між окремими елементами системи.

Процесний підхід дає можливість сконцентруватися на процесах та їх ефективності через визначення співвідношення затрачених ресурсів і вигоди від процесу.

Банки за допомогою процесного підходу можуть підтримувати умови, що впливають на забезпечення якості процесів виробництва. Саме процесний підхід допомагає керівникам виявляти та формувати управління ключовими процесами у розвитку всіх сфер діяльності банку [9].

Основна перевага процесного підходу – це аналіз кінцевого результату процесу та визначення способів механізмів збільшення економічної вигоди.

Пріоритетні напрямки удосконалення бізнес-процесів – впровадження автоматизованих систем їх виконання, інвестування у розвиток сучасних інформаційних технологій з детальним розгляданням архітектури. В сучасних умовах саме ці фактори дають основну конкурентну перевагу банку.

Поруч із численними перевагами процесного підходу можна виділити також і деякі його недоліки рисунку 1.8.

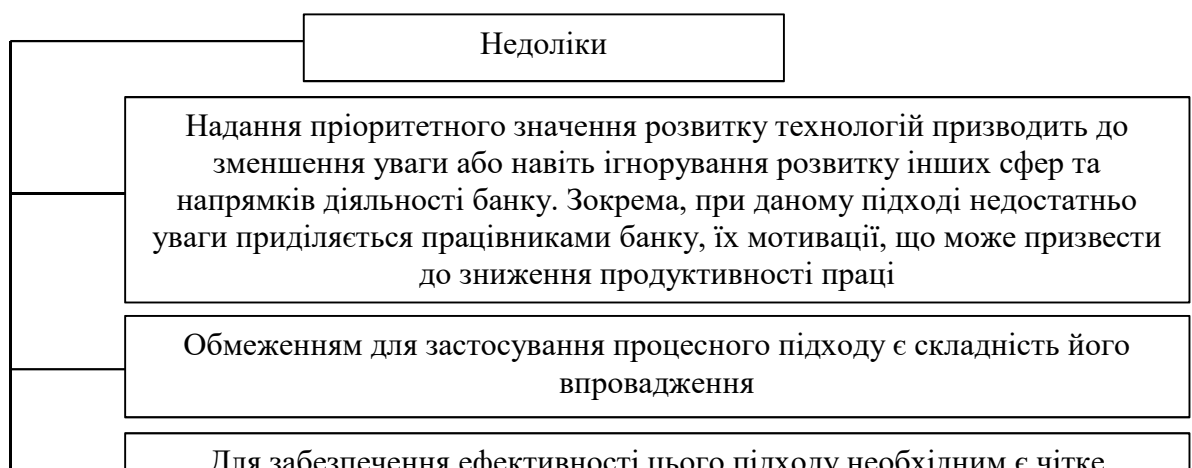


Рисунок 1.8. – Недоліки процесного підходу управління [6]

Зауважимо, що серед найбільш відомих підходів до управління (системного, процесного, ситуативного) є популярним системний підхід, що розглядає організацію як єдину систему з величезною кількістю елементів. В рамках цього підходу аналізу підлягають як система, так і окремі елементи системи.

Системний підхід дозволяє дослідити функціонування, розвиток, структуру цілого (об'єкта), встановити властивості його частин (елементів), простежити взаємодії і взаємозв'язки між ними. Відповідно до системного підходу ефективність цілого залежить від ефективності усіх його частин, а не окремих частин із найбільшою ефективністю [17].

Підсумовуючи вищевикладене можна сказати, що одним з факторів формування конкурентоспроможності бізнес-процесів вітчизняних банків є вибір методу управління бізнес-процесами банку та постійне здійснення такого управління.

1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами в банку

Умовно бізнес-процес можна розбити на кілька етапів рисунку 1.9.

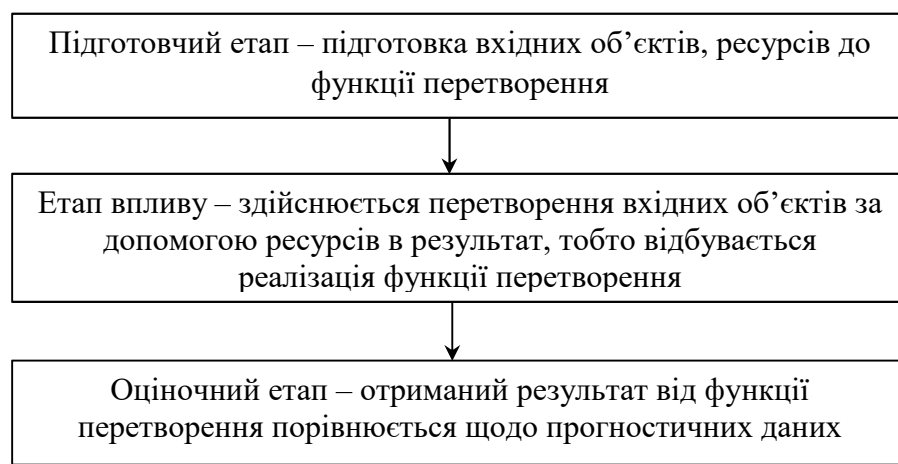


Рисунок 1.9. – Етапи бізнес-процесу банку [3]

Відповідно до цих етапів бізнес-процесу, розглянемо групи показників, що будуть повністю описувати та характеризувати елементи і дії над ними поетапно.

Групи показників бізнес-процесу:

- показники вхідних об'єктів та ресурсів;
- показники ефективності функції перетворення;
- показники результату функції перетворення;
- показники (дані) задоволеності замовника;
- показники результативності бізнес-процесу.

Варто зазначити, що до вхідних об'єктів і ресурсів можна віднести нематеріальні активи, трудові ресурси, основні засоби, матеріальні активи, оборотні кошти банку.

Показники вхідного об'єкту, і ресурсів мають відображати всі параметри та характеристики (якісні і кількісні), за якими можливо оцінити придатність до використання в функції перетворення і при необхідності вчасно прийняти рішення щодо усунення дій в бізнес-процесі банку, що призводять до помилок.

Функціональні показники та показники надійності показують і гарантують здатність вхідних об'єктів і ресурсів бізнес-процесу виконувати своє призначення в необхідному обсязі, що допомагає уникнути непередбачені додаткові витрати, сприяє прийняттю управлінського рішення про використання в бізнес-процесі розглянутих вхідних об'єктів і ресурсів.

Показники безпеки дозволяють оцінити рівень впливу вхідних об'єктів, ресурсів на людину та навколишнє середовище. Використання показників безпеки дозволяє попередити небезпечну дію на людину та навколишнє середовище.

Показники ефективності функції перетворення відображають ступінь виконання запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, зв'язок досягнутих результатів і витрачених ресурсів і вхідних об'єктів.

Одна з основних цілей реалізації бізнес-процесів, отримання результатів функцій перетворень з подальшою їх реалізацією і отримання від цього вигоди – це зростання добробуту власників банку. Результати функцій перетворення характеризуються затребуваністю споживача послуг банку, яка характеризується в подальшому сумою, отриманою прибутку від їх реалізації і рівнем рентабельності.

Зазначимо, що:

- прибуток визначається як різниця між виручкою від реалізації банківських послуг та витратами, затраченими на отримання та продаж цих послуг. При оцінці використовуються різні показники прибутку;

- рентабельність – це відносний показник, що визначає рівень прибутковості банку. Показники рентабельності не є «повноцінними» показниками ефективності бізнес-процесу, але їх роль полягає в тому, щоб оцінити бізнес-процеси більш детально з різних сторін на підставі реалізації результатів функцій перетворень, що проходять в цих бізнес-процесах;

- критична точка (беззбитковості) – беззбитковий обсяг продажів, даний показник відображає необхідний обсяг реалізації результатів бізнес-процесу, при якому від бізнес-процесу ефект буде нульовим, іншими словами при випуску і реалізації обсягів результатів, відповідної критичної точки, бізнес-процес самоокупитися прибуток буде нульовий.

Показники ефективності управління бізнес-процесами в банку згруповані в табл.1.3.

Таблиця 1.3 - Показники результативності бізнес-процесу банку

Група	Характеристика групи показників
Показники результативності	<p>Якщо бізнес-процес приносить гроші або, іншими словами, має дохідну складову, то в якості одного з показників використовується дохід. Для виробничих процесів в якості показника результативності може використовуватися обсяг виробництва послуг банку.</p> <p>Для бізнес-процесу «Управління персоналом» в якості показника результативності використовується показник плинності кадрів і т.д. Іншими словами, дані показники характеризують послугу, що є виходом розглянутого процесу.</p>
Показники вартості	<p>Вартість бізнес-процесу прямим або непрямим чином визначає ціну послуг і можливість більш широкого охоплення різних груп клієнтів. Зниження витрат бізнес-процесів дозволяє банку знизити свої операційні та фінансові ризики і отримати більшу маневреність в конкурентній боротьбі.</p>
Показники тривалості	<p>Одним з найбільш часто використовуваних при оптимізації бізнес-процесів тимчасових показників є показник ефективності виробничого або операційного циклу – MCE (Manufacturing Cycle Effectiveness), що розраховується як відношення сумарного часу виконання всіх операцій процесу до тривалості його загального циклу.</p> <p>Даний показник завжди менше одиниці, оскільки в процесах існують тимчасові розриви між окремими операціями.</p>

Продовження табл.1.3

Показники якості	Якщо показники часу і вартості універсальні для різних процесів, то показники якості досить специфічні, і для кожного бізнес-процесу вони індивідуальні. Якість бізнес-процесів продажів банківських послуг може вимірюватися такими показниками як відсоток повторних клієнтів, ступінь задоволеності клієнтів і т. д.
Показники фрагментації	<p>Даний показник є універсальним, може використовуватися для вимірювання будь-яких процесів і характеризує організаційну складність бізнес-процесу, яка визначається кількістю різних структурних підрозділів і співробітників банку, що беруть участь в ньому.</p> <p>Ступінь фрагментарності є причиною і визначає ступінь проблемності, результативності, вартість, час та якість бізнес-процесу. Тому показник фрагментарності є випереджальним показником і його відстеження і зменшення дозволяє своєчасно передбачати і усунути негативні тенденції, що виражаються в погіршенні вище розглянутих показників, що визначають ефективність і конкурентоспроможність банку.</p>

Джерело: складено автором на основі [28, 29]

Таким чином, розглянуті вище показники результативності, вартості, часу, якості і фрагментарності бізнес-процесів банку є базовими і на їх основі можуть створюватися нові, більш складні змішані показники, які використовуються для оцінювання ефективності управління бізнес-процесами в банку. Прикладами змішаних показників є показники, що розраховуються як відношення показників результативності до показників вартості бізнес-процесу.[36]

Найпоширенішим науковим підходом до класифікації та диференціації показників оцінювання процесів є підхід, запропонований В.В. Рєпіним та В.Г. Єліферовим, в основу якого покладено поділ аналізу процесів на якісний та кількісний, що представлено в таблиці 1.11.[36]

Узагальнимо наукові підходи до оцінювання переваг та недоліків у їх застосуванні.

Таблиця 1.4. - Переваги та недоліки існуючих підходів та методів аналізу бізнес-процесів банку

Вид підходів та методів до аналізу бізнес-процесів	Переваги / недоліки
Якісний аналіз бізнес-процесу	
SWOT-аналіз	<p>Переваги. Дозволяє систематизувати інформацію про фактори внутрішнього та зовнішнього впливу на бізнес-процеси. SWOT-аналіз підходить для попередньої якісної оцінки бізнес-процесу, його результати можуть бути корисними для визначення характеристик процесу та причин його низької ефективності.</p> <p>Недоліки. SWOT-аналізу притаманний високий рівень суб'єктивності, його результати є слабким підґрунтям для прийняття управлінських рішень.</p>
Аналіз проблем процесу	<p>Переваги. У реалізації методів в опитуванні беруть участь керівники та безпосередні виконавці процесу, що дозволяє виявити проблемні області процесу. Дозволяє визначити черговість удосконалення процесів.</p> <p>Недоліки. Метод дозволяє виявити лише наявність проблем, проте не дозволяє виміряти їх глибину. Не можливо оцінити проблеми з фінансової точки зору чи з точки зору показників якості.</p>
Ранжирування процесів	<p>Переваги. Наведені методи дозволяють визначити нестачу або надлишковість, притаманну входам, виходам, ресурсам процесу. Їх використання дозволяє структурувати бізнес-процеси, зробити їх більш цілісними, усунути «вузькі місця», «оздоровити» найбільш невдало організовані процеси.</p> <p>Недоліки. Всі наведені види аналізу є необхідними до використання, але жоден з них не є інструментом для фундаментального реінженерінгу та впровадження глибоких змін у бізнес-процесах, підвищення ефективності бізнес-процесів.</p>
Аналіз входів та виходів	
Аналіз функцій	
Аналіз ресурсів	
Аналіз процесу на відповідність типовим та/або нормативним вимогам	
Кількісний аналіз бізнес-процесу	
Імітаційне моделювання	<p>Переваги. Метод дозволяє розглядати велике число альтернатив, покращувати якість управлінських рішень і точніше прогнозувати їх наслідки. Дозволяє знайти необхідне рішення в разі неможливості проведення експерименту в реальному житті.</p> <p>Недоліки. Складність та висока вартість використання методу.</p>
ABC-аналіз	<p>Переваги. Наочність проаналізованих показників, точність розрахованих параметрів, можливість автоматизації аналізу.</p> <p>Недоліки. Потребує перебудови системи обліку витрат на підприємстві, оскільки на більшості підприємств відсутня система процесного обліку витрат по процесам.</p>
Аналіз показників процесу, продукту та задоволеності клієнтів	<p>Переваги. Показники характеризують основні складові бізнес-процесу з різних точок зору (фінансової, технічної тощо). Показники несуть об'єктивну інформацію в числовому вираженні, окреслюють «проблемні місця» дослідженого об'єкту.</p> <p>Недоліки. Показники процесу, продукту та задоволеності клієнтів є відокремленими характеристиками.</p>

Джерело: складено автором на основі [29]

Узагальнення наукових підходів до оцінки ефективності управління бізнес-процесами означають, що якісний аналіз може показати деформації у бізнес-процесах, зафіксувати простоти та зайві функції або етапи бізнес-процесів.

У свою чергу кількісний аналіз показує чіткі числові величини, що охарактеризовують процес з точки зору порівняння реальних кількісних значень бізнес-процесу з зафіксованими метриками. Кількісний аналіз може дати

інформацію про рентабельність, час обороту процесу. Кількісний аналіз передбачає постійне встановлення та оновлення метрик (нормативів) для чіткого відслідковування відхилень реальних показників від бажаних.

Дослідження та аналіз методів оцінювання ефективності управління бізнес-процесами банку сучасні науковій практиці свідчить, що універсальної методики аналізу бізнес-процесів немає через ріднорідність процесів та різнорідність їх властивостей.

Одним з науково-методичних підходів до оцінки ефективності управління бізнес-процесами є результативний підхід оцінювання. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами за результативним підходом ґрунтується на розрахунку та детальному аналізі результативних показниках діяльності банку.

Бізнес-процеси пронизують банк та беруть безпосередню участь у його діяльності. Це означає, що бізнес-процеси та ефективність функціонування системи управління бізнес-процесами банку неодмінно відображаються в ефективності діяльності банку та його результативних показниках.

Кількість оціночних показників і глибина аналізу повинні залежати від цілей дослідження та інформаційної бази, яка використовується.

Одним із збалансованих підходів до оцінки ефективності управління бізнес-процесами в рамках результативного науково-методичного підходу - є розрахунок інтегрального показника на основі ключових результативних показників достатності капіталу, якості активів і пасивів, прибутковості та ліквідності.

Розрахунок інтегрального показника передбачає зведення до єдиного показника абсолютно різних оцінених характеристик діяльності банку.

Одним із таких інтегральних показників є інтегральна рейтингова модель оцінки поточного фінансового стану банків, котра передбачає проведення детального аналізу фінансової звітності, побудову таблиці значень результативних показників, виставлення оцінок кожному значенню результативного показника від 0 до 5 та зведення усієї матриці оцінок до єдиного інтегрального показника.

Це дає можливість у зручному та візуально зрозумілому вигляді аналізувати динаміку комплексу ключових результативних показників діяльності банку.

Висновки до розділу I

Бізнес-процес – це чітко прописаний алгоритм послідовності дій. Будь-який бізнес процес в рамках свого опису і життєвого циклу має старт та кінець, а також основну мету. В рамках старту та життєвого циклу бізнес-процесу залучаються матеріальні, технічні та людські ресурси. По закінченню екземпляру бізнес процесу виникає певний продукт, або його частина, що є корисним для клієнта, як послуги або компанії, як внутрішнього продукту.

Управління бізнес-процесами – це застосування специфічних прийомів, заходів з метою цілеспрямованого впливу на якість та вартість життєвого циклу бізнес-процесу, а саме забезпечення мінімізації витрат та максимізації вихідної економічної вигоди від кожного екземпляру процесі.

Основними підходами до управління бізнес-процесами: ситуаційний, функціональний та процесний.

Ситуаційний підхід – це спосіб аналізу банку, як організаційної структури, який в основі аналізу використовує ситуації, що відбуваються в межах банку з основним фокусом на чинники та учасників певної ситуації.

Ситуація розглядається як основний елемент дослідження. Визначаються основні чинники виникнення ситуації, її вплив на економічний стан організації, визначаються основні механізми впливу на ситуацію, а саме :

- 1) Зменшення ризиків виникнення;
- 2) Утилізація причин виникнення;
- 3) Обмеження участі людських ресурсів;

Функціональний підхід до управління організацією базується аналізі ієрархії підрозділів та їх підпорядкування. Детальному аналізу підлягають окремі організаційні елементи такі як відділи, управління, департаменти, блоки, а також відокремлені від упорядкованої організаційної структури підрозділи.

Процесний підхід передбачає детальний аналіз процесів, як елементу взаємодії окремих підрозділів всередині організації. Це дозволяє виявити взаємозв'язок між підрозділами, проаналізувати його ефективність та вибрати конкретні механізми та заходи впливу на покращення процесу. Організаційні елементи в рамках процесного підходу розглядаються не окремо, а як одне ціле через призму їх участі в окремих процесах.

Одна з основних цілей реалізації бізнес-процесів, отримання результатів функцій перетворень з подальшою їх реалізацією і отримання від цього вигоди – це зростання добробуту власників банку. Результати функцій перетворення характеризуються затребуваністю споживача послуг банку, яка характеризується в подальшому сумою, отриманою прибутку від їх реалізації і рівнем рентабельності.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Креді Агріколь Банк»

АТ «Креді Агріколь Банк» – універсальний банк, власником якого є одна з найбільших фінансових груп світу – «Креді Агріколь Груп» (Франція) (рис.2.1).

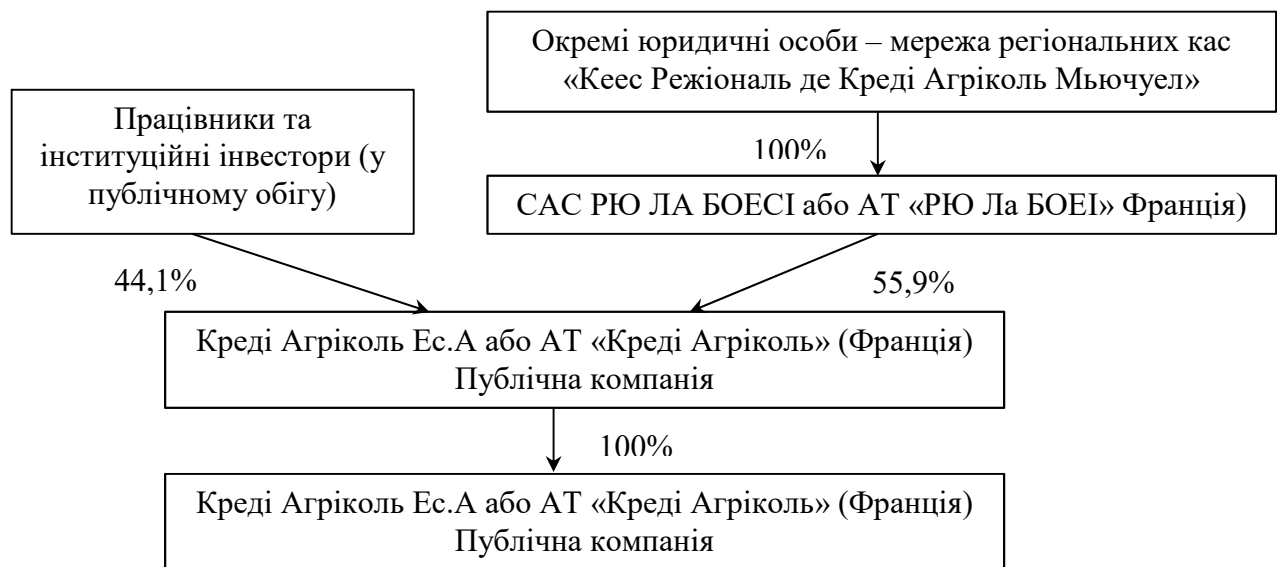


Рисунок 2.1. – Схематичне зображення структури власності АТ «Креді Агріколь Банк» станом на 01 січня 2020 року

Джерело: складено автором на основі [13]

Банк працює на фінансовому ринку України з 1993 року та надає весь спектр сучасних банківських послуг приватним і корпоративним клієнтам. Згідно з класифікацією НБУ АТ «Креді Агріколь Банк» входить до групи великих банків України.[37]

В своїй діяльності Банк керується Законами України «Про банки і банківську діяльність», «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок» , іншим чинним законодавством України, нормативно-правовими актами Національного банку України і Статутом.[37]

Банк на комерційних засадах здійснює комплексне банківське обслуговування підприємств, організацій, об'єднань усіх галузей економіки і

форм власності та громадян, забезпечуючи пріоритетне обслуговування учасників Банку.[13]

Відмітимо, що на підставі банківської ліцензії № 99 від 12.10.2011 р. банк має право надавати банківські послуги, що відображені на рис.2.2.[37]

Послуги за ліцензією № 99 від 12.10.11 р.	
	Залучення вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб
	Відкриття і ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів, зокрема перерахування грошових коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів і зарахування коштів на них
	Розміщення залучених коштів від свого імені, на своїх умовах і на свій ризик
	Надання гарантій і поручництв та інших зобов'язань від третіх осіб, що передбачають їх виконання в грошовій формі
	Придбання або відчуження права вимоги виконання зобов'язань в грошовій формі за поставлені товари чи надані послуги, беручи на себе ризик виконання таких вимог і прийом платежів (факторинг)
	Лізинг
	Послуги з відповідального зберігання і надання в оренду сейфів для зберігання коштовностей та документів
	Випуск, купівля, продаж і обслуговування чеків, векселів і інших оборотних платіжних інструментів
	Випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з використанням цих карток
	Надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських
	Емісія власних цінних паперів
	Організація купівлі і продажу цінних паперів за дорученням клієнтів
	Здійснення операцій на ринку цінних паперів від свого імені (включаючи андеррайтинг)
	Здійснення інвестицій до статутних фондів та акцій інших юридичних осіб
	Перевезення валютних цінностей та інкасація грошових коштів
	Депозитарна діяльність зберігача цінних паперів

Рисунок 2.2. – Банківські послуги АТ «Креді Агріколь Банк» згідно ліцензії №99 від 12.10.2011 р.

Джерело: складено автором на основі [13]

На підставі генеральної ліцензії № 99-2 від 04.10.2016 р. і доповнення до генеральної ліцензії № 99-2 від 04.10.2016 р. на здійснення валютних операцій Банк має право здійснювати операції, що відображені на рис.2.3.[37]

Послуги за ліцензією № 99-2 від 04.10.16 р.	
	Неторговельні операції з валютними цінностями
	Операції з готівковою іноземною валютою та чеками, що здійснюються в касах і пунктах обміну іноземної валюти банків
	Операції з готівковою іноземною валютою (купівля, продаж, обмін), що здійснюються в пунктах обміну іноземної валюти, які працюють на підставі укладених банками агентських договорів з юридичними особами-резидентами
	Ведення рахунків клієнтів (резидентів і нерезидентів) в іноземній валюті і клієнтів-нерезидентів в грошовій одиниці України
	Ведення кореспондентських рахунків банків (резидентів і нерезидентів) в іноземній валюті
	Ведення кореспондентських рахунків банків (нерезидентів) в гр. одиниці України
	Відкриття кореспондентських рахунків в уповноважених банках України в іноземній валюті і здійснення операцій за ними
	Відкриття кореспондентських рахунків в банках (нерезидентах) в іноземній валюті і здійснення операцій за ними
	Залучення і розміщення іноземної валюти на валютному ринку України операцій
	Залучення і розміщення іноземної валюти на міжнародних ринках
	Торгівля іноземною валютою на валютному ринку України (за винятком операцій з готівковою іноземною валютою та чеками, що здійснюються в касах та пунктах обміну іноземної валюти банків)
	Торгівля іноземною валютою на міжнародних ринках
	Валютні операції на валютному ринку України, які належать до фінансових послуг згідно зі статтею 4 Закону України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» та не зазначені в абзацах 2-17 розділі другого Положення про порядок надання банкам і філіям іноземних банків генеральних ліцензій на здійснення валютних операцій, затвердженого постановою Правління Національного банку України від 15.08.2011 р. № 281
	Валютні операції на міжнародних ринках, які належать до фінансових послуг згідно зі статтею 4 Закону України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» та не зазначені в абзацах 2-17 розділі другого Положення про порядок надання банкам і філіям іноземних банків генеральних ліцензій на здійснення валютних операцій, затвердженого постановою Правління Національного банку України від 15.08.2011 р. № 281

Рисунок 2.3. – Банківські послуги АТ «Креді Агріколь Банк» підставі генеральної ліцензії № 99-2 від 04.10.2016 р.

Джерело: складено автором на основі [13]

Організаційну структуру АТ «Креді Агріколь Банк» визначає схема, наведена на рисунку 2.4.

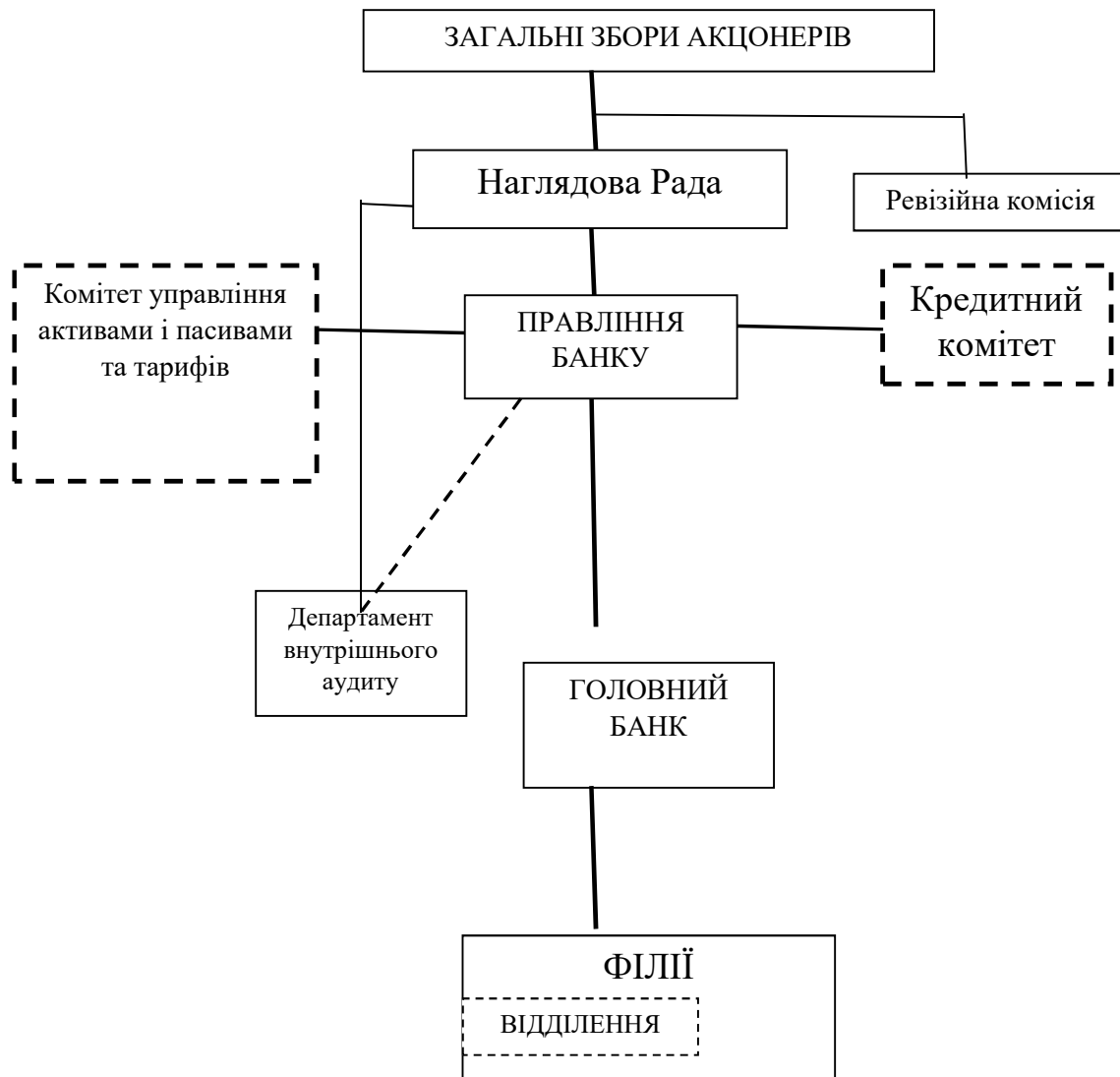


Рисунок 2.4. – Схема організаційної структури АТ «Креді Агріколь Банк»

Джерело: складено автором на основі [13]

Система Банку має дивізійну організаційну структуру, яка складається з департаментів, управлінь у складі департаменту, самостійних управлінь. Самостійні структурні підрозділи підпорядковуються Голові Правління та Членам Правління.[13]

Ревізійна комісія Банку підзвітна Загальним зборам акціонерів і здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю Банку.[13]

Підрозділ внутрішнього аудиту функціонально підпорядковується

Наглядовій Раді Банку, а з питань оперативного управління – Голові Правління Банку.[13]

Організаційна структура Банку включає наступні структурні підрозділи Банку: Головний Банк та Філії. [13]

Філії комерційних банків відкриваються за згодою територіального управління Національного банку України за місце знаходження головного банку, на підставах, які вказані у положенні Національного банку України «Про порядок створення і реєстрації комерційних банків».[37]

Організаційну структуру Головного банку АТ «Креді Агріколь Банк» описує Положення про організацію Головного банку АТ «Креді Агріколь Банк», що визначає завдання його структурних підрозділів, взаємовідносини між ними та керівництво структурними підрозділами.[13]

У відповідності до вимог Закону України «Про банки і банківську діяльність» в структурі АТ «Креді Агріколь Банк» діють 2 комітети: Кредитний комітет та Комітет управління активами, пасивами і тарифів.[13]

Банк має розгалужену регіональну мережу зі 160 відділеннями, які розміщені по всій території України. Загалом, мережа об'єднана в 5 макро-регіонів: Центральний, Західний, Південний, Південно-Східний та Східний.[13]

АТ «Креді Агріколь Банк» також є партнером об'єднаної банкоматної мережі «АТМоСфера», яка налічує понад 4000 банкоматів 28 провідних банків України, а також володіє власною мережею, що складається з 314 АТМ.[13]

Згідно рейтингів FITCH АТ «Креді Агріколь Банк» є надійним та має високу ділову репутацію в Україні. Банк користується довірою 450 000 приватними та 30 000 корпоративними клієнтами, до них відносяться як малий та середній бізнес, так і великі українські підприємства та міжнародні компанії.

Завдяки універсальній клієнтоорієнтованій моделі роздрібного банку, спираючись на співробітництво між роздрібним бізнесом та пов'язаними бізнес-лініями, група Креді Агріколь підтримує проекти своїх клієнтів у Франції та по всьому світу: страхування, нерухомість, платежі, управління активами, лізинг та

факторинг, споживче фінансування, корпоративний та інвестиційний банкінг.[13]

Сьогодні послугами банку користуються всі категорії населення, що зумовлює провідну позицію банку на ринку роздрібних банківських послуг України. Банк зосереджує свої зусилля на створенні сприятливих та вигідних умов обслуговування клієнтів, розширенні переліку банківських послуг, збільшенні присутності на ринку продуктів та послуг.[13]

На основі даних звітності банку за 2017–200 роки проведення SWOT-аналізу на основі опрацювання джерел, дозволило нам виявити слабкі та сильні сторони кредитного портфелю АТ «Креді Агріколь Банк», потенційні загрози та можливості внутрішнього та зовнішнього середовища та, відповідно, обґрунтувати шляхи удосконалення політики управління кредитним портфелем в цілому. [37]

Враховуючи велику кількість банків, що були визнані неплатоспроможними державним регулятором у 201–2020 рр. та порушення фінансової стійкості банківської системи загалом, вважаємо доцільним використання поміркованої кредитної стратегії досліджуваним нами банком.[13]

В умовах зростання суми та частки знецінених кредитів на фоні зниження платоспроможності інших банків, суб'єктів господарювання та населення, більш ризиковий кредитний портфель може сприяти розвитку кризових ситуацій у фінансово-господарській діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» у середньостроковій перспективі.[13]

В результаті проведеного SWOT-аналізу намічено перспективні стратегічні альтернативні рішення АТ «Креді Агріколь Банк» у контексті визначених сильних та слабких сторін кредитного портфеля банку, його потенційних можливостей та загроз.[13]

На основі проведеного SWOT-аналізу сильних та слабких сторін банку, можливостей та загроз банку та намічених альтернативних стратегій розвитку банку пропонуємо наступні заходи з удосконалення управління банком: [37]

1. Розробка та впровадження гнучкої системи визначення умов

кредитування в залежності від економічної ситуації, фінансового стану банку та фінансових можливостей клієнта та визначення в ній ключових умов, що мають певну перевагу над умовами основних конкурентів.

2. Визначення жорсткіших вимог до оцінки кредитоспроможності позичальників на основі використання сучасних інноваційних та інформаційних технологій.

3. Проведення активно інформаційно-рекламної кампанії в установах та на сайті банку, а також засобах масової інформації з підтвердження доброї репутації банку та оперативного реагування на оприлюднення неправдивої чи дискредитуючої інформації про АТ «Креді Агріколь Банк», а також поглиблення застосування національно-патріотичних мотивів у документації, інформаційних, рекламних буклетах, корпоративних кольорах банку.

4. Розробка програми поглибленої співпраці з надійними постійними клієнтами банку, в тому числі з інших напрямків банківської діяльності.

5. Пошук та реалізація можливих напрямків співпраці з надійними банками розвинених країн та розширення кредитування банків ОЕСР. 6. Удосконалення процесу використання інформаційних технологій не лише щодо оцінки кредитоспроможності клієнтів банку, а й для моніторингу ситуації в регіонах держави та світі.

7. Складання прогнозу динаміки, структури, якості та ризиковості кредитного портфеля банку на основі оптимістичного, реалістичного та песимістичного сценаріїв зміни внутрішнього та зовнішнього середовища АТ «Креді Агріколь Банк».

8. Організація роботи банку з проблемними позичальниками в використанні запропонованої системи підтримки прийняття рішень.

9. Напрацювання алгоритму дій в умовах виникнення кризових ситуацій у благополучних та стабільних регіонах та ознайомлення з ним персоналу банку в рамках підвищення кваліфікації працівників фінансової установи.[23]

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану банку

Аналіз фінансового-господарської діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» проведемо на основі всебічного аналізу його фінансової звітності, що було взято на офіційному сайті досліджуваного банку (Додатки А, Б, В). Спочатку розглянемо зміни, які відбулись в активах АТ «Креді Агріколь Банк» (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка активів АТ «Креді Агріколь Банк» за 2017-30.09.2020 роки, тис. грн.

Показник	Роки				Відхилення, +/-		
	2017	2018	2019	2020	2018/ 2017	2019/ 2018	30.09.2 0/ 2017
Грошові кошти та рахунки у НБУ	1011863	1940805	2182720	2870888	92894 2	241915	185902 5
Кошти в банках	2079701	2051772	3703612	4707890	-27929	165184 0	262818 9
Кредити клієнтам	1339854 1	1521149 3	1748899 1	2070068 9	18129 52	227749 8	730214 8
Інвестиції, наявні для продажу	251749	1394509	685297	1102602	11427 60	- 709212	850853
Інвестиції, утримувані до погашення	3008265	2605186	4458228	1705196	- 40307 9	185304 2	- 130306 9
Основні засоби та нематеріальні активи	344702	336621	405146	417204	-8081	68525	72502
Поточні активи з податку на прибуток	-	180862	179705	179728	18086 2	-1157	179728
Відстрочені активи з	626681	720744	467237	220317	94063	- 253507	- 406364

податку на прибуток							
Інвестицій на нерухомість	217030	177235	39038	39947	-39795	-138197	-177083
Інші активи	215933	213151	222424	239869	-2782	9273	23936
Всього активів	21154465	24832378	29832398	32184330	3677913	5000020	11029865

Джерело: складено автором на основі [13]

Як бачимо впродовж аналізованого періоду відбувається збільшення активів банку більше як у 1,5 разів, що наглядно видно на рисунку 2.5.

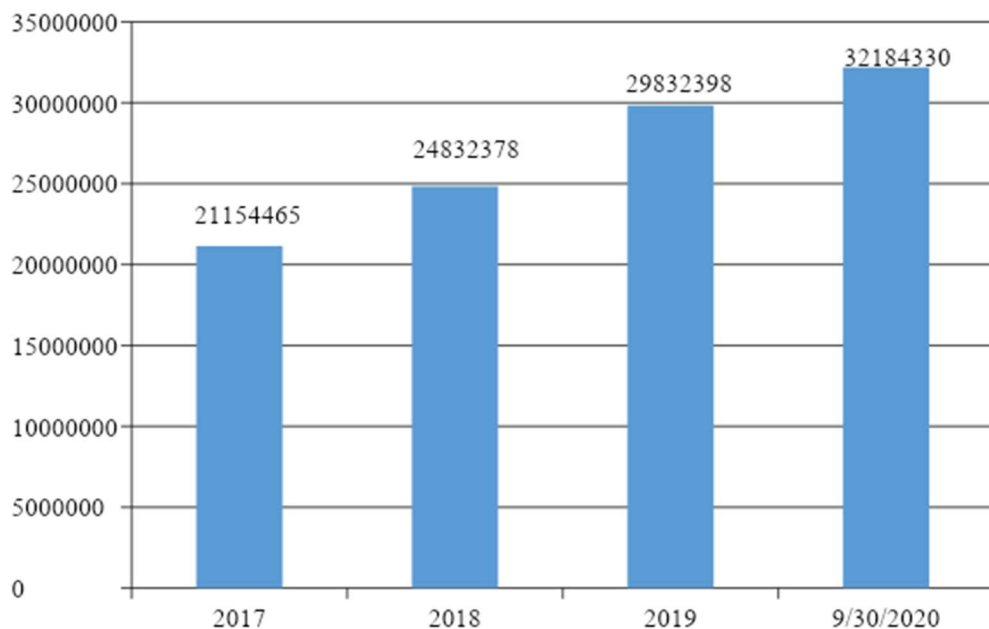


Рисунок 2.5. – Динаміка активів АТ «Креді Агріколь Банк» за 2017-30.09.2020 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [13]

Таке стрімке зростання відбулося через збільшення грошових коштів (за останній рік – на 688168 тис.грн.), коштів у банках (за останній рік – на 1004278 тис.грн.), кредитів клієнтам (за останній рік – на 32116978 тис.грн.) та інвестицій для продажу (за останній рік – на 417305 тис.грн.)

Лише на 72502 тис.грн. зросли основні засоби та нематеріальні активи за останні чотири роки. Варто сказати, що станом на кінець дня 30 вересня 2020 та 31 грудня 2019 років у складі основних засобів та нематеріальних активів

відсутні: основні засоби, стосовно яких є передбачені законодавством обмеження щодо володіння, користування та розпорядження; основні засоби та нематеріальні активи, оформлені у заставу; основні засоби, що тимчасово не використовуються (знаходяться на консервації, реконструкції тощо); основні засоби, вилучені з експлуатації на продаж; нематеріальні активи, щодо яких є обмеження прав власності; збільшення або зменшення основних засобів та нематеріальних активів протягом звітного періоду, які виникають у результаті переоцінок, а також у результаті збитків від зменшення корисності, визнаних або сторнованих безпосередньо у капіталі. [25]

Інвестиційна нерухомість АТ за останній рік збільшилася на 909 тис.грн, а за увесь період аналізу спостерігається її значне зменшення (на 177083 тис.грн. за останні чотири роки).

Спостерігаємо також і відчутне зростання інших активів – на 23936 тис.грн. за останні чотири роки.

Однак є і статті активів АТ «Креді Агріколь Банк», розмір яких суттєво зменшився впродовж аналізованого періоду. Так, на кінець вересня 2020 року інвестиції, утримувані до погашення складали 1705196 тис.грн., що на 1303069 тис.грн. менше, ніж на початок аналізованого періоду.

Також бачимо суттєве зниження відстрочених активів з податку на прибуток – на 406364 тис.грн., або фактично у три рази.

Далі розглянемо, як вплинули ті зміни на зміни у структурі активів кожного року (табл.2.2).

На основі отриманих даних порівняємо структури активів балансів за даний період.

Так, бачимо, що в загальній структурі активів банку суттєво зросла питома вага грошових коштів та рахунків у НБУ – на 4,14%, коштів у банках – на 4,8% за останні чотири роки, інвестицій для продажу – на 2,24% в загальній структурі активів.

Найбільш питому вагу в загальній структурі активів АТ «Креді Агріколь Банк» займають кредитів клієнтам банку – 64,32%. Зазначимо також, що

кредитний портфель банку розподілений рівномірно між юридичними та фізичними особами, частки кредитів яких складають 37,32% та 35,2% відповідно. [13] Слід також відмітити значну частку кредитів в іноземній валюті юридичних осіб, питома вага яких складає 17,02%.

Відмітимо також, що за цільовим призначенням у клієнтському кредитному портфелі переважають кредити, надані в поточну діяльність. Іпотечні кредити формують понад 17% кредитного портфеля та/або половину кредитного портфеля фізичних осіб. [23]

Таблиця 2.2. – Динаміка змін у структурі активів АТ «Креді Агріколь Банк» за 2017-30.09.2020 роки

Показник	Питома вага, %				Відхилення		
	2017	2018	2019 Пі	30.09. 2020	2018/ 2017	2019/ 2018	30.09.2 0/ 2017
Грошові кошти та рахунки у НБУ	4,78	7,82	7,32	8,92	3,04	-0,5	4,14
Кошти в банках	9,83	8,26	12,41	14,63	-1,57	4,15	4,8
Кредити клієнтам	63,34	61,26	58,62	64,32	-2,08	-2,64	0,98
Інвестиції, наявні для продажу	1,19	5,62	2,30	3,43	4,43	-3,32	2,24
Інвестиції, утримувані до погашення	14,22	10,49	14,94	5,30	-3,73	4,45	-8,92
Основні засоби та нематеріальні активи	1,63	1,36	1,36	1,30	-0,27	0	-0,33
Поточні активи з податку на прибуток	-	0,73	0,60	0,56	0,73	-0,13	0,56
Відстрочені активи з податку на	2,96	2,90	1,57	0,68	-0,06	-1,33	-2,28

прибуток							
Інвестиційна нерухомість	1,03	0,71	0,13	0,12	-0,32	-0,58	-0,91
Інші активи	1,02	0,86	0,75	0,75	-0,16	-0,1	-0,27
Всього активів	100	100	100	100	-	-	-

Джерело: складено автором на основі [13]

Зобов'язання за іпотечними кредитами здебільшого забезпечені нерухомим майном, що в умовах складної ситуації в економіці країни та низької ліквідності ринку нерухомості підвищує чутливість до ринкового ризику.

Суттєво зменшилася питома вага інвестицій до погашення: якщо на початок періоду (2017 рік) їх питома вага в загальній структурі активів банку складала 14,22%, то уже на 30.09.2020 року їх питома вага зменшилася на 8,92% і склала 5,3%.

Також суттєво зменшилася питома вага відстрочених активів з податку на прибуток – за аналізований період в 4,35 рази.

Далі проведемо аналіз змін, які відбулися в структурі пасивів балансу банку (табл.2.3).

Таблиця 2.3. – Динаміка активів АТ «Креді Агріколь Банк» за 2017-30.09.2020 роки, тис. грн. [51]

Показник	Роки				Відхилення, +/-		
	2017	2018	2019	30.09.2020	2018/2017	2019/2018	30.09.20/2017
Зобов'язання	19508225	22271470	26232849	27403368	2763245	3961379	7895143
Власний капітал	1646240	2560908	3242442	4780962	914668	681534	3134722
Всього пасивів	21154465	24832378	29475291	32184330	3677913	4642913	11029865

Джерело: складено автором на основі [13]

Як бачимо в аналізований період спостерігається тенденція до збільшення загальних пасивів: у 2018 році вони збільшилися на 3677913 тис. грн. у порівнянні з попереднім 2017 роком, у 2019 році вони зросли ще на 4642913 тис.

грн. Загалом за 31.12.2017-30.09.2020 роки загальні пасиви зросли на 11029865 тис. грн.

З табл.2.3 видно, що за 2017-30.09.2020 роки зобов'язання банку зросли на 7895143 тис. грн., а власний капітал збільшився за цей період на 3134722 тис. грн.

В загальній структурі пасивів банку найбільш питому вагу займають його зобов'язання. Однак, варто сказати, що впродовж останніх чотирьох років відбулося поступове зменшення питомої ваги зобов'язань та збільшення питомої ваги власного капіталу банку в загальній структурі його пасивів. Бачимо, що питома вага зобов'язань банку на кінець досліджуваного періоду складає 85,15% в загальній структурі пасивів банку, що на 7,07% менше, ніж у 2017 році. Що стосується питомої ваги власного капіталу АТ «Креді Агріколь Банк», то вона, відповідно, зросла за останні 4 роки на 7,07%.

Отже, зобов'язання банку мають тенденцію до збільшення (табл.2.4).

Таблиця 2.4. – Структура та динаміка зобов'язань АТ «Креді Агріколь Банк» за 2017-30.09.2020 роки, тис. грн.

Показник	Роки				Відхилення, +/-		
	2017	2018	2019	30.09.2020	2018/2017	2019/2018	30.09.20/2017
Кошти банків та інших фінансові установ	61984	546	479	450	-61438	-67	-61534
Рахунки клієнтів	1832493 3	2180242 5	2567291 3	2673942 3	347749 2	387048 8	841449 0
Поточні зобов'язання з	15219	-	-	-	-15219	-	-15219

податку на прибуток							
Інші зобов'язання	384445	468499	559457	663495	84054	90958	279050
Субординований борг	721644	-	-	-	-721644	-	-721644

Джерело: складено автором на основі [13]

В першу чергу це було викликано збільшенням рахунків клієнтів: у 2018 році на 3477492 тис. грн., а у 2019 році ще на 3870488 тис. грн. Загалом за неповні чотири роки рахунки клієнтів зросли на 8414490 тис. грн.

Відмітимо також і зростання інших зобов'язань – за аналізований період на 279050 тис.грн.

Отже, загальні зобов'язання банку мають тенденцію до збільшення, в основному за рахунок збільшення рахунків клієнтів та інших зобов'язань.

Варто також сказати, що на 30.09.2020 року найбільш питому вагу в загальній структурі зобов'язань банку займають рахунки клієнтів (рис.2.6). Приблизно така ж структура в загальних зобов'язаннях АТ «Креді Агріколь Банк» спостерігається впродовж останніх трьох років.

Варто також відмітити зменшення коштів інших банків: впродовж останніх трьох років їх значення зменшилося з 546 тис. грн. у 2018 році до 450 тис.грн. на кінець вересня 2020 року, тобто на 96 тис.грн. [51]

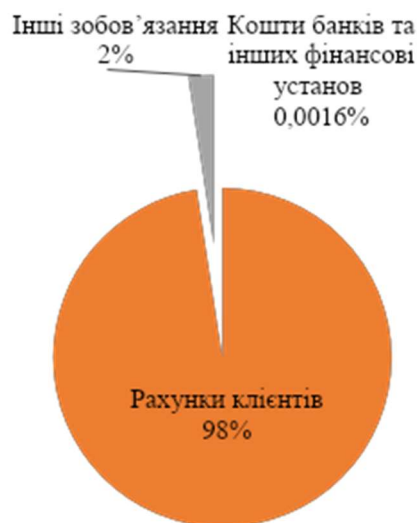


Рисунок 2.6. – Структура зобов'язань АТ «Креді Агріколь Банк» станом на 30.09.2020 роки, %

Джерело: складено автором на основі [13]

За даними таблиці 2.4. також можна зробити висновок про відсутність впродовж останніх трьох років у банку субординованого боргу. Це вказує на те, що АТ «Креді Агріколь Банк» погасив свої борги.

Розглянемо тепер зміни капіталу за аналізований період (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Структура та динаміка капіталу АТ «Креді Агріколь Банк» за 2017-30.09.2020 роки, тис. грн.

Показник	Роки				Відхилення, +/-		
	2017	2018	2019	30.09.2020	2018/2017	2019/2018	30.09.2020/2017
Акціонерний капітал	6186023	6186023	6186023	6186023	-	-	-
Емісійний дохід	405075	405075	405075	405075	-	-	-
Інший додатковий капітал	1236294	1236294	1236294	1236294	-	-	-
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю	(6027)	(45483)	29629	29044	-39456	75112	35071
Накопичений дефіцит	(6175125)	(5221001)	(4614579)	(3075474)	954124	606422	3099651

Джерело: складено автором на основі [13]

Спостерігається, що впродовж останніх років змін у акціонерному капіталі (6186023 тис.грн.), емісійному доході (405075 тис.грн.) та іншому додатковому капіталі (1236294 тис.грн.) змін не відбувалося.

На 35071 тис.грн. за досліджуваний період зріс резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю.

Підсумовуючи результати оцінки фінансових результатів банку, слід зазначити, що протягом періоду банку працював прибутково. За період аналізу значно покращилася структура доходів та витрат банку, що свідчить про виважену політику його менеджменту в сфері тарифної політики та управління витратами. [25]

Основні коефіцієнти, що характеризують фінансову стійкість АТ «Креді Агріколь Банк», наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників фінансової стійкості АТ «Креді Агріколь Банк» за 2017-30.09.2020 роки

Показник	Роки				Відхилення, +/-		
	2017	2018	2019	30.09.2020	2018/2017	2019/2018	30.09.20/2017
Коефіцієнт надійності	0,064	0,067	0,112	0,064	0,003	0,045	-
Коефіцієнт фінансового важеля	11,043	15,016	8,914	15,629	3,973	-6,102	4,586
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	0,057	0,062	0,101	0,060	0,005	0,039	0,003
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	0,829	0,993	0,557	0,810	0,164	-0,436	-0,019
Коефіцієнт мультиплікатора статутного капіталу	29,041	28,073	12,824	23,764	-0,968	-15,249	-5,277
Коефіцієнт захищеності дохідних активів	-0,078	-0,078	-0,164	-0,071	-	-0,086	0,007

Джерело: складено автором на основі [13] та розрахунків

Коефіцієнт надійності, який характеризує рівень залежності банку від залучених коштів, за аналізований період мав тенденцію до зростання.[24] Однак станом на 30.09.2020 року значення даного показника становило 0,064, що рівне значенню показника 2017 року. Така динаміка свідчить про зниження рівня надійності банку.[29]

Коефіцієнт фінансового важеля, що розкриває здатність банку залучати кошти на фінансовому ринку, за період аналізу зріс на 4,586, звідси можна зробити висновок про стабільну активність і здатність банку залучати кошти на фінансовому ринку, що позитивно впливає на структуру його ресурсної бази.[31]

Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів розкриває достатність сформованого капіталу в активізації та покритті різних ризиків. Його оптимальне співвідношення – не менше 10% (0,1) і АТ «Креді Агріколь Банк» не дотримується цього показника, так на 30.09.2020 р. на 1 тис. грн. активів припадає 0,06 тис. грн., тобто спостерігається зменшення, що знижує надійність банку.[24]

Коефіцієнт мультиплікатора статутного капіталу показує ступінь покриття активів статутним капіталом.[14] Станом на 30.09.2020 р. він зменшився на 5,277 пп. і становить 23,764, такий високий показник свідчить про зниження спроможності банку захистити клієнтів від можливих ризиків діяльності.[12]

В таблиці 2.7. згруповано значення показників, що характеризують ліквідність АТ «Креді Агріколь Банк».

Таблиця 2.7

Динаміка показників ліквідності АТ «Креді Агріколь Банк» за 2017 – 30.09.2020 роки [51]

Показник	Роки				Відхилення, +/-		
	2017	2018	2019	30.09.2020	2018/2017	2019/2018	30.09.20/2017
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,1	0,10	0,09	0,17	0	-0,01	0,07

Коефіцієнт поточної ліквідності	0,36	0,38	0,36	0,34	0,02	-0,02	-0,02
---------------------------------------	------	------	------	------	------	-------	-------

Продовження табл.2.7.

Коефіцієнт короткострокової ліквідності	2,01	2,12	1,99	1,37	0,11	-0,13	-0,64
Коефіцієнт співвідношення високоліквідних активів до дохідних активів	0,11	0,17	0,00	0,12	0,06	-0,17	0,01
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,02	1,07	1,00	1,11	0,05	-0,07	0,09

Джерело: складено автором на основі [13] та розрахунків

Таким чином, проаналізувавши показники фінансової стійкості, ділової активності та ліквідності АТ «Креді Агріколь Банк» можна зробити висновок, що банк у 2017-30.09.2020 рр. мав помірну ділову активність, проте був спроможний ефективно й раціонально розміщувати залучені кошти, про що свідчить отримання прибутку і розширення діяльності банку. [14]

2.3 Аналіз ефективності управління бізнес-процесами АТ «Креді Агріколь Банк»

Основні бізнес-процеси АТ «Креді Агріколь Банк»:

- кредитування юридичних осіб;
- продаж продуктів РКО юридичним особам;
- залучення грошових коштів юридичних осіб;
- валютнообмінні операції юридичних осіб;
- продаж складно структурованих продуктів (цінні папери, акредитиви, гарантії);
- зарплатні проекти;
- кредитування фізичних осіб;

- залучення грошових коштів фізичних осіб;
- інкасація готівкових грошових коштів, валютних та інших цінностей підприємств та організацій;
- інкасація банкоматів;
- залучення ресурсів шляхом випуску боргових інструментів;
- операції з банками-контрагентами та іноземними фінансовими інститутами;
- відкриття кореспондентських рахунків банку лоро/ностро;
- укладення генеральних договорів про порядок проведення міжбанківських операцій з банками-резидентами і нерезидентами.[39]

Обслуговуючі бізнес-процеси АТ «Креді Агріколь Банк» (бек-офіс):

- ІТ- забезпечення і зв'язок;
- супровід, облік та бухгалтерський облік операцій банку;
- управління нерухомістю банку;
- адміністративно-господарське забезпечення;
- адміністрування кредитних операцій;
- юридичне забезпечення;
- робота з проблемними активами корпоративного бізнесу;
- робота з проблемними активами роздрібного бізнесу.[39]

Бізнес-процеси управління АТ «Креді Агріколь Банк» (мідл-офіс):

- методологічне забезпечення;
- управління фінансами;
- розрахунок ефективності;
- управління філіальною мережею;
- управління ліквідністю;
- управління персоналом;
- управління маркетингом;
- управління ризиками банку;
- управління бізнес-процесами й організаційним розвитком, якістю.[39]

Ефективність управління бізнес-процесами банку розглянемо на прикладі двох бізнес процесів:

- кредитування юридичних та фізичних осіб;
- залучення грошових коштів юридичних та фізичних осіб.

спочатку розглянемо ефективність кредитування АТ «Креді Агріколь Банк».

Динаміка кредитної діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» відображена в табл.2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка кредитної діяльності АТ «Креді Агріколь Банк»

Рік	Усього наданих кредитів, тис. грн.	Кредити, надані юридичним особам, тис. грн.	Кредити, надані фізичним особам, тис. грн.	Резерви під знецінення Кредитів	
				Сума, тис.грн.	Частка, %
2015	16 652,4	15 033	1 619,3	2 828,4	16,98%
2016	19 041	16 851,27	2 189,7	3 535,68	18,56%
2017	21 439,5	18 277,45	3 162,1	2 046,35	9,54%
2018	23 953	20 096	3 857	2 266,48	10,45%
2019	25 061	20 169	4 892	1 837	7,33%

Джерело: складено автором на основі [13]

Згідно табл.2.8 кредитний портфель банку стабільно зростає, протягом 2015 року обсяг наданих кредитів нараховував 16 652,4 тис. грн. на кінець 2019 року обсяг виданих кредитів збільшилась до 25 061 тис. грн. Якщо дивитись у розрізі осіб, яким були надані кредити, то протягом 2015 року абсолютна більшість, а саме 90,28% кредитних ресурсів була надана юридичним особам, тоді як лише 9,72% фізичним особам.

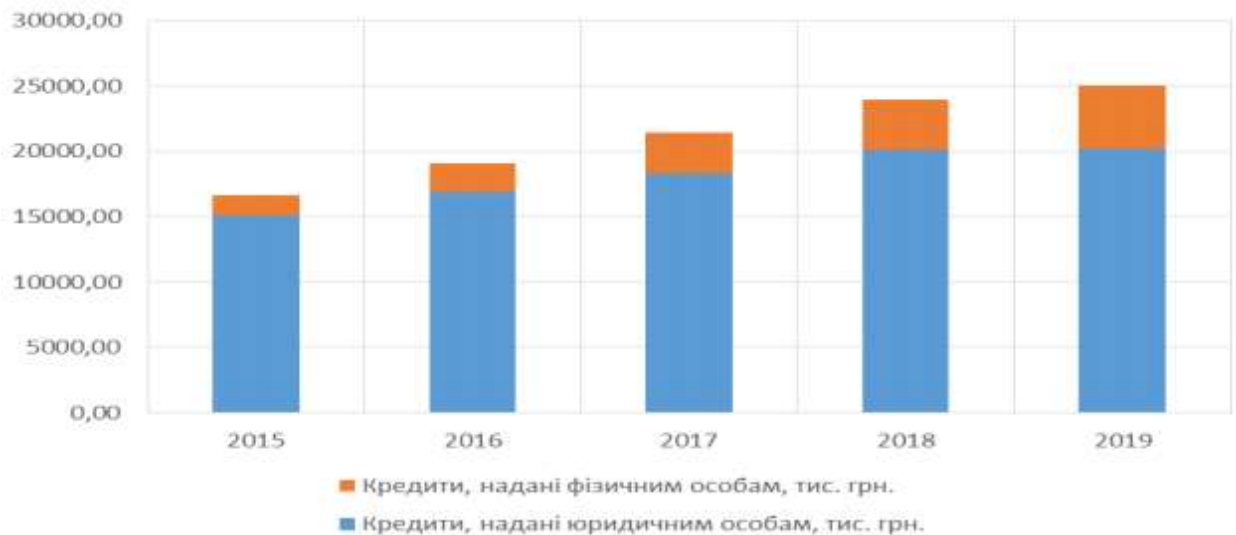


Рисунок 2.7. – Динаміка наданих кредитів юридичним та фізичним особам
АТ «Креді Агріколь Банк»

Джерело: складено автором на основі [13]

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зменшення розриву між юридичними та фізичними особами у отриманні кредиту, частка юридичних осіб, на кінець 2019 року, складає 80,48% проти 19,52% кредитів наданих юридичним особам, таку зміну можна пояснити зростанням фінансової спроможності та попиту на кредити серед населення. Дивлячись на структуру кредитів наданих фізичним особам вартість позик за 2015 рік нараховує 1 619,3 тис. грн., протягом наступних 4 років спостерігається збільшення попиту на кредити, обсяг яких складав 4 892 тис. грн.

Незважаючи на зростаючу динаміку наданих кредитів обсяг сформованих під них резервів поступово скорочується, станом на кінець 2015 року резерви під знецінення кредитів складали 2 828,4 тис. грн., на кінець 2019 року вони вже нараховують 1 837 тис. грн., скорочення відбулось на 35,05%. Таке скорочення збільшує ризик недостатнього покриття можливих збитків від недоотримання доходів від наданих позик.

Що стосується другого бізнес-процесу, а саме – залучення грошових коштів юридичних та фізичних осіб, то аналіз масштабів депозитної діяльності банку починається з визначення частки, яку займають зобов'язання банку у валюті балансу (табл.2.10).

Таблиця 2.9

Динаміка та масштаби депозитної діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» за період 20207-2019 рр.

№ п/ п	Показник	Рік			Відхилення 2019/2017	
		2017	2018	2019	абсолют не	віднош е, %
1	Зобов'язання банку, млн грн.	203,3	237,7 2	241,2 5	37,95	1,97
2	Власний капітал банку, млн грн.	25,73 3	27,53	30,29	4,56	1,62
3	Валюта балансу банку, млн грн.	197,5 7	253,7 2	271,5 4	73,97	1,84
4	Частка зобов'язань у валюті балансу, %	1,03	0,94	0,88	-0,15	1,07
5	Співвідношення зобов'язань та власного капіталу (коефіцієнт фінансового важеля)	7,90	8,63	7,96	0,06	1,21

Джерело: складено автором на основі [13]

З даних табл.2.9 видно, що за аналізований період банк дещо розширив масштаби своєї діяльності, про що свідчить збільшення валюти балансу на 73,97 млн грн., або на 1,84%.

Власний капітал банку збільшився на 4,56 млн грн., або на 1,62%, а його зобов'язання зросли на 37,95 млн грн., або на 1,97%. Тут ми бачимо пропорційне зростання капіталу та зобов'язань банку.

Питома вага зобов'язань у загальних джерелах формування ресурсів дещо зросла і в 2019 році становила 94%, а сума зобов'язань перевищує суму капіталу банку майже в 9 разів. Наведені показники свідчать про достатньо виважену позицію банківських менеджерів: ризики, викликані розширенням залучених коштів, покриваються змінами суми власного капіталу, що є гарантією банківських зобов'язань.

У табл.2.10 згрупуємо показники ефективності депозитної політики АТ «Креді Агріколь Банк» за 2017-2019 роки.

Таблиця 2.10. – Показники ефективності депозитної політики АТ «Креді Агроколь Банк» за 2011- III кв. 2016 роки

Показники	Рік			Відхилення 2019/2017 , +/-
	2017	2018	2019	
Критерій максимізації прибутковості активів, %	0,8	0,9	0,8	-
Коефіцієнт миттєвої ліквідності, %	7,6	8,1	8,3	0,7
Генеральний коефіцієнт надійності, %	0,23	0,23	0,26	0,03
Рівень надійності капіталу в пасивах банку, %	28,9	31,2	31,5	2,6
Частка власного капіталу, сформована за рахунок прибутку, %	0,77	0,77	0,78	0,01
Ефективність використання банком залучених ресурсів, %	0,39	0,41	0,41	0,02
Ефективність операцій банку, %	0,39	0,41	0,41	0,02
Ефективність використання власного капіталу, %	0,21	0,24	0,24	0,03
Ефективність використання ресурсів, %	0,21	0,24	0,24	0,03
Коефіцієнт співвідношення кредитів і депозитів, %	0,86	0,87	0,89	0,03
Коефіцієнт використання депозитів, %	0,28	0,31	0,34	0,06
Ефективність депозитної політики, %	1,3	1,31	1,34	0,04

Джерело: складено автором на основі [13] та розрахунків автора

Розрахувавши показники оцінки ефективності депозитної політики АТ «Креді Агроколь Банк», можемо зробити наступні висновки:

- коефіцієнт максимізації прибутковості активів за весь аналізований період є додатнім, що свідчить про досить високий рівень ефективності управління процесом залучення та використання вільних коштів;[5]

- коефіцієнт миттєвої ліквідності впродовж всього аналізованого періоду був у межах 7-9%. Впродовж останніх трьох років значення цього показника зростає, що свідчить про покращення фінансового стану банку, його капітальної бази;

- позитивна тенденція до збільшення генерального коефіцієнта надійності свідчить про те, що вкладення банку у працюючі активи стають більш захищеними власним капіталом;[7]

- коефіцієнт співвідношення кредитів і депозитів у 2019 році становив складав 0,89%, що на 0,02% менше ніж у 2018 році.

Таким чином, за результатами досліджень було встановлено високий рівень ефективності депозитної діяльності банку та визначена позитивна тенденція щодо стану основних критеріїв та показників.[7]

Для аналізу ефективності бізнес-процесами банку застосуємо методику оцінки через інтегральний показник фінансового стану, що описана у розділі 1.3.

Для розрахунку інтегрального показника використовується система коефіцієнтів та їх граничних значень, що дозволяє оцінювати показники за допомогою рейтингової системи. Система коефіцієнтів та їх граничних значень зображена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. – Система коефіцієнтів та їх граничні значення для розрахунку інтегрального показника фінансового стану

Показник	Граничні межі показника					
	Бал 5	Бал 4	Бал 3	Бал 2	Бал 1	Бал 0
Достатність капіталу						
Норматив Н2, %	>25	25 – 20	20 – 15	15 – 10	10 – 5	<5
Співвідношення власного капіталу і зобов'язань банку, %	>25	25 – 20	20 – 15	15 – 10	10 – 5	<5
Мультиплікатор капіталу	<3	3 – 5	5 – 9	9 – 12	12 – 15	>15
Співвідношення власного капіталу та дохідних активів, %	>25	25 – 20	20 – 15	15 – 10	10 – 5	<5
Якість кредитного портфеля						
Норматив Н7, %	<10	10 – 15	15 – 20	20 – 25	25 – 27	>27
Співвідношення проблемних позик та кредитного портфеля, %	<10	10 – 15	15 – 20	20 – 25	25 – 30	>30
Співвідношення резервів під кредити та кредитного портфеля, %	<10	10 – 15	15 – 20	20 – 25	25 – 30	>30
Співвідношення резерву під кредити та проблемних позик	>3	3 – 2,5	2,5 – 2	2 – 1,5	1,5 – 1	<1
Прибутковість						
Прибутковість активів (ROA), %	>2,5	2,5 – 2	2 – 1,5	1,5 – 1	1 – 0,5	<0,5
Прибутковість капіталу (ROE), %	>15	15 – 12	12 – 9	9 – 6	6 – 3	<3
Чиста процентна маржа, %	>9	9 – 7,5	7,5 – 6	6 – 4,5	4,5 – 3	<3
Чистий спред, %	>7	7 – 5,5	5,5 – 4	4 – 2,5	2,5 – 1,5	<1,5
Ліквідність						
Норматив Н4, %	>50	50 – 40	40 – 30	30 – 20	20 – 15	<15
Норматив Н5, %	>70	70 – 60	60 – 50	50 – 40	40 – 35	<35
Норматив Н6, % (до 2011 року)	>50	50 – 40	40 – 30	30 – 20	20 – 15	<15
Норматив Н6, % (з 2011 року)	>90	90 – 80	80 – 70	70 – 60	60 – 50	<50
Співвідношення високоліквідних активів та загальних активів, %	>20	20 – 15	15 – 12	12 – 8	8 – 5	<5

Джерело: складено автором на основі [13] та розрахунків автора

Розрахуємо показники ліквідності, прибутковості, достатності капіталу і якості кредитного портфелю. Розрахунки відображені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Фактичні значення показників необхідні для розрахунку інтегрального показника фінансового стану банку.

Показник	2016	2017	2018	2019
Достатність капіталу				
Норматив Н2, %	26,5	26,7	26,9	25,1
Співвідношення власного капіталу і зобов'язань банку, %	25,2	25,6	25,8	24,7
Мультиплікатор капіталу	4,5	4,4	4,7	4,4
Співвідношення власного капіталу та дохідних активів, %	21,4	22,5	23,4	21,7
Якість кредитного портфеля				
Норматив Н7, %	22,5	22,7	22,8	22,8
Співвідношення проблемних позик та кредитного портфеля, %	3,4	3,5	3,4	3,9
Співвідношення резервів під кредити та кредитного портфеля, %	7,1	7	7	6,9
Співвідношен	3	3,1	2,9	2,7

ня резерву під кредити та проблемних позик, %				
Прибутковість				
Прибутковість активів (ROA), %	1,08	1,06	1,08	1,02
Прибутковість капіталу (ROE), %	7,91	8,51	8,41	6,93
Чиста процентна маржа, %	5,23	4,92	4,98	4,73
Чистий спред, %	6,55	6,37	6,25	6,54
Ліквідність				
Норматив Н4, %	49,2	52,8	52,9	47,5
Норматив Н5, %	61,24	61	57,6	55,3
Норматив Н6, %	35,6	34,1	33,7	34,5
Співвідношення високоліквідних активів та загальних активів, %	16	15,1	15,4	15,9

Джерело: складено автором на основі [13] та розрахунків автора

Порівняємо фактичні значення показників зі граничними значеннями у таблиці 2.10 і надамо кожному показнику оцінку. Оцінка та розрахунок інтегрального показника фінансового стану банку в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Розрахунок інтегрального показника фінансового стану банку

Показник	2016	2017	2018	2019
Достатність капіталу				
Норматив Н2, %	3	3	4	3
Співвідношення власного капіталу і зобов'язань банку, %	3	3	3	3
Мультиплікатор капіталу	3	4	4	4
Співвідношення власного капіталу та дохідних активів, %	3	3	3	3
Якість кредитного портфеля				
Норматив Н7, %	2	2	2	2
Співвідношення проблемних позик та кредитного портфеля, %	5	5	5	5
Співвідношення резервів під кредити та кредитного портфеля, %	5	5	5	5
Співвідношення резерву під кредити та проблемних позик, %	3	3	2	2
Прибутковість				

Прибутковість активів (ROA), %	2	3	3	2
Прибутковість капіталу (ROE), %	3	3	2	2
Чиста процентна маржа, %	2	2	2	2
Чистий спред, %	4	4	4	4
Ліквідність				
Норматив Н4, %	5	5	5	5
Норматив Н5, %	5	5	5	5
Норматив Н6, %	4	3	3	3
Співвідношення високоліквідних активів та загальних активів, %	4	4	4	4
Інтегральний показник фінансового стану банку	52	58	54	53
Середнє значення інтегрального показника фінансового стану банку	13	14,5	13,5	13,25
Середнє значення інтегрального	13,56			

показника фінансового стану банку за 4 роки	
--	--

Джерело: складено автором на основі [13] та розрахунків автора

Згідно джерела, з котрого бралася методика розрахунку інтегрального показника фінансового стану банку інтегральний показник 13,56 знаходиться у межах норми, але в перспективі бажано впроваджувати зміни для покращення фінансового стану банку.

Проведемо SWOT-аналіз для визначення головних сильних та слабких сторін банку. SWOT-аналіз відображений у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12. – SWOT-аналіз АТ «Креді Агріколь Банк»

Сильні сторони (S)	Можливості (O)
<p>Зростання: обсягів кредитного портфеля банку та кредитування юридичних осіб, фізичних осіб; підприємців та фізичних осіб на поточні потреби; короткострокового кредитування інших банків; процентних доходів від кредитних операцій; обсягів забезпечених кредитів; обсягів кредитів, з високоліквідною заставою. Негативна динаміка знецінених кредитів. Переважання частки кредитів з мінімальним, низьким та помірним ризиком. Зниження ризиковості кредитного портфеля та кредитування юридичних осіб. Відповідність нормативам додаткових показників ризиковості кредитного портфеля.</p>	<p>Перспективи зростання економіки держави та підвищення ділової активності та купівельної спроможності фізичних осіб. Нарощення частки ринку кредитування клієнтів та інших банків. Поглиблення співпраці з банками Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Удосконалення системи управління ризиками. Кращі, ніж у багатьох конкурентів оцінки рейтингових агентств. Погіршення фінансового стану конкурентів. Наявність надійних постійних клієнтів</p>
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)

<p>Скорочення: іпотечного та іншого кредитування фізичних осіб; частки незнецінених кредитів фізичним особам; обсягів кредитування банків країн ОЕСР; дохідності кредитного портфеля; коефіцієнта ефективності управління кредитним портфелем; частки довгострокового кредитування; частки кредитування фізичних осіб у кредитному портфелі.</p> <p>Зростання: суми та частки незабезпечених кредитів у кредитному портфелі банку; частки знецінених кредитів юридичним особам; частки безнадійної заборгованості. Нестабільність кредитного портфеля у частині нерівномірної зміни частки кредитів з різним терміном погашення.</p> <p>Перевищення нормативу максимального розміру кредитного ризику</p>	<p>Зниження: ділової активності; платоспроможності населення; попиту на кредитні ресурси; репутації банку через дискредитацію акціонерів чи вищих посадових осіб; ціни кредитів у банків-конкурентів. Ліквідація банків-партнерів та банків боржників. Погіршення ситуації в кризових регіонах. Виникнення кризових ситуацій у поточно стабільних та благополучних регіонах. Поглиблення економічної кризи в державі. Непрофесійні дії керівників та співробітників кредитних відділів. Не реалістичність прогнозів.</p>
---	--

SWOT-аналіз показав основні напрямки подальшого розвитку АТ «Креді Агріколь Банк», серед яких основними варто вважати:

- Нарощувати розмір кредитного портфелю;
- Розробка та впровадження вигідного для клієнтів іпотечного кредитування в рамках фізичних осіб;
- Удосконалювати роботу з проблемними постачальниками;
- Продовжувати впровадження корпоративної соціальної відповідальності для дотримання високої репутації банку;

На основі проведеного SWOT-аналізу визначимо стратегічні альтернативи управління АТ «Креді Агріколь Банк» (таблиця 2.13).

Таблиця 2.12. – Стратегічні альтернативи управління АТ «Креді Агріколь Банк» на основі SWOT-аналізу

SO – стратегія	ST – стратегія
<p>Нарощення обсягів кредитування клієнтів та інших банків. Захоплення більшої частки банківського кредитного ринку в Україні та за кордоном. Розробка та впровадження привабливіших, ніж у конкурентів умов кредитування. Активна реклама кредитних послуг банку. Поглиблення кредитування надійних постійних клієнтів. Ширше впровадження у діяльність банку сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення.</p>	<p>Визначення оптимального відсотка за кредитами з урахуванням облікової ставки та спроможності клієнтів оформити та повернути кредит. Національно-патріотична реклама бренду банку. Інформування клієнтів банку про позитивні досягнення банку. Моніторинг ситуації в регіонах. Підвищення кваліфікації співробітників та контроль за їх роботою. Складання оптимістичного, песимістичного та реалістичного прогнозів кредитного портфеля банку.</p>
WO – стратегія	WT – стратегія
<p>Розробка та впровадження вигідних для діючих клієнтів банк програм іпотечного та іншого кредитування фізичних осіб. Впровадження нових управлінських рішень в рамках політики управління ризиками кредитного портфелю банку. Підвищення ефективності управління кредитним портфелем банку. Удосконалення роботи з проблемними позичальниками. Розробка стратегії розвитку банку в рамках стабільного зростання прибутковості.</p>	<p>Чітке дотримання додаткових показників ризиковості кредитного портфеля. Розробка стратегії розвитку банку в рамках стабільного зниження прибутковості. Напрацювання алгоритму дій в умовах виникнення кризових ситуацій у благополучних та стабільних регіонах. Диверсифікація переліку банків-партнерів та банків боржників на основі аналізу поточного фінансового стану фінансових установ. Побудова системи оперативного реагування на оприлюднення неправдивої та дискредитуючої інформації про банк.</p>

2.4 Використання методу аналізу ієрархій для вибору системи автоматизації управління бізнес-процесами АТ “Креді Агріколь Банк”

На сьогодні АТ “Креді Агріколь Банк” – це універсальний банк з величезною кількістю внутрішніх бізнес-процесів та відповідно стейкхолдерів.

Нами пропонується розглянути основні системи управління бізнес процесами, що дозволяють автоматизувати моніторинг, контроль, покращити моделювання та аналітику бізнес-процесів.

Для порівняння використаємо метод аналізу ієрархій Сааті.

Метод аналізу ієрархій (МАІ) - математичний інструмент системного підходу до складних проблем прийняття рішень. МАІ не наказує особі, що приймає рішення, будь-якого «правильного» рішення, а дозволяє йому в інтерактивному режимі знайти такий варіант (альтернативу), який найкращим чином узгоджується з його розумінням суті проблеми та вимогами до її вирішення. [34]

МАІ дозволяє зрозумілим і раціональним чином структурувати складну проблему прийняття рішень у вигляді ієрархії, порівняти і виконати кількісну оцінку альтернативних варіантів рішення. [34]

Метод аналізу ієрархій використовується у всьому світі для прийняття рішень у різноманітних ситуаціях: від управління на міждержавному рівні до рішення галузевих і приватних проблем у бізнесі, промисловості, охороні здоров'я та освіті. Аналіз проблеми прийняття рішень в МАІ починається з побудови ієрархічної структури, яка включає мету, критерії, альтернативи і інші розглядаються фактори, що впливають на вибір. Ця структура відображає розуміння проблеми особою, яка приймає рішення. [34]

Для порівняння альтернативних систем ВРМ було обрано 5 критеріїв :

- Вартість
- Кількість годин технічної підтримки
- Рейтинг
- Кількість працівників на ринку праці
- Час необхідний на автоматизацію одного процесу

Наведемо основні характеристики обраних нами альтернатив за критеріями порівняння у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11. – Порівняльна характеристика BPM систем

Критерії/Альтернативи	IBM BPM	Pega BPM	Camunda BPM
Вартість	15000	12000	7000
Кількість годин технічної підтримки	100	50	20
Рейтинг	4.6	4	3.5
Кількість працівників на ринку праці	40	20	30
Час необхідний на автоматизацію одного процесу	250	420	200

Джерело: складено автором на основі [38]

Перший етап аналізу – це визначення важливості кожного критерію відносно усіх інших, що виражається в відображенні переваги окремих критеріїв за допомогою попарних порівнянь у вигляді таблиці.

За допомогою первісного аналізу поточного стану компанії та її цілей визначено важливість критеріїв та відображено на рисунку 2.12.

Таблиця 2.12 – Матриця попарних порівнянь критеріїв

Критерії	Вартість	Кількість годин технічної підтримки	Рейтинг	Кількість працівників на ринку праці	Час необхідний на автоматизацію одного процесу	Оцінка компонентів власного вектору	Нормативні оцінки векторів
Вартість	1.00	0.33	0.17	1.00	0.50	0.55	0.10
Кількість годин технічної підтримки	3.00	1.00	0.50	2.00	2.00	1.35	0.24
Час необхідний на автоматизацію одного процесу	6.00	2.00	1.00	3.03	2.00	2.04	0.37
Рейтинг	1.00	0.50	0.33	1.00	1.00	0.74	0.13
Кількість	2.00	0.50	0.50	1.00	1.00	0.89	0.16
Сума						5.57	

Як бачимо, найвищі значення вектору пріоритетів отримали 2 показники :

- Кількість годин технічної підтримки;
- Час необхідний на автоматизацію одного процесу;

Тобто, ці критерії є ключовими для виставлення кінцевих оцінок кожній альтернативі. Розрахуємо нормалізовані оцінки векторів пріоритетів критеріїв у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Нормалізовані оцінки векторів пріоритетів критеріїв

Сума по стовпцям	13.00	4.33	2.50	8.03	6.50	Сума Lmax
Добуток суми по стовпцям і нормалізованої оцінки векторів пріоритетів	1.28	1.05	0.92	1.07	1.04	5.35

Розрахуємо індекс узгодженості.

ИС	0.0883739
ОС	0.0972113

Складемо матрицю попарних порівнянь систем BPM за критерієм вартість у табл. 2.14

Таблиця 2.14 – Матриця попарних порівнянь проектів за критерієм вартість[38]

Вартість	IBM BPM	Pega BPM	Camunda BPM	Оцінка компоненті в власного вектору	Нормативні оцінки векторів пріоритетів
IBM BPM	1.00	0.80	0.47	0.85	0.28
Pega BPM	1.25	1.00	0.58	0.95	0.31
Camunda BPM	2.14	1.71	1.00	1.24	0.41
			Сума	3.04	

Таким чином, найбільше значення вектору пріоритетів за критерієм вартість отримала система Camunda BPM, оскільки має найменшу вартість.

Розрахуємо нормалізовані оцінки векторів пріоритетів альтернатив за критерієм вартість у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Нормалізовані оцінки векторів пріоритетів за критерієм вартість

Сума по стовпцям	4.39	3.51	2.05	Сума Lmax
	1.23	1.10	0.84	3.16

Розрахуємо індекс узгодженості

ИС	0.08
ОС	0.09

Складемо матрицю попарних порівнянь систем BPM за критерієм кількість годин технічної підтримки у табл. 2.16

Таблиця 2.16 – Матриця попарних порівнянь проектів за критерієм кількість годин технічної підтримки

Кількість годин технічної підтримки	IBM BPM	Pega BPM	Camunda BPM	Оцінка компонентів в власного вектору	Нормативні оцінки векторів пріоритетів
IBM BPM	1.00	2.00	5.00	1.47	0.46
Pega BPM	0.50	1.00	2.50	1.04	0.33
Camunda BPM	0.20	0.40	1.00	0.66	0.21
				3.16	

Таким чином, найбільше значення вектору пріоритетів за критерієм кількість годин технічної підтримки отримала система IBM BPM, оскільки має найбільшу кількість годин технічної підтримки.

Розрахуємо нормалізовані оцінки векторів пріоритетів альтернатив за критерієм кількість годин технічної підтримки у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Нормалізовані оцінки векторів пріоритетів за критерієм кількість годин технічної підтримки. [38]

Сума по стовпцям	1.70	3.40	8.50	Сума Lmax
	0.79	1.12	1.76	3.67

Розрахуємо індекс узгодженості

ИС	0.33
ОС	0.37

Складемо матрицю попарних порівнянь систем BPM за критерієм рейтинг підтримки у табл. 2.18

Таблиця 2.18 – Матриця попарних порівнянь проектів за критерієм рейтинг

	IBM BPM	Pega BPM	Camunda BPM	Оцінка компонентів в власного вектору	Нормативні оцінки векторів пріоритетів
Рейтинг					

IBM BPM	1.00	1.15	1.31	1.07	0.36
Pega BPM	0.87	1.00	1.14	1.00	0.33
Camunda BPM	0.76	0.88	1.00	0.93	0.31
				3.00	

Таким чином, найбільше значення вектору пріоритетів за критерієм рейтинг отримала система IBM BPM, оскільки має найвищий рейтинг.

Розрахуємо нормалізовані оцінки векторів пріоритетів альтернатив за критерієм рейтинг у табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Нормалізовані оцінки векторів пріоритетів за критерієм рейтинг. [38]

Сума по стовпцям	2.63	3.03	3.46	Сума Lmax
	0.94	1.01	1.08	3.02

Розрахуємо індекс узгодженості

ИС	0.01
ОС	0.01

Складемо матрицю попарних порівнянь систем BPM за критерієм кількість працівників на ринку праці у табл. 2.20

Таблиця 2.20 – Матриця попарних порівнянь проектів за критерієм кількість працівників на ринку праці

Кількість працівників на ринку праці	IBM BPM	Pega BPM	Camunda BPM	Оцінка компоненті в власного вектору	Нормативні оцінки векторів пріоритетів
IBM BPM	1.00	2.00	1.33	1.18	0.39
Pega BPM	0.50	1.00	0.67	0.83	0.27
Camunda BPM	0.75	1.50	1.00	1.02	0.34
				3.03	

Таким чином, найбільше значення вектору пріоритетів за критерієм кількість працівників на ринку праці отримала система IBM BPM, оскільки на ринку праці має найбільшу кількість працівників. [38]

Розрахуємо нормалізовані оцінки векторів пріоритетів альтернатив за критерієм кількість працівників на ринку праці у табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Нормалізовані оцінки векторів пріоритетів за критерієм рейтинг

Сума по стовпцям	2.25	4.50	3.00	Сума Lmax
	0.87	1.24	1.01	3.12

Розрахуємо індекс узгодженості

ИС	0.06
ОС	0.07

Складемо матрицю попарних порівнянь систем BPM за критерієм Час необхідний на автоматизацію одного процесу у табл. 2.22

Таблиця 2.22 – Матриця попарних порівнянь проектів за критерієм Час необхідний на автоматизацію одного процесу

Час необхідний на автоматизацію одного процесу	IBM BPM	Pega BPM	Camunda BPM	Оцінка компоненті в власного вектору	Нормативні оцінки векторів пріоритетів
IBM BPM	1.00	1.68	1.25	1.13	0.37
Pega BPM	0.60	1.00	2.10	1.04	0.34
Camunda BPM	0.80	0.48	1.00	0.85	0.28
				3.02	

Таким чином, найбільше значення вектору пріоритетів за критерієм Час необхідний на автоматизацію одного процесу отримала система IBM BPM, оскільки має найменший час реалізації процесу.

Розрахуємо нормалізовані оцінки векторів пріоритетів альтернатив за критерієм Час необхідний на автоматизацію одного процесу у табл. 2.23.

Таблиця 2.23 – Нормалізовані оцінки векторів пріоритетів за критерієм Час необхідний на автоматизацію одного процесу

Сума по стовпцям	2.40	3.16	4.35	Сума Lmax
	0.90	1.08	1.23	3.21

Розрахуємо індекс узгодженості

ИС	0.10
ОС	0.11

Порівняємо альтернативи в зведеній матриці глобальних пріоритетів у табл 2.24 для визначення оптимального вибору системи управління бізнес-процесами.

Таблиця 2.24 – Зведена таблиця глобальних пріоритетів

	Вартість	Кількість годин технічної	Рейтинг	Кількість працівників на ринку праці	Час необхідний на автоматизацію одного процесу	Глобальні пріоритети
Із матриці критеріїв	0.10	0.24	0.37	0.13	0.16	
IBM BPM	0.28	0.46	0.36	0.39	0.37	0.38
Pega BPM	0.31	0.33	0.33	0.27	0.34	0.32
Camunda BPM	0.41	0.21	0.31	0.34	0.28	0.29

Таким чином, застосувавши метод аналізу ієрархій, було визначено, що система IBM BPM є оптимальним вибором системи управління бізнес-процесами.

Висновки до розділу II

АТ «Креді Агріколь Банк» є універсальним банком. Він входить у структуру європейської фінансової групи – «Креді Агріколь Груп». В Україні він представлений з 1993 року. Банк надає широкий спектр послуг на ринку фінансово-кредитних установ для приватних і корпоративних клієнтів. За класифікацією НБУ АТ «Креді Агріколь Банк» входить до групи великих банків України.

За увесь досліджуваний період банк мав стабільний прибуток. При чому банк значно покращив показники як структури доходів, так і витрат банку. Це свідчить про наявність стратегії розвитку та успішної цінової політики та управління витратами.

Основні бізнес-процеси АТ «Креді Агріколь Банк»: кредитування юридичних осіб; валютнообмінні операції юридичних осіб; продаж продуктів РКО юридичним особам; продаж складно структурованих продуктів (цінні папери, акредитиви, гарантії); зарплатні проекти; кредитування фізичних осіб; залучення грошових коштів фізичних осіб; залучення грошових коштів юридичних осіб; інкасація банкоматів; залучення ресурсів шляхом випуску боргових інструментів; операції з банками-контрагентами та іноземними

фінансовими інститутами; відкриття кореспондентських рахунків; банку лоро/ностро; укладення генеральних договорів про порядок проведення; міжбанківських операцій з банками-резидентами і нерезидентами; інкасація готівкових грошових коштів, валютних та інших цінностей підприємств та організацій;

Ефективність управління бізнес-процесами банку було розглянуто на прикладі двох бізнес процесів:

- кредитування юридичних та фізичних осіб;
- залучення грошових коштів юридичних та фізичних осіб.

Кредитний портфель банку стабільно зростає, протягом 2015 року обсяг наданих кредитів нараховував 16 652,4 тис. грн. на кінець 2019 року обсяг виданих кредитів збільшилась до 25 061 тис. грн. Якщо дивитись у розрізі осіб, яким були надані кредити, то протягом 2015 року абсолютна більшість, а саме 90,28% кредитних ресурсів була надана юридичним особам, тоді як лише 9,72% фізичним особам.

Незважаючи на зростаючу динаміку наданих кредитів обсяг сформованих під них резервів поступово скорочується, станом на кінець 2015 року резерви під знецінення кредитів складали 2 828,4 тис. грн., на кінець 2019 року вони вже нараховують 1 837 тис. грн., скорочення відбулось на 35,05%. Таке скорочення збільшує ризик недостатнього покриття можливих збитків від недоотримання доходів від наданих позик.

Розрахувавши показники оцінки ефективності депозитної політики АТ «Креді Агріколь Банк», можемо зробити наступні висновки:

- коефіцієнт максимізації прибутковості активів за весь аналізований період є додатнім, що свідчить про досить високий рівень ефективності управління процесом залучення та використання вільних коштів;
- коефіцієнт миттєвої ліквідності впродовж всього аналізованого періоду був у межах 7-9%. Впродовж останніх трьох років значення цього показника

зростає, що свідчить про покращення фінансового стану банку, його капітальної бази;

- позитивна тенденція до збільшення генерального коефіцієнта надійності свідчить про те, що вкладення банку у працюючі активи стають більш захищеними власним капіталом;

- коефіцієнт співвідношення кредитів і депозитів у 2019 році становив складав 0,89%, що на 0,02% менше ніж у 2018 році.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАУКОВИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСАМИ АТ “КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК”

3.1. Обґрунтування напрямків підвищення ефективності управління бізнес-процесами АТ “Креді Агріколь Банк”

Неефективне управління бізнес-процесами банку є однією з основних проблем більшості фінансових установ, що пов'язано з розгалуженістю бізнес-процесів та великою кількістю учасників. Особливо це стосується універсальних банків, головною метою якого є забезпечити клієнта усіма видами фінансових послуг в рамках однієї установи. В такому випадку бізнес-процеси складнішають, стає важче розбити його на підпроцеси, етапи, а також визначити відповідальних осіб на кожному кроці процесу.

Одним із ключових інструментів удосконалення системи управління бізнес-процесами є їх автоматизація, що в умовах діджиталізації економіки не може відбуватися без розвитку інформаційних технологій всередині організації.

Сучасні інформаційні технології (ІТ) – один із ключових елементів діяльності бізнес-процесів. В епоху дедалі більшої діджиталізації економіки рівень ефективності архітектури програмного забезпечення, а також рівень надання послуг онлайн безумовно має прямий вплив не тільки на репутацію банку, а й на його прибуток. Саме якість інформаційних технологій станом на сьогодні становлять більше 30% привабливості банку.

Найважливішим завданням ІТ департаментів сьогодні стає автоматизація всіх бізнес процесів в банку і їх інтеграція між собою.

Другим важливим завданням є впровадження сучасних систем управлінського обліку, бюджетування і оперативного фінансового планування.

Нарешті третя з пріоритетних завдань - це впровадження і підтримка роботи ІТ систем, автоматизують процеси контролю ключових фінансових показників банку та співвіднесення їх з нормативами. Це сьогодні гостро

необхідно для своєчасної здачі звітності та забезпечення безперервного контролю на всіх етапах роботи банку.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу з'являється необхідність проаналізувати стан ІТ структури банківської сфери, так як розробка і впровадження комплексної бізнес-моделі в банку значно підвищує ефективність його роботи і менеджменту, забезпечує стабільне організаційне і технологічне розвиток.

Необхідність підвищення ефективності керованості ІТ продиктована не тільки внутрішніми вимогами до підвищення ефективності бізнесу. це завдання продиктована так само вимогами міжнародних та світових стандартів, такими як, як вимоги до системи менеджменту якості стабільності і керованості ІТ не приділялося належної уваги, основні зусилля були ISO 9000, вимоги до забезпечення достовірності фінансової звітності Sarbanes-Oxley Act (SOX), рекомендації Комітету спонсорських організацій Комісії Тредуей (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO), рекомендаціями, викладеними в Базельських угодах.

Окрім міжнародних вимог котрим слідує Група Credit Agricole, Credit Agricole Bank Ukraine, як частина Групи, що функціонує в межах нормативно-правової бази України, слідує і підкоряється постановам та вимогам центрального керуючого органу банківським сектором України Національним Банком України. НБУ періодично актуалізує вимоги до функціонування банківських інформаційних систем зважаючи на фактори:

Діджиталізація економіки України;

Зміни нормативно-правової бази;

Зміна напрямів стратегічного розвитку банківського сектору;

Зміна структури фінансового сектору економіки;

Зміна вимог до функціонування та збереження інформації;

Національний Банк України, як центральний законодавчий та виконавчий орган монетарної, фінансової, грошової політики держави періодично визначає та регламентує методи і механізми, які учасники інформаційних систем за

погодженням з Національним банком мають право використовувати для забезпечення виконання функцій інформаційних систем протягом особливого періоду.

Тобто бізнес-процеси регламентуються не тільки на рівні банку, а й на рівні банківського сектору економіки.

Ключове слово - процес. Насправді, кожен процес - це сукупність взаємопов'язаних дочірніх процесів, що безперервно інтегруються, впливають один на одного. В рамках цих процесів взаємодіють люди, що передбачає необхідність чітко розмежовувати відповідальність між окремими підрозділами та працівниками всередині підрозділу.

Ключова мета організації в рамках діяльності - прибуток.

Ключова мета бізнес-процесу - побудова послідовності дій, що забезпечить створення якомога більшої доданої споживчої вартості.

Ключова мета управління бізнес-процесами - це інтеграція та розмежовування конкретних бізнес-процесів для забезпечення синергії у напрямку максимізації прибутку компанії.

Тобто покращення ефективності управління бізнес-процесами банку безпосередньо впливає на його прибутковість. Саме тому, один із можливих шляхів підвищення прибутковості банку – є вибудова правильної системи управління бізнес-процесами. Автоматизація, що в епоху діджиталізації світової економіки, може бути застосована і в напрямку управління бізнес-процесами.

Для більш детального аналізу класифікуємо бізнес-процеси за структурою, а саме :

Горизонтальні процеси – ті, що обумовлюють і забезпечують основну діяльність банку;

Вертикальні процеси – ті, що забезпечують управлінську діяльність компанії.

Автоматизація управління бізнес-процесами передбачає забезпечення діяльності горизонтальних і вертикальних бізнес-процесів з мінімізацією праці персоналу.

Як результат автоматизації бізнес-процесів є :

- Економія часу;
- Економія ресурсів;
- Підвищення ефективності та точності процесів;
- Зменшення кількості ручної праці;
- Збільшення якості контролю, моніторингу та коригування бізнес-процесів;
- Підвищення якості послуг;
- Формування прозорих та зрозумілих бізнес-процесів;

Тобто, автоматизація бізнес-процесів здатна позитивно вплинути на рентабельність банку.

В рамках діджиталізації банківських процесів одним з перспективних напрямів є зниження витрат ключових обслуговуючих елементів функціонування бізнес процесів.

Бізнес-процеси потребують кілька ключових елементів :

- Технічні ресурси;
- Людські ресурси;
- Матеріальні ресурси;
- Інформація.

Основними витратними елементами у разі низького рівня автоматизації є людські та матеріальні ресурси.

Тому передбачається аналіз та впровадження заходів, що дозволять покращити автоматизацію бізнес-процесів, що опосередковано вплине на прибуток підприємства через зменшення витрат на людські та матеріальні ресурси.

3.2. Аналіз доцільності пропозиції з підвищення ефективності управління бізнес-процесами АТ “Креді Агріколь Банк” через впровадження систем автоматизації управління бізнес-процесами

Одним з оптимальних підходів до автоматизації бізнес-процесів з точки зору простоти впровадження та використання є купівля спеціалізованого програмного забезпечення, що надає усі необхідні інструменти для автоматизації усіх внутрішніх процесів банку.

Одним з таких інструментів є лінійка систем управління бізнес процесами BPM.

Як було розглянуто в пункті 2.4 оптимальним варіантом такого роду програмного забезпечення, а саме систем управління бізнес-процесами – є система BPM від компанії IBM.

IBM Business Process Manager - це платформа комплексного управління бізнес-процесами, що надає ефективний набір інструментів для створення, тестування і розгортання бізнес-процесів, а також загальну картину для управління бізнес-процесами. [35]

Переваги, які дає бізнесу впровадження BPM:

- Візуальне моделювання та виконання бізнес-процесів.
- Набір готових компонент для побудови гнучких бізнес-процесів.
- Взаємодія з користувачем для виконання ручних дій.
- Гнучкість конфігурації бізнес-процесів.
- Підтримка версійності бізнес-процесів.
- Забезпечення інструментами контролю за процесами.
- Набір інструментів для впровадження власних технічних рішень.
- Забезпечення необхідними інструментами моніторингу та контролю якості бізнес-процесів та формування звітності. [35]

Впровадження платформи IBM BPM дозволяє змоделювати та впровадити процес, як послідовність дій користувача та системи, а також забезпечує можливість інтеграції різних банківських систем в рамках однієї бізнес-задачі.

Моделювання бізнес-процесів – це ефективний засіб пошуку шляхів оптимізації діяльності підприємства, засіб прогнозування й мінімізації ризиків, що виникають на різних етапах реорганізації підприємства [3]. Цей метод дозволяє дати вартісну оцінку кожному окремому процесу та всім бізнеспроцесам підприємства в сукупності. [12]

Етапи життєвого циклу автоматизації бізнес процесу зображені на рисунку 3.1.

Рисунок 3.1 – Етапи життєвого циклу атоматизації процесу в рамках BPM системи



Розглянемо більш докладно кожен з етапів життєвого циклу процесу :

1)Проектування і моделювання процесу – перший етап життєвого циклу. На даному етапі найважливішими поняттями є об`єкти моделі та взаємозв`язки між ними. Об`єктами моделі можуть бути документи, персонал, програмне

забезпечення, машини. Зв'язки відображають зв'язок одного об'єкту з іншими, а також їх взаємний вплив.

У кожного об'єкту є набір певних параметрів (атрибутів), що характеризують його з різних сторін.

Власниками процесів банку є абсолютно різні підрозділи і саме працівники цих підрозділів займаються первісним описом алгоритму бізнес дій, що в майбутньому перетворюються в модель.

Для зручного опису процесу використовується BPMN, що дозволяє описувати процес у вигляді блок-схем зрозумілих всім стейкхолдерам процесу від розробників до замовника.

На даному етапі процес ділиться на конкретні елементи, описуються об'єкти в рамках кожного елементу, їх характеристики та інтеграції між ними.

Результатом даного етапу модель і функціональна специфікація, що описує основні характеристики моделі, метрики та вимоги до її реалізації.

2) Реалізація бізнес-процесу. Цей етап передбачає реалізацію бізнес процесу згідно моделі, що була описана на попередньому етапі. В межах цього етапу реалізація супроводжується тестуванням, що спрямоване на оцінку відповідності реалізованого процесу описаній моделі, а також уточненням вимог.

На цьому етапі модель набуває реалізованого вигляду і поетапно стає доступною відповідальним особам з боку кінцевих користувачів.

Тобто, на цьому етапі виконується покрокова розробка процесу з перманентним первинним технічним тестуванням розробленої функціональності. Таким чином по завершенню кожної ітерації розробки на первинне технічне тестування завжди виставляється робоча версія автоматизованого процесу, яка включає в себе функціональність, розроблену в цій ітерації, і у всіх попередніх. У процесі розробки, і тестування беруть участь як розробник-процесів, так і аналітик-процесів. Розробник реалізує функціональність поточної ітерації і усуває зауваження, які виявлені за результатами первинного технічного тестування. Аналітик завжди на один крок

випереджає розробника. У його завдання входить первинне технічне тестування, і деталізація функціональних вимог, які будуть реалізовані в наступній ітерації.

Результатом даного етапу є автоматизований бізнес-процес готовий до експлуатації.

3) Управління. Цей етап передбачає експлуатацію автоматизованого бізнес-процесу, що передбачає взаємодію кінцевого користувача з системою на різних кроках процесу.

На даному етапі основними стають поняття моніторингу та контролю, що забезпечують збір інформації про відхилення у роботі процесу за допомогою оцінки поточних характеристик та порівняння з метриками, що були встановлені на етапах розробки та моделювання.

Результатом даного етапу є накопичення інформації та оцінок, що можуть свідчити про необхідність оптимізації та доопрацювання процесу.

4) Оптимізація. Цей етап передбачає аналіз усіх дефектів процесу визначених в процесі моніторингу та контролю, після чого процес повторно проходить усі етапи.

Як висновок, такий життєвий цикл дозволяє не тільки атоматизувати процес, а постійно покращувати його згідно зміни вимог бізнесу, а також змін в моделі процесу.

Варто розглянути, які задачі стоять перед банком у разі прийняття рішення про впровадження і подальшу підтримку системи IBM BPM :

- Створити проектну команду, котра зможе моделювати, розробляти та підтримувати операційну роботу бізнес-процесів;
- Забезпечити в проектному плані працівників підрозділів-стейкхолдерів процесів час на взаємодію з проектною командою;

- Купити необхідне програмне забезпечення для проектної команди;

Розрахуймо необхідні витрати на впровадження системи управління бізнес-процесами IBM BPM. Для початку розглянемо структуру витрат :

- Заробітна плата проектній команді;

- Вартість ліцензії IBM BPM та супутнього програмного забезпечення на рік;
- Вартість основного комунікаційного обладнання;

Розраховані річні витрати на впровадження системи управління бізнес-процесами IBM BPM 3.1.

Таблиця 3.1. - Річні витрати на впровадження системи управління бізнес-процесами IBM BPM

Параметр	Значення, у грн.	Кількість працівників	Загальна сума, у грн.	Загальна сума по команді, у грн.
Заробітна плата розробника	40000	5	2400000	9870000
Заробітна плата бізнес-аналітика	35000	3	1260000	
Заробітна плата проектного менеджера	40000	2	960000	
Вартість ліцензії IBM BPM	4850000	1	4850000	
Вартість основного комунікаційного обладнання	40000	10	400000	

Тобто загальні реальні витрати становлять $4850000 + 4620000 = 9870000$ гривень на рік.

Варто помітити, що у випадку впровадження системи управління бізнес-процесами у банку підвищиться рівень обслуговування клієнтів, що може свідчити про підвищення рівня депозитних і кредиторських портфелів банку.

Згідно інтернет ресурсам діджиталізація банку може в середньому піднімає рівень залученості кредитних коштів клієнтів на 15 відсотків за рахунок підвищення швидкості та комфорту обслуговування клієнтів.

В 2019 році за даними фінансової звітності загальна сума кредитів наданих юридичним та фізичним особам становила 23 223 940 000 гривень.

Варто вирахувати збільшення суми кредитної заборгованості клієнтів Банку у разі вживання заходу по управлінню бізнес-процесами.

$$23\,223\,940\,000 * 0,15 = 3,483,591,000$$

$$3,483,591,000/9470000 = 367$$

Це означає, що в сприятливих умовах, при покращенні бізнес-процесів, банк отримає додатковий фонд кредитної заборгованості клієнтів у вигляді суми, що перевищує вартість витрат в 367 разів на рік.

Середня ставка доходності по кредитах для універсальних банків становить 20-22 відсотки. Розглянемо варіант з 20 %.

В такому випадку додатковий дохід буде становити $3,483,591,000 * 0,20 * 0,82 = 571,308,92$ гривень.

Оскільки автоматизація ключових банківських процесів, таких як скорінг, погодження кредитних заявок, опитування клієнтів, заведення клієнта, процес погодження надання депозиту займає доволі багато часу, то розраховуємо витрати з точки зору, що один процес в середньому автоматизується півроку. Проектна команда може одночасно автоматизувати до 4 процесів, з чого можна зробити висновок, що за рік в найкращому випадку можна автоматизувати 8 бізнес-процесів.

Тому, відніmemo від цієї суми витрати на заробітну плату проектній команді на рік.

$$571,308,92 - 9,470,000 = 56183892 \text{ гривень.}$$

Можна зробити висновок, що запропонований метод дійсно є вигідним для банку і його варто впроваджувати.

3.3 Аналіз доцільності пропозиції з підвищення ефективності управління бізнес-процесами АТ “Креді Агріколь Банк” через впровадження електронного документообігу

Все більше й більше банків у світі надають перевагу покращенню якості, швидкості і зручності обслуговування клієнтів, як ключовому інструменту підвищення обсягу кредитних та депозитних портфелів. Перехід до онлайн обслуговування клієнтів, дозволяє не тільки покращити рівень надання послуг клієнтам, а й зменшує витрати на обслуговування. Перехід від офлайн обслуговування до онлайн з застосуванням і використанням досягнень інформаційних технологій є однією з ключових ознак діджиталізації банку.

Діджиталізація - це процес переведення інформаційного поля з аналогового в цифровий формат для більш легкого подальшого використання на сучасних електронних девайсах.

Банк “ВВА” підрахував, що нині 95% відносин з клієнтами світові банки проводять через онлайн, що свідчить про затребуваність онлайн обслуговування у клієнтів банків.

Це свідчить про гостру необхідність переходу на цифрову платформу.

У банках, які перейшли на цифрову платформу спостерігається:

- значне зменшення операційних витрат;
- збільшення спектру та можливостей дистанційного обслуговування;
- оптимізація робочих процесів;
- комплексна інтеграція сервісів та інструментів, що забезпечує комфортніше обслуговування клієнтів;
- скорочення витрат на обслуговування виробничого процесу;

- формування нових можливостей для подальшої трансформації бізнесу з використанням таких цифрових технологій, як блокчейн і штучний інтелект.

Одним з напрямків діджиталізації банку є впровадження електронного документообігу.

Згідно постанови Національного Банку України від 30 листопада 2018 року НБУ уможливив електронний документообіг в банківській системі завдяки затвердженню сучасних та зручних "Правил застосування переліку документів, що утворюються в діяльності Національного банку України та банків України".[13]

"Національний банк розробив нові Правила застосування переліку документів у рамках спільного проекту центробанку та Незалежної асоціації банків України Paperless. Їх головною перевагою є те, що усі документи тимчасового терміну зберігання можуть офіційно зберігатися лише в електронному вигляді.[13]

Такий підхід до ведення документообігу є значно дешевшим з точки зору використання ресурсів, а також забезпечує значно швидше обслуговування документів.

Для реалізації електронного документообігу в банку недостатньо просто відмовитися від паперових документів.

Розглянемо більш детально поняття електронного документообігу.

Сучасний електронний документообіг – це автоматизація процесів, пов'язаних зі створенням документів, їх узгодженням, затвердженням, ознайомленням із ними, виконанням доручень і контролем проходження документа по всіх заданих стадіях. Крім того, електронний документообіг забезпечує обробку, централізоване і надійне зберігання документів і структурований доступ до електронного архіву.[21]

Сучасний електронний документообіг змушує банк впроваджувати необхідне програмне забезпечення, робота котрого буде спрямована на

підтримку збором, створенням, зберіганням і обміном документами в електронному форматі.

Потенційні вигоди від впровадження електронного документообігу :

- Швидка та якісна обробка вхідної, внутрішньої та вихідної документації;
- Прискорення процесів проходження та узгодження документів всередині організації;
- Скорочення помилок у роботі з документами;
- Можливість постановки на контроль певного документа, групи документів, виконання доручень та ін.;
- Широкі аналітичні можливості за параметрами, що задаються або налаштовуються;
- Можливість групової роботи (у тому числі й віддалених користувачів);
- Можливість криптографічного захисту даних при пересиланні (захист даних від змін під час передачі);
- Можливість використання електронного цифрового підпису (у межах організації) для точної ідентифікації документа і підтвердження його цілісності;
- Істотне скорочення витрат на підготовку вихідної документації (у тому числі великої кількості документів для розсилки клієнтам або партнерам)[31].

Основні напрямки в котрих банк має провести роботи у випадку прийняття рішення про впровадження електронного документообігу :

- Організація захищеного електронного архіву документів;
- Автоматизація процесів загального діловодства (обробка вхідних, вихідних, внутрішніх документів);
- Автоматизація договірної діяльності;
- Автоматизація процесу узгодження документів;

- Оптимізація процесу обслуговування запитів клієнтів;
- Автоматизація документообігу, що пов'язаний з процесами продажів і закупівель;
- Автоматизація діловодства, що пов'язане з виробничими процесами
- Оптимізація процесів накладення резолюцій, видачі доручень
- Контроль виконавської дисципліни (автоматичні звіти щодо виконання доручень)
- Оптимізація процесів обробки заявок (Service-Desk, заявки на продукцію, МТЦ та ін.)
- Оптимізація взаємовідносин із постачальниками і клієнтами
- Сканування, оцифрування, розпізнання та імпорт документів
- Ведення архівів, управління технічною, конструкторською, проектною документацією
- Електронно-цифровий підпис і шифрування
- Інтеграція систем електронного документообігу з іншими інформаційними системами підприємства
- Автоматизація кадрового діловодства та ін.

Одним з важливих інструментів впровадження електронного документообігу є вибір правильного програмного забезпечення, що дозволить вибудувати цифрове сховище документів Банку.

Глобально програмне забезпечення необхідне для наступних напрямків роботи з документами :

- Сканування, оцифрування, розпізнання та імпорт документів;
- Зберігання, обмін, отримання (взаємодія) з документами в електронному форматі.

Оскільки в рамках автоматизації бізнес-процесів, було прийнято рішення про купівлю системи управління бізнес-процесами від компанії IBM, логічно розглянути також програмне забезпечення від IBM у напрямку впровадження електронного документообігу.

Проаналізувавши набір програмного забезпечення, котре надає компанія IBM в напрямку впровадження електронного документообігу було отримано дані про наступне програмне забезпечення :

IBM FileNet – гнучке повнофункціональне програмне рішення для управління документами, яке допомагає створювати інноваційні бізнес-додатки для управління корпоративним вмістом. FileNet забезпечує гнучкість, продуктивність та широкий спектр можливостей для ефективного управління документообігом із будь-якого джерела. Цей програмний продукт повністю перекриває потребу банку в зберіганні, обміні, отриманні (взаємодії) з документами в електронному форматі. [35]

IBM Datacap – платформа, що допомагає впорядкувати збір, розпізнавання та класифікацію ділових документів. Datacap підтримує багатоканальне сканування документів шляхом обробки паперових документів на сканерах, мобільних пристроях. [35]

Datacap забезпечує аналіз машинного та ручного тексту, визначення і класифікацію документів. Програмне забезпечення IBM Datacap спрямоване на зменшення оплати праці працівникам, що працюють з документами, збільшення швидкості прийняття рішень. [35]

Купівля та підтримка цих програмних продуктів може забезпечити поступовий перехід банку на електронний документообіг.

Підтримка та розробка програмних рішень на базі даного програмного забезпечення потребує висококваліфікованих спеціалістів та створення проектної команди в рамках переходу на електронний документообіг.

Витрати на впровадження електронного документообігу будуть складатися з 2-х статей :

- Річні витрати на заробітну плату проектній команді;
- Витрати на купівлю ліцензії програмного забезпечення;
- Витрати на основне комунікаційне обладнання;

Розрахунок загальних витрат на впровадження електронного документообігу зображений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Витрати на впровадження електронного документообігу.

Стаття витрат	Кількість	Вартість, у грн	Загалом, у грн
IBM FileNet ліцензія на рік	1	4900000	10095000
IBM Datacap ліцензія на рік	1	4700000	
Заробітна плата проектного менеджера	2	50000	
Заробітна плата бізнес-аналітика	3	45000	
Заробітна плата розробника	4	55000	
Витрати на основне комунікаційне обладнання	1	36000	

Тобто загальні річні витрати на впровадження і підтримку програмного забезпечення та проектної команди у напрямку електронного документообігу становлять 10095000 гривень.

Як було зазначено раніше, впровадження електронного документообігу може зменшити витрати трудових ресурсів та оптимізувати витрати паперу в межах банку.

В середньому банківський працівник витрачає до 10% робочого часу на заповнення документів, їх опрацювання, копіювання і т. д.

В тому числі банк в середньому витрачає більше 15000000 листів паперу формату А4 на ведення документації клієнтів, а також внутрішньої операційної документації.

У випадку надання клієнтам можливості онлайн обробку та підписання документів основним сигментом економії буде зменшення витрат на закупівлю паперу.

Розрахуємо економію ресурсів у вигляді коштів згідно вищевказаних цифр.

Розрахуємо економію у витратах паперу.

15000000 листів А4 = 30000 пачок по 500 листів у кожному.

Орієнтовна оптова вартість 1 пачки = 45 гривень.

Тобто економія паперових ресурсів у грошовому еквіваленті становитиме $30 * 30000 = 900000$ гривень.

Розрахуємо зменшення витрат на фонд оплати праці.

Загальний фонд оплати праці за 2019 рік становив 24567000 гривень.

По структурі персоналу, можна визначити, що лише 60% персоналу задіяна безпосередньо в обслуговування клієнтів і працює з їхніми документами.

Тобто фонд оплати праці працівників основних бізнес-ліній в середньому становить 14740200 гривень.

Загальна економія становитиме $14740200 * 0.1 = 14740200$ гривень.

Можна зробити висновок, що запропонований метод дійсно є вигідним для банку і його варто впроваджувати.

3.4. Оцінювання впливу запропонованих заходів на підвищення стабільності діяльності АТ «Креді Агріколь Банк»

Сукупному аналізу підлягають запропоновані нами заходи в розділі 3.2 та 3.3.

Захід, що був розглянутий в розділі 3.2 полягає у впровадженні систем автоматизації управління бізнес-процесами, такої як IBM BPM та створення

проектної команди, що буде займатися розробкою, моніторингом та контролем автоматизованих бізнес процесів.

Захід, що був розглянутий в розділі 3.3 полягає у впровадженні електронного документообігу через закупівлю необхідного програмного забезпечення (IBM FileNet та IBM Datacap) та створення проектної команди, котра буде займатися розробкою та моніторингом автоматизованих бізнес-процесів в рамках обробки електронної документації, а також впроваджувати електронний документообіг через сканування паперових документів і занесення їх в базу даних.

Для оцінки соціально-економічної ефективності запроваджених заходів варто оцінити сукупний вплив 2 заходів на доходність підприємства.

Загальний кошторис витрат та доходів відображений у таблиці 3.3

Таблиця 3.3. – Загальний кошторис доходів та витрат від впроваджених заходів

	Параметр									Загальне збільшення доходу за рік, у грн.	
Впровадження системи електронно документообігу.	Заробітна плата розробників за рік, у грн.	Заробітна плата бізнес-аналітиків за рік, у грн.	Заробітна плата проектного менеджера за рік, у грн.	Річна ліцензія системи IBM BPM за рік, у грн.	Вартість основного комунікаційного обладнання за рік, у грн.	Загалом витрати за рік, у грн.		Збільшення доходу по виплатам по кредитах за рахунок збільшення кредитного портфелю за рік, у грн.	Дохід до оподаткування за рік, у грн.		
	2400000	1260000	960000	4850000	400000	9870000		571308924	561438924		
Впровадження систем автоматизації управління бізнес-процесами.	Параметр									566984124	
	IBM FileNet ліцензія за рік, у грн.	IBM Datacap ліцензія на рік за рік, у грн.	Заробітна плата проектного менеджера за рік, у грн.	Заробітна плата бізнес-аналітиків за рік, у грн.	Заробітна плата розробників за рік, у грн.	Витрати на основне комунікаційне обладнання за рік, у грн.	Загалом витратиза рік, у грн.	Збільшення доходу за рахунок економія по витратам паперу за рік, у грн.	Збільшення доходу за рахунок зменшення фонду оплати праці за рік, у грн.		Дохід до оподаткуванн я за рік, у грн.
	4900000	4700000	50000	45000	55000	36000	10095000	900000	14740200		5545200

Джерело : складено автором на основі розрахунків

На основі розрахунків можна зробити висновок, що загальна сукупний дохід банку збільшиться на 566984124 грн.

Збільшення відбудеться за рахунок наступних факторів :

- Збільшення доходу по виплатах по кредитах за рахунок збільшення кредитного портфелю за рік, у грн.
- Збільшення доходу за рахунок економії по витратах паперу за рік, у грн.
- Збільшення доходу за рахунок зменшення фонду оплати праці за рік, у грн.

Усі ці фактори безпосередньо пов'язані з автоматизацією процесу управління бізнес-процесами та оцифрування документів. В рамках дослідження не враховуються супутні позитивні наслідки впровадження заходів таких як :

- Покращення репутації банку;
- Стратегічне підвищення конкурентоспроможності за рахунок діджиталізації;
- Зменшення кількості ручної роботи з паперами, зменшення вірогідності помилок у документах, пов'язаних з людським фактором.

Зміну фінансового результату АТ «Креді Агріколь Банк» відображено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. – Зміна фінансового результату АТ «Креді Агріколь Банк»

	2020 рік, тис. Грн	Зміна Δ, тис. Грн		Прогнозний рік	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
		I захід	II захід			
Процентні доходи, що отримані	2916242.00	560183.00	0.00	3476425.00	560183.00	19.21
Комісійні доходи, що отримані	955402.00	0.00	0.00	955402.00	0.00	0.00
Результат торговельних операцій з іноземною валютою	138185.00	0.00	0.00	138185.00	0.00	0.00
Інші отримані операційні доходи	24137.00	0.00	900.00	25037.00	900.00	3.73
Надходження за раніше списаними кредитами	21949.00	0.00	0.00	21949.00	0.00	0.00
Сплачені виплати працівникам	913487.00	4620.00	-92802.00	825305.00	-88182.00	-9.65
Сплачені адміністративні витрати	377515.00	5250.00	9636.00	392401.00	14886.00	3.94

Джерело : розраховано автором на базі даних у фінансовій звітності

Аналізуючи розрахунки в таблиці можемо зробити висновок, що процентні доходи АТ «Креді Агріколь Банк» в перспективі мають вирости на 19,21%, інші отримані операційні доходи на 3,73%, а також мають зменшитися витрати по виплатам працівникам на 9,65%. При цьому адміністративні витрати, куди враховувалися витрати на впровадження заходів вирости лише на 3,94 відсотки.

Висновки до розділу III

Визначено, що одним із ключових інструментів удосконалення системи управління бізнес-процесами є їх автоматизація, що в умовах діджиталізації економіки не може відбуватися без розвитку інформаційних технологій всередині організації.

Найважливішим завданням ІТ департаментів сьогодні стає автоматизація всіх бізнес процесів в банку і їх інтеграція між собою. В рамках автоматизації один із важливих аспектів – це оцифрування документації для пришвидшення та покращення якості обробки документів.

Саме тому основними напрямками підвищення ефективності управління бізнес процесами АТ «Креді Агріколь Банк» було визначено : впровадження електронного документообороту, а також впровадження систем управління бізнес-процесами та їх автоматизації.

Розраховано збільшення доходу АТ «Креді Агріколь Банк» через збільшення обсягу кредитного портфеля, економії витрат на оплату праці та економії витрат на папір в рамках забезпечення документообороту.

Обсяг інвестицій на впровадження електронного документообігу становить 10095000 гривень за рік, що дасть економічний ефект у вигляді 5545200 гривень на рік у вигляді економії витрат на закупівлю паперових матеріалів та зменшення витрат на оплату праці. Ця сума становить 0,59% від чистого доходу АТ «Креді Агріколь Банк» за 2020 рік.

Обсяг інвестицій на впровадження системи автоматизації управління бізнес-процесами становить 9870000 гривень на рік, що дасть економічний ефект у вигляді 561438924 гривень на рік у вигляді збільшення доходу по виплатам за кредитами за рахунок збільшення розміру кредитного портфелю. Ця сума становить 5,9 % від чистого доходу АТ «Креді Агріколь Банк» за 2020 рік.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В результаті проведення дослідження в у магістерській дисертації було поставлено та вирішено важливу теоретико-прикладну задачу та зроблено наступні висновки.

Досліджено економічну сутність бізнес-процесів банку, під якими запропоновано розуміти – це набір пов’язаних між собою діяльностей, описаний у вигляді алгоритму в рамках якого вхідні матеріальні ресурси протягом життєвого циклу поступово перетворюються у вихідний продукт або послугу, що є цінною в рамках інфраструктури банку або є цінною для зовнішнього споживача. Надано класифікацію видів бізнес-процесів банку: основні, супутні, забузпечуючі, допоміжні, а також бізнес процеси розвитку та управління.

Розглянуто сутність, принципи та основні підходи до управління бізнес-процесами. Під управлінням бізнес-процесами банку у роботі розуміється визначення механізмів, заходів, інструментів впливу на ефективність функціонування бізнес-процесів та здійснення відповідного впливу. Серед принципів ключовими є: Гнучкості; Відкритості; Зворотнього зв’язку; Необхідної різноманітності; Рефлексивності; Серед основних підходів ідентифіковано: Ситуаційний; Функціональний; Системний; Процесний;

Ідентифіковано та проаналізовано науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами в банку. Серед основних з них: Імітаційне моделювання; Аналіз процесу по нормативним вимогам; SWOT-аналіз; ABC-аналіз; Аналіз показників процесу, продукту та задоволеності клієнтів;

Визначено роль використання методів та інструментів економіко-математичного моделювання у процесі оцінювання ефективності управління бізнес-процесами банку та в умовах діджиталізації їх подальшої автоматизації.

Розглянуто господарсько-правові засади та надано загальну характеристику діяльності АТ «Креді Агріколь Банк». Окрім цього було проведено детальний аналіз структури активів, динаміки її змін, структури та

динаміки зобов'язань, показників фінансової стійкості, ліквідності, кредитного та депозитного портфелів банку. Проаналізовано економічний потенціал АТ «Креді Агріколь Банк» та здійснено оцінку фінансово-економічного стану АТ «Креді Агріколь Банк». Він показав, що фінансовий стан банку є стабільним. Банк має чітку виражену політику щодо кредитного портфелю та його структури.

Здійснено детальний аналіз ефективності управління бізнес-процесами, а саме виділено основні категорії бізнес-процесів АТ «Креді Агріколь Банк» та їхні елементи, розраховано інтегральний показник фінансового стану та проведено SWOT-аналіз. Результати аналізу показали, що інтегральний показник фінансового стану становить 1,56 тобто знаходиться в межах норми. SWOT-аналіз показав, що АТ «Креді Агріколь Банк» варто: Нарощувати розмір кредитного портфелю; Розробка та впровадження вигідного для клієнтів іпотечного кредитування в рамках фізичних осіб; Удосконалювати роботу з проблемними постачальниками; Продовжувати впровадження корпоративної соціальної відповідальності для дотримання високої репутації банку;

Використано метод аналізу ієрархій для визначення оптимального варі. Він дозволив запропонувати для вибору найбільш оптимальну систему автоматизації управління бізнес-процесами банку серед альтернативних систем автоматизації управління бізнес-процесами з урахуванням ключових для банку критеріїв та наявних можливостей з метою розробки і прийняття раціональних управлінських рішень, яка у подальшому дозволить приймати більш раціональні управлінські рішення та оперувати повною, надійною, своєчасною об'єктивною інформацією.

Визначено та обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління бізнес-процесами АТ «Креді Агріколь Банк». Серед основних запропоновано: впровадження електронного документообороту, а також впровадження систем управління бізнес-процесами та їх автоматизації.

Розраховано витрати на впровадження заходів щодо покращення ефективності управління бізнес-процесами та економічний ефект по двох

напрямок: впровадження системи електронного документообігу та впровадження системи автоматизації управління бізнес-процесами.

Проведено аналіз систем управління бізнес-процесами за допомогою методу аналізу ієрархій та знайдено оптимальний вибір : система IBM BPM.

В результаті дослідження можна зробити висновок про відсутність значних відхилень показників ефективності діяльності банку АТ «Креді Агріколь Банк» від норми, що свідчить про достатню фінансову стійкість та змогу банку стабільно функціонувати на фінансовому ринку України.

Визначено основними напрямки підвищення ефективності управління бізнес процесами АТ «Креді Агріколь Банк» а саме: впровадження електронного документообороту, а також впровадження систем управління бізнес-процесами та їх автоматизації. Перше дозволяє зменшити витрати на закупівлю паперу та оплату праці. Друге дозволяє збільшити загальний кредитний портфель АТ «Креді Агріколь Банк».

Здійснено оцінювання впливу запропонованих заходів на ефективність діяльності банку. Зокрема, розраховано збільшення сукупного доходу банку на 6,49% та в стратегічному погляді збільшити конкурентоспроможність банку через діджиталізацію його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кунаєв А. Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства / А. Ю. Кунаєв // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 2(1). - С. 119-125
2. Миротин Л. Б. Логистика для предпринимателя: основные понятия определения, положения и процедуры : Уч. пособие / Л. Б. Миротин, Э. Ташибаев. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 212 с.
3. Пономаренко В. С. Логістичний менеджмент / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко ; за ред. В. С. Пономаренка. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2015. – 340 с.
4. Соколова Л. В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку / Л. В. Соколова // Бізнес-навігатор. - 2015. - № 1. - С. 134.
5. Тарасюк М. В. Дослідження ринку інформаційних систем для автоматизації контролінгу в управлінні торговельними мережами / М. В. Тарасюк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2009. - Вип. 4. - С. 115-125
6. Корпоративна соціальна відповідальність : [підруч.] / кол. авт.; за заг. Ред. Д-ра економ. Наук, проф. Т. С. Смовженко, д-ра економ. Наук, проф. А. Я. Кузнецової. – Вид. друге, випр. і доповн. – К. : УБС НБУ, 2010. – 115
7. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства // Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2018. Вип. (76). С. 34. с.
8. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Ed. 2. Berlin: Springer, 2012. 404 p
9. Olshanskiy O. Development of methods of improvement of business process management // Technology Audit and production reserves. 2018. No 5/4 (43). С. 20–25.

10. Slepuhina I.A. (2013). StartUp modelirovanija biznes-processov (universal'naja model' predprijatija) [StartUp modelling of business process (universal model of enterprise)]. Available at: <http://www.finexcons.ru/press-center> (Accessed 05.06.2017).
11. Hlebnikov D., Jacyna A, Savushkin L. (2015). Matrichnaja model' predprijatija [Matrix model of enterprise]. Available at: <http://quality.eup.ru/MATERIALY6/matrixmodel.html> (Accessed 4.05.2017).
12. Рогатюк О.В. Методи управління витратами на вітчизняних підприємствах / О.В. Рогатюк // 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=27366>.
13. Офіційна фінансова звітність “Креді Агріколь Банк” : <https://credit-agricole.ua/o-banke/dokumenti-ta-zviti>
14. Матющенко С. Е. Основные направления совершенствования бизнес-процессов в сельскохозяйственных организациях / С. Е. Матющенко // ФЭС: финансы, экономика, стратегия. – 2013. – №6. – С. 25
15. Матющенко, С. Е. Оценка эффективности бизнеспроцессов сельскохозяйственной организации / С. Е. Матющенко // Вестник ВГУИТ. – 2013. – №8. – С. 117-119
16. Шеремет А.Д. Финансы предприятий : учебн. пособие / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М., ИНФРА-М, 2008. – 267 с.
17. Ковалев А.И. Анализ финансового состояния предприятия. / А.И. Ковалев, В.П. Привалов. – [Издание 2-е, переработанное и дополненное]. – М. : Центр экономики и маркетинга. – 2007. – 214 с.
18. Баюра Д. Логистика – способ повышения конкурентоспособности предприятия / Д. Баюра // Инвестгазета. – 2002. – № 49 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: .
19. Комплексная типовая бизнес-модель коммерческого банка. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank

20. Корнієнко Т. Ліквідність комерційного банку; фактори, що впливають, методи управління / Т. Корнієнко // *Финансовые риски*. — 2001. — № 3. — С. 51—54.
21. Кочетков В.В. Ефективність витрат підприємства на реєстрацію інформаційних потоків / В.В. Кочетков // *Економічні інновації: Зб. наук. праць* — Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2011. — Вип. 45. — С. 118—123.
22. Кириченко О.С. Вплив зовнішнього оточуючого середовища на ефективність роботи підприємства та систему його економічної безпеки / О.С. Кириченко, І.В. Кудря // *Зовнішня торгівля. Економічна безпека*. — 2011. — №6. — С. 121—128.
23. Гриджук Д.М. Роль конкурентного середовища на ринку банківських послуг в забезпеченні ефективності банківської діяльності / Д.М. Гриджук // *Економіка. Фінанси. Право*. — 2018. — № 2. — С. 16—22.
24. Гриджук Д.М. Сучасні моделі та методи оцінювання вартості банківського бізнесу в макроекономічному середовищі // *Інтернаука*. — 2018. — № 4. DOI: 10.25313/2520-2294-2018-4-3460. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2018/4/3460/>
25. Исаев Р. А., Секреты успешных банков. Бизнеспроцессы и технологии. — М.: Инфра-М, 2017.
26. Исаев Р.А. Секреты успешных банков: менеджмент качества и ISO 9000 / Р.А. Исаев. — М. : ИНФРА-М, 2012. — с.
27. Исаев Р.А. Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации : [монография] / Р.А. Исаев. — М. : ИНФРА-М, 2016. — 161 с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : — www.dx.doi.org/10.12737/18652.
28. Панасенко Г.О. Критерії оцінки складових бізнес-процесів механізму формування ресурсного потенціалу банку / Г.О. Панасенко // *Агросвіт*. — 2014. — №20. — С. 12—.
29. Кравченко М. Механізм оптимізації бізнес-процесів банку / М. Кравченко // *Вісник Національного банку України*. — 2015. — Вересень. — С. 33—35

30. Виды бизнес процессов и их составляющие [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://rzbpm.ru/knowledge/pravilnyjbiznes-process-eto-osnova-otlichnyx-rezultatov.html>.
31. Єгоричева С.Б. Банківські інновації Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 208 с
32. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : [навч. посібник] / Козьменко С. М., Шпиг І. Ф., Волошко І. В. – Суми : Університетська книга, 2003. – 734 с
33. Устенко А.О. Економіко-організаційні проблеми інформатизації управління/ А.О.Устенко – Тернопіль, Економічна думка. 2002. – 247 с.
34. Ковтун Олександр Миколайович АДАПТАЦІЯ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ ДЛЯ ПОРІВНЯННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОБЛАДНАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ 2011 1-3 с.
35. Управління бізнес-процесами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bs-sibis.com.ua/ua/services/upravlenie-bizness-porotsessami-ibm-bpm/>
36. В. А. Тігарєва, І. В. Станкевич АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ ПІДХОДІВ ТА МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ - Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова
37. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://knowledge.allbest.ru/bank/2c0a65625a3bc79b5c43a88421206d37_0.html
38. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kickidler.com/ru/info/top-10-sistem-dlya-upravleniya-biznes-procressami-v-2020-godu.html>
39. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://credit-agricole.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про рух грошових коштів за 2020 рік (прямий метод)

(ТИС. ГРН)

Найменування статті	Примітки	2020 рік	2019 рік
ГРОШОВІ КОШТИ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ			
Процентні доходи, що отримані		2 916 242	4 035 931
Процентні витрати, що сплачені		(1 090 687)	(1 792 869)
Комісійні доходи, що отримані		955 402	995 243
Комісійні витрати, що сплачені		(233 448)	(195 931)
Результат торговельних операцій з іноземною валютою		138 185	541 060
Інші отримані операційні доходи		24 137	24 046
Інші сплачені операційні витрати		(82 109)	(84 912)
Сплачені виплати працівникам		(913 487)	(914 778)
Сплачені адміністративні витрати		(377 515)	(445 022)
Надходження за раніше списаними кредитами	8	21 949	18 522
Податок на прибуток, сплачений		(190 153)	(350 561)
Витрати за кореспондентськими рахунками в інших банках за від'ємною відсотковою ставкою		(11 129)	(5 721)
Грошові кошти, отримані від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях		1 157 387	1 825 008
<i>Зміни в операційних активах та зобов'язаннях</i>			
Чисте збільшення кредитів та заборгованості банків		(2 093 726)	(1 400 029)
Чисте збільшення кредитів та заборгованості клієнтів		(3 064 992)	(2 556 580)
Чисте зменшення/збільшення інших фінансових та нефінансових активів		31 444	(52 737)
Чисте (зменшення)/збільшення коштів банків		(5 835)	1 177
Чисте збільшення коштів клієнтів		11 227 387	3 500 410
Чисте (зменшення)/збільшення інших фінансових та нефінансових зобов'язань		(191 849)	117 582
Чисті грошові кошти, що отримано від операційної діяльності		7 059 816	1 434 831
ГРОШОВІ КОШТИ ВІД ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ			
Надходження від реалізації інвестиційної нерухомості		2 597	274
Придбання основних засобів та нематеріальних активів		(379 968)	(391 904)
Надходження від реалізації основних засобів		1 326	2 890
Придбання цінних паперів		(2 454 469)	(1 044 008)
Погашення цінних паперів		393 253	671 666
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності		(2 437 261)	(761 082)
ГРОШОВІ КОШТИ ВІД ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ			
Повернення субординованого боргу	36	-	(266 225)
Дивіденди, що виплачені	19	-	(831 591)
Зобов'язання з оренди	11	(50 776)	(32 421)
Чисті грошові кошти, використані у фінансовій діяльності		(50 776)	(1 130 237)
Вплив змін курсу обміну на грошові кошти та їх еквіваленти		1 642 436	(879 606)
Вплив зміни очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти	6	9 037	(7 711)
Чисте збільшення/(зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		6 223 252	(1 343 805)
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року		6 873 541	8 217 346
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	6	13 096 793	6 873 541

Затверджено до випуску та підписано

23 березня 2021 року

Голова Правління

Карлос де Корду

Додаток Б

Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2020 року

(ТИС. ГРН)

Найменування статті	Примітки	на 31 грудня 2020 року	на 31 грудня 2019 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	13 096 793	6 873 541
Кредити та заборгованість банків	7	4 561 726	2 485 102
Кредити та заборгованість клієнтів	8	27 779 293	23 210 871
Інвестиції в цінні папери	9	3 593 129	1 457 831
Похідні фінансові активи	32	7 008	49 078
Інвестиційна нерухомість	10	3 109	6 161
Відстрочений податковий актив	26	27 095	-
Основні засоби та нематеріальні активи	12	1 002 932	892 406
Активи з права користування	11	139 378	130 262
Інші фінансові та нефінансові активи	13	142 064	182 538
Необоротні активи, утримувані для продажу	14	7 518	955
Усього активів		50 360 045	35 288 745
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		2 212	7 006
Кошти клієнтів	15	42 766 641	28 812 862
Похідні фінансові зобов'язання	32	14 270	-
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток		66 724	57 093
Відстрочені податкові зобов'язання	26	-	2 973
Резерви за зобов'язаннями	16	161 879	82 109
Зобов'язання з оренди	11	140 597	128 064
Інші фінансові та нефінансові зобов'язання	17	298 413	364 234
Субординований борг	18	808 567	678 538
Усього зобов'язань		44 259 303	30 132 879
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал		1 222 929	1 222 929
Нерозподілений прибуток	19	2 570 725	1 729 931
Резерви та інші фонди банку		2 226 047	2 139 547
Резерви переоцінки		81 041	63 459
Усього власного капіталу		6 100 742	5 155 866
Усього зобов'язань та власного капіталу		50 360 045	35 288 745

Затверджено до випуску та підписано
23 березня 2021 року

Голова Правління

Карлос де Корду

Додаток В

Звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід за 2020 рік

(ТИС. ГРН)

Найменування статті	Примітки	2020 рік	2019 рік
Процентні доходи	21	3 525 872	4 237 981
Процентні витрати	21	(1 148 759)	(1 817 113)
Чистий процентний дохід		2 377 113	2 420 868
Комісійні доходи	22	958 274	994 716
Комісійні витрати	22	(250 106)	(198 265)
Чистий (збиток)/прибуток від операцій із фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(56 340)	2 181
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою		138 185	541 060
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки іноземної валюти		331 364	(139 419)
Результат від модифікації фінансових активів, які обліковуються за амортизованою собівартістю		(8 169)	(12 198)
Результат від продажу цінних паперів, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		4 603	-
Чистий (збиток від зменшення корисності)/ дохід від відновлення корисності фінансових активів	23	(439 648)	157 173
Чистий збиток від нарахування резервів за зобов'язаннями з кредитування	16	(69 854)	(15 718)
Чистий дохід від зменшення резервів за іншими зобов'язаннями та іншими нефінансовими активами	13, 16	11 195	21 768
Інші операційні доходи	24	26 586	31 929
Витрати на виплати працівникам	25	(1 039 110)	(956 493)
Витрати зносу та амортизація	25	(324 826)	(209 684)
Інші адміністративні витрати	25	(406 412)	(440 356)
Інші операційні витрати	24	(134 705)	(83 332)
Прибуток до оподаткування		1 118 150	2 114 230
Витрати на податок на прибуток	26	(190 856)	(384 299)
Прибуток за рік		927 294	1 729 931
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД:			
Статті, які згодом можуть бути перекласифіковані до складу прибутків або збитків:			
Переоцінка цінних паперів, які обліковуються за СВІСД		56 666	75 606
Реалізована переоцінка цінних паперів, які обліковуються за СВІСД		(4 603)	-
Зміна в очікуваних кредитних збитках за цінними паперами, які обліковуються за СВІСД		(30 622)	(6 974)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		(3 859)	(12 354)
Інший сукупний дохід за рік		17 582	56 278
Усього сукупного доходу за рік		944 876	1 786 209
Прибуток на акцію:			
чистий прибуток на одну просту акцію за рік, грн	27	0.76	1.20
скоригований чистий прибуток на одну просту акцію		0.76	1.20

Затверджено до випуску та підписано
23 березня 2021 року

Голова Правління

Карлос де Корду

Додаток Г

Звіт про зміни у власному капіталі за 2020 рік

(ТИС. ГРН)

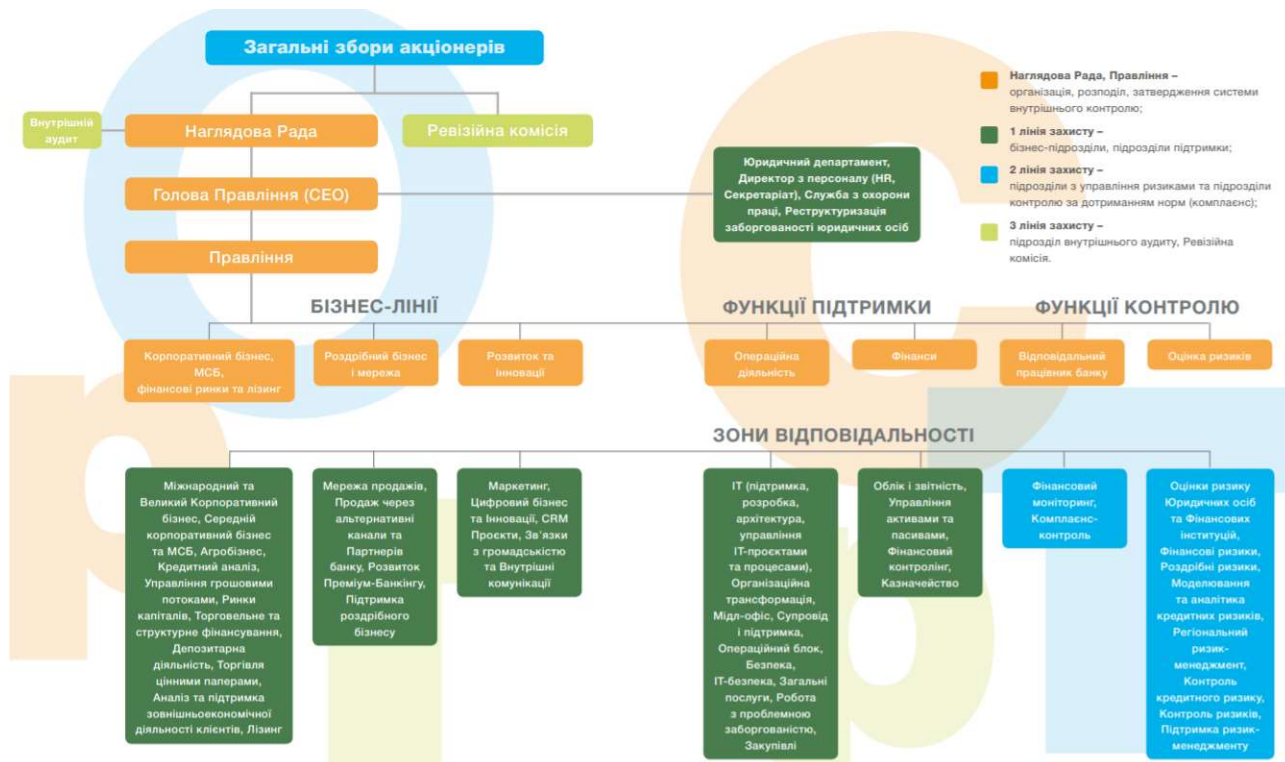
Найменування статті	При- мітки	Статутний капітал	Резервні та інші фонди	Резерви перео- цінки	Нерозпо- ділений прибуток	Усього власного капіталу
Залишок						
на 31 грудня 2018 року		1 222 929	1 511 817	7 181	1 459 321	4 201 248
Прибуток за рік		-	-	-	1 729 931	1 729 931
Інший сукупний дохід за рік		-	-	56 278	-	56 278
Усього сукупного доходу за рік		-	-	56 278	1 729 931	1 786 209
Дивіденди	19	-	-	-	(831 591)	(831 591)
Розподіл прибутку минулих років	19	-	627 730	-	(627 730)	-
Залишок						
на 31 грудня 2019 року		1 222 929	2 139 547	63 459	1 729 931	5 155 866
Прибуток за рік		-	-	-	927 294	927 294
Інший сукупний дохід за рік		-	-	17 582	-	17 582
Усього сукупного доходу за рік		-	-	17 582	927 294	944 876
Розподіл прибутку минулих років		-	86 500	-	(86 500)	-
Залишок						
на 31 грудня 2020 року		1 222 929	2 226 047	81 041	2 570 725	6 100 742

Затверджено до випуску та підписано
23 березня 2021 року

Голова Правління

Карлос де Корду

Додаток Д



Додаток Е

	(тис. грн.)			
Юридичні особи	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Усього
Групова основа	17 603 994	1 176 590	1 858	18 782 442
Мінімальний кредитний ризик	3 678 563	-	-	3 678 563
Низький кредитний ризик	6 347 151	129	-	6 347 280
Середній кредитний ризик	7 479 091	977 143	-	8 456 234
Високий кредитний ризик	99 189	199 318	-	298 507
Дефолтні клієнти	-	-	1 858	1 858
Індивідуальна основа	-	114 393	1 259 565	1 373 958
Високий кредитний ризик	-	114 393	-	114 393
Дефолтні клієнти	-	-	1 259 565	1 259 565
Загальна сума кредитів до вирахування резервів	17 603 994	1 290 983	1 261 423	20 156 400
Резерв під очікувані кредитні збитки	(320 662)	(166 736)	(1 227 329)	(1 714 727)
Усього кредитів за мінусом резервів	17 283 332	1 124 247	34 094	18 441 673
Іпотечні кредити фізичних осіб	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Усього
Групова основа	86 762	253	7 044	94 059
Низький кредитний ризик	79 866	-	-	79 866
Середній кредитний ризик	6 896	-	-	6 896
Високий кредитний ризик	-	253	-	253
Дефолтні клієнти	-	-	7 044	7 044
Індивідуальна основа	-	-	-	-
Загальна сума кредитів до вирахування резервів	86 762	253	7 044	94 059
Резерв під очікувані кредитні збитки	(1 154)	(114)	(6 723)	(7 991)
Усього кредитів за мінусом резервів	85 608	139	321	86 068
Споживчі кредити, що надані фізичним особам	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Усього
Групова основа	4 668 492	49 095	68 739	4 786 326
Мінімальний кредитний ризик	3 306 953	-	-	3 306 953
Низький кредитний ризик	264 864	-	-	264 864
Середній кредитний ризик	1 079 710	10 253	-	1 089 963
Високий кредитний ризик	16 965	38 842	-	55 807
Дефолтні клієнти	-	-	68 739	68 739
Індивідуальна основа	-	-	11 211	11 211
Дефолтні клієнти	-	-	11 211	11 211
Загальна сума кредитів до вирахування резервів	4 668 492	49 095	79 950	4 797 537
Резерв під очікувані кредитні збитки	(38 326)	(8 423)	(67 658)	(114 407)
Усього кредитів за мінусом резервів	4 630 166	40 672	12 292	4 683 130