

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК

УДК 006.9:005:336.72(477.411)

ПОГОДЖЕНО ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Декан факультету В.о. завідувач кафедри  
харчових технологій та управління стандартизації та сертифікації  
якістю продукції АПК сільськогосподарської продукції

Баль-Прилипка Л.В.

Толок Г.А.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Розроблення елементів системи управління якістю в умовах  
банку АТ «ПУМБ», м. Київ»

Спеціальність: 152 «Метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка»  
Освітня програма – «Якість, стандартизація та сертифікація»  
Орієнтація освітньої програма – Освітньо-професійна програма

Гарант освітньої програми  
к.т.н., доцент

Слива Ю.В.

Керівник магістерської роботи

к.с.-г.н., доцент

Адамчук Л.О.

доктор філософії (PhD),  
асистент

Розбицька Т.В.

Виконала

Кроха Т.В.

КИЇВ – 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о. завідувач кафедри  
стандартизації та сертифікації  
сільськогосподарської продукції,  
канд. техн. наук, доц.

Прядко О.А.

2022 р.

**ЗАВДАННЯ**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

**Кроха Тетяні Володимирівні**

Спеціальність: 152 «Метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка»

Освітня програма – «Якість, стандартизація та сертифікація»

Програма підготовки – Освітньо-професійна

Тема магістерської роботи: «Розроблення елементів системи управління якістю в умовах банку АТ «ПУМБ», м. Київ»

затверджена наказом ректора НУБіП України № 117 «С» від 19.01.2022р.

Термін подання завершеної роботи на кафедрі 01 листопада 2022 р.

Вихідні дані до магістерської роботи: 1) Положення про підготовку магістрів у НУБіП України; 2) Положення про підготовку і захист магістерської роботи; 3) Міжнародні та національні стандарти; 3) Словникові та довідникові джерела; 4) Навчальна та наукова література; 5) Методичні вказівки про підготовку магістерської роботи; 6) Фахові періодичні видання; 7) Матеріали державної статистики; 8) Електронні ресурси.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Аналіз вимог управління якістю в міжнародних стандартах та законодавстві України;
2. Аналіз діяльності банку АТ «ПУМБ»;
3. Розроблення елементів системи управління якістю в умовах банку АТ «ПУМБ».

Дата видачі завдання «27» березня 2022 р.

Керівники магістерської роботи

Адамчук Л.О.

Розбицька Т.В.

Завдання прийняв до виконання

Кроха Т.В.

## РЕФЕРАТ

# НУБІП України

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, робота викладена на друкованих сторінках, містить 51 літературне джерело, додатки, 14 таблиць та 15 рисунків.

# НУБІП України

*Мета роботи* полягає в розробленні елементів системи управління якістю в умовах банку АТ «ПУМБ».

# НУБІП України

У першому розділі проведено огляд літературних джерел та спеціалізованої літератури щодо сутності управління якістю та дієвих інструментів поліпшення

# НУБІП України

якості послуг; досліджено методика розроблення системи управління якістю за міжнародними стандартами; визначено інструментарій для здійснення аналізу фактів та подій.

# НУБІП України

У другому розділі проведена діагностика банку АТ «ПУМБ»; досліджено фінансово-економічний стан банківської установи, проаналізовано сучасний стан та встановлено перспективи діяльності банківського сектору в Україні;

# НУБІП України

досліджено слабкі та сильні сторони в діяльності українського банківського сектору.

# НУБІП України

У третьому розділі приділялася увага власним дослідженням, які стосуються безпосередньо розроблення елементів системи управління якістю в

# НУБІП України

банківській установі АТ «ПУМБ». Розроблено напрями з підготовки, стимулювання і мотивації персоналу в СУЯ; розроблені процедури «Управління

персоналом в АТ «ПУМБ»».

# НУБІП України

**Ключові слова:** СУЯ, ЯКІСТЬ, БАНКІВСЬКА УСТАНОВА, БАНКІВСЬКИЙ СЕКТОР, ДІАГНОСТИКА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МАЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ЯКОСТІ, ПРОЦЕДУРИ, ПРОЦЕСИ

# НУБІП України

<b>НУБІП України</b>	5
<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ</b>	6
<b>ВСТУП</b>	9
<b>РОЗДІЛ 1. ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ</b>	9
1.1 Сузь управління якістю. Основні визначення	9
1.2 СУЯ як інструмент поліпшення якості послуг	12
1.3 Вимоги до розроблення СУЯ згідно вимог ISO серії 9001:2015	16
1.4 Інструменти для аналізу фактів і подій	21
Висновки до розділу 1	24
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА БАНКУ</b>	25
2.1 Характеристика банку АТ «ПУМБ»	25
2.2 Стан та перспективи діяльності банківського сектору України	34
2.3 Слабкі та сильні сторони в діяльності банківського сектору України	41
Висновки до розділу 2	44
<b>РОЗДІЛ 3. ВЛАСНІ ДОСЛІДЖЕННЯ</b>	45
3.1 Розроблення елементів СУЯ	45
3.2 Підготовка персоналу в системі управління якістю	55
3.3 Стимулювання і мотивація персоналу в системі УЯ	57
3.4 Розроблення процедури «Управління персоналом в АТ «ПУМБ»»	60
Висновки до розділу 3	69
<b>ВИСНОВКИ</b>	79
<b>ПРОПОЗИЦІЇ</b>	82
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	84
<b>ДОДАТКИ</b>	89
<b>ДОДАТОК А. Тези</b>	90
<b>ДОДАТОК Б. Організаційна структура АТ «ПУМБ»</b>	93
<b>ДОДАТОК Б. Звітність АТ «ПУМБ»</b>	94

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

НУБІП України

**АТ**

Акціонерне товариство

**ВВП**

Валовий внутрішній продукт

**ІСЦ**

Індекс споживчих цін

НУБІП України

**НБУ**

Національний банк України

**СУЯ**

Система управління якістю

**СЯ**

Система якості

**ISO**

International Organization for Standardization, *англ.*

НУБІП України

Міжнародна організація зі стандартизації, *укр.*

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ВСТУП

# НУБІП України

У ринковій економіці проблема якості є найважливішою фактором підвищення рівня життя, економічної, соціальної безпеки. На підвищення ефективності діяльності установи та підприємства мають надавати ринку

# НУБІП України

конкурентоспроможні послуги, щоб залучати покупців, розширювати ринки збуту, розвиватися, що у свою чергу залежить від побудованої системи управління якістю. Успіх фінансово-господарської діяльності учасників

# НУБІП України

ринкової економіки безпосередньо залежить від ступеня задоволення вимог

# НУБІП України

покупців, які у свою чергу визначаються якістю продукції та послуг. Для будь-якої продукції чи послуги така характеристика як якість є головним фактором її конкурентоспроможності. Виділяючи та вирішуючи проблему якості як

# НУБІП України

першочергову на окремому підприємстві, можна досягти стабілізації та підйому

# НУБІП України

доходу підприємства, а також економіки держави в цілому.

# НУБІП України

У сучасних ринкових відносинах перед будь-яким суб'єктом господарювання стоїть складне завдання суттєвого поліпшення якості виробленої продукції чи послуг, які мають задовольняти вимогам споживачів та

# НУБІП України

інших зацікавлених сторін. ХХІ ст. було названо організацією ЮНЕСКО

# НУБІП України

століттям якості. Якість справді стала поняттям, що передбачає одночасно і технічну, і економічну, і філософську складові. Продовжуючи інтеграція України у світову фінансово-економічну систему, що триває, сприяє підвищенню уваги

# НУБІП України

системі управління якістю в банківській організації. Останніми роками в нашій

# НУБІП України

країні та інших країнах велике значення приділяється системі управління якістю

# НУБІП України

в банківському секторі.

# НУБІП України

Становлення та подальший розвиток економіки України можливі тільки при паралельному розвитку банківського та реального секторів у їх тісній взаємодії. Банки, як найпоширеніший вид кредитних організацій, є

# НУБІП України

найважливішим інфраструктурним елементом сфери обмінних відносин, адже забезпечують нерозподіл коштів і спрямовують грошові потоки між різними

суб'єктами економічних відносин, беруть участь у створенні валового національного продукту.

У сучасних умовах господарювання підходи до забезпечення якості продукції та послуг дещо змінилися, точніше посилилися. Високий рівень конкуренції у сфері банківських послуг, а також висока частка ймовірності

економічної кризи визначають об'єктивну необхідність постійного вдосконалення системи управління якістю в банківських установах, що обумовлює актуальність обраної теми дослідження. Вище перелічені обставини

та актуальність проблем системи управління якістю в банківському секторі визначили тему магістерської кваліфікаційної роботи.

Мета магістерської роботи полягає у розробленні елементів системи управління якістю в умовах банку АТ «ПУМБ».

#### **Завдання:**

- визначити сутність управління якістю та дослідити основні поняття;
- визначити сутність системи якості як інструменту поліпшення якості послуг;
- дослідити вимоги до розроблення СУЯ згідно вимог ISO серії 9001:2015;
- встановити інструменти для аналізу фактів і подій;
- скласти характеристику банку АТ «ПУМБ»;
- дослідити стан та перспективи діяльності банківського сектору України;
- визначити слабкі та сильні сторони в діяльності банківського сектору України;
- виробити елементи системи управління якістю;
- розробити напрями з підготовки персоналу в системі управління якістю в банку;
- визначити методи до стимулювання і мотивація персоналу в системі управління якістю в банку;

– розробити процедури «Управління персоналом в АТ «ПУМБ»».

Об'єкт дослідження – процес управління банківською установою АТ «ПУМБ».

**Предмет дослідження** – елементи системи управління якістю в банку.

У процесі написання були використані такі методи дослідження: порівняльний аналіз, наукове абстрагування, економіко-математичні методи, методи статистики, метод коефіцієнтів, табличний, графічний методи та інших.

Теоретична цінність результатів дослідження полягає у систематизація методів та підходів до сутності управління якістю та дієвих інструментів поліпшення якості послуг в банківській установі відповідно до міжнародним вимог якості.

Прикладна значущість магістерської роботи полягає у проведенні діагностики банківської діяльності та розробці напрямів з підготовки, стимулювання і мотивації персоналу в СУЯ й процедури «Управління персоналом в АТ «ПУМБ»». Отримані результати можуть бути використані будь-якій банківській установі.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Магістерська кваліфікаційна робота містить 14 таблиць, 15 рисунків, 51 використане літературне джерело.



## РОЗДІЛ 1. ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

### 1.1 Суть управління якістю. Основні визначення

Ринкова економіка та розмаїтість товарів та послуг сприяють тому, що якість стає найбільш вагомою складовою споживчої привабливості продуктів чи послуг. У науковій та спеціальній літературі можна зустріти самі різні формулювання та визначення сутності поняття якості продукції.

Якість представляє ступінь задоволення відповідних вимог сукупністю характеристик продукції. Тоді, управління якістю є скоординованою діяльністю, яка спрямовує і контролює підприємство стосовно якості.

За довгі роки фахівцями у цій галузі були дані численні визначення якості продукції, до найкоротших із яких можна віднести такі:

- «відповідність вимогам» (Філіп Кросбі);
- «відповідність товару заплаченим за нього грошам»;
- «прийнятність для Вас»;
- «задоволення вимог споживача»;
- «придатність для використання» (Джуран);
- «те, за що платять»;
- «коли до Вас повертається замовник, а не продукт» [44]

Останнє визначення якості продукції можна вважати найбільш важливим, оскільки орієнтоване на споживача і передбачає створення продукту чи послуги відповідно до очікувань певної категорії споживачів. В результаті вибору споживач повинен отримати почуття задоволення від речі, зробленої правильно, і знову повернутися до виробника для того, щоб зробити нові покупки або замовлення.

Управління якістю є процесом, який відбувається в будь-якій за формою власності та розміром установі, на підприємстві чи в організації всіх галузей економіки та народного господарства та представляє собою прийняття та реалізацію керівництвом рішень, які сприяють досягненню критерію управління, що може полягати у підвищенні попиту на послуги (продукцію), зменшення

витрат діяльності (чи у процесі виробництва), вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів тощо.

Сучасне управління якістю в усіх галузях економіки, за визначенням Б.А. Заплотинського, складається в прийнятті і реалізації управлінських рішень стосовно якості продукції (послуг) з першочерговою орієнтацією на споживачів [13, с. 7], що в кінцевому рахунку актуалізує питання доступності продукції (послуг), забезпечення потрібних параметрів, а також встановлення прийнятної для споживачів ціни.

Наведене визначення дозволяє виділити основні складові управління якістю продукція і процес. Продукція є результатом процесу, а процес представляється сукупністю видів діяльності підприємства, що взаємозв'язані та перетворюють входи у виходи. На рис. 1.1 представлено чотири узагальнені категорії продукції.

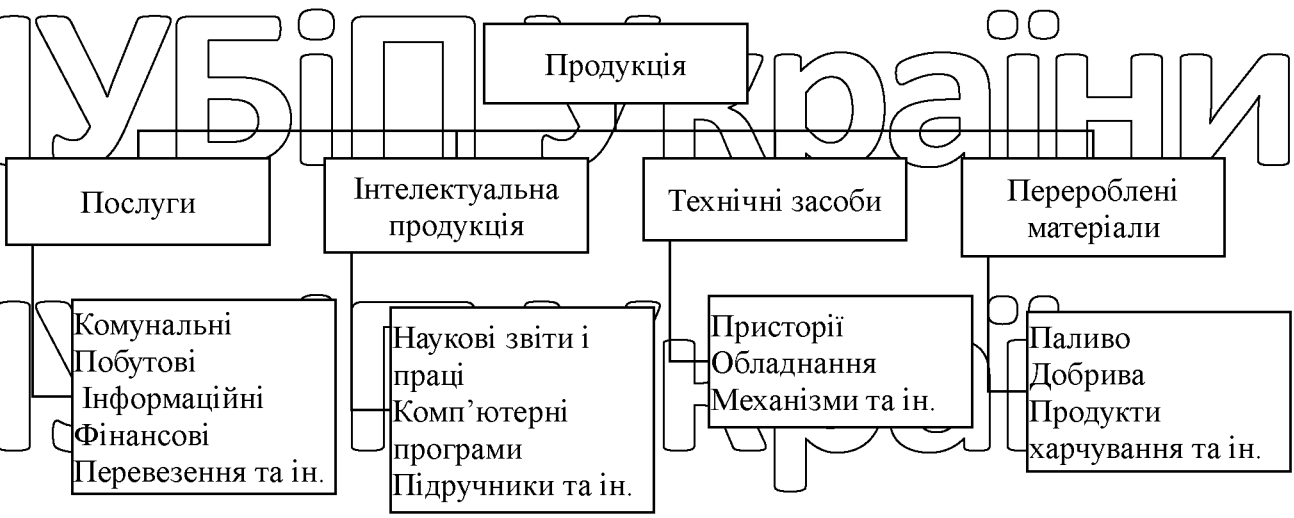


Рис. 1.1. Основні категорії продукції

Джерело: узагальнено та розроблено за опрацюванням [13, с. 8]

Певні види продукції можуть містити елементи, що належать до різних категорій, тоді віднесення продукції до певної категорії залежить від елемента, який переважає.

Управління якістю по суті справи є особливою частиною загального менеджменту як скоординованої роботи з керівництву та управління підприємством, що відноситься до якості. Ця частина менеджменту підприємства (установи, організації) пов'язана із задоволенням вимог до якості (тобто встановлює взаємозв'язок між досягнутими результатами та витраченими ресурсами).

Суб'єктами управління якістю продукції є органи управління підприємства (установи чи організації) або окремі особи, на які покладено обов'язки реалізовувати функції управління якістю відповідно до встановлених принципів та методів.

Об'єктами управління якістю є показники якості продукції, фактори та умови, що визначають їхній рівень, а також процеси формування якості продукції. Оцінка якості об'єкта має охоплювати всі стадії життєвого циклу, принцип петлі якості, показаної на рис. 1.2.

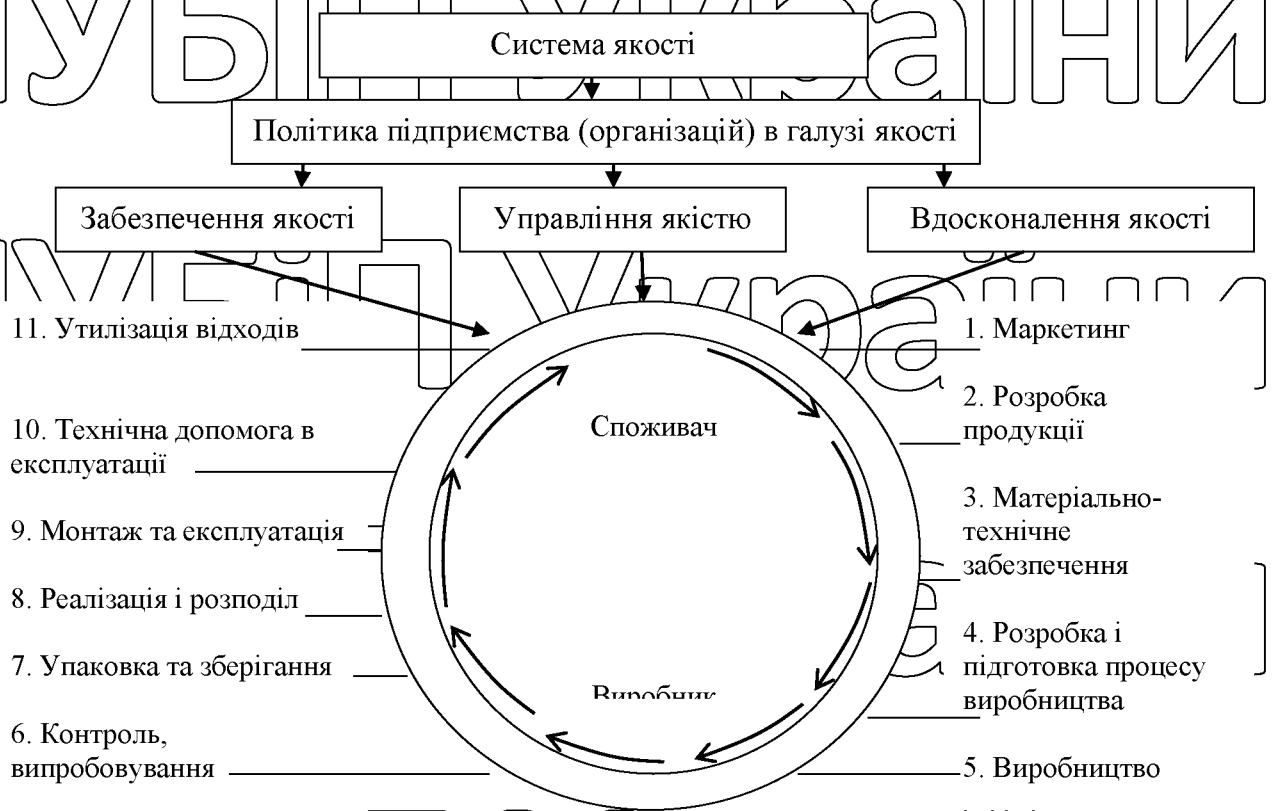


Рис. 1.2. Петля якості в системі управління якістю

Джерело: узагальнено та розроблено за опрацюванням [13, с. 8]

Петля якості слугує для того, щоб здійснювався взаємозв'язок підприємства-виробника продукції (послуги) зі споживачами та з усіма об'єктами, що забезпечують вирішення завдань управління якістю продукції [2].

Забезпечення якості продукції (послуг) вимагає певних витрат. Під витратами забезпечення якості розуміються всі витрати, які потрібно понести підприємству (організації чи установі), щоб зробити якісний для споживача товар (продукцію, послугу). До таких витрат можуть відноситись і витрати на усунення дефектів, пов'язаних із внутрішніми проблемами підприємства (організації), так звані внутрішні витрати, тобто витрати, покликані скоригувати процес і домогтись того, щоб продукція, товар (послуга) були прийнятними для замовників (споживачів).

Крім внутрішніх, існують і зовнішні витрати, викликані незадовільною якістю виконання вимог замовника (повернення продукції, скарги тощо). Підхід до витрат із позиції життєвого циклу враховує як вартість товарів при купівлі, а й експлуатаційні витрати на весь період його служби [1].

Отже, управління якістю є системою менеджменту, що по суті є однією з систем менеджменту підприємства як сукупність організаційної структури, повноважень та відповідальності, методик, процесів і ресурсів, що організована таким чином, щоб забезпечити стабільну якість продукції та послуг, що виробляється [36, с. 201].

## 1.2 СЯ як інструмент поліпшення якості послуг

В ринковій економіці зростання інтересу до сфери послуг супроводжується розбіжністю думок щодо визначення послуги. Філіп Котлер вважає, що послуга – це будь-який вид діяльності, який одна сторона може запропонувати іншій; це нематеріальна діяльність і не веде до будь-якої власності. Його виробництво може бути пов'язане або не пов'язане з фізичним продуктом [12, с. 236].

Згідно з визначенням українських авторів, послуга – це будь-яка діяльність, що містить елемент нематеріальності, яка полягає у наданні впливу

на клієнта, або об'єкти або нерухомість, що перебувають у його володінні, але не передає права власності [4, с. 892; 6, с. 38]. Однак передача права власності може мати місце і надання послуги може бути або не може бути тісно пов'язана з матеріальним благом.

Послуга – це діяльність, вигода чи задоволення, виставлені на продаж або пов'язані з продажем продукції [5, с. 470]. Це визначення суперечить попередньому визначенню послуги, що підкреслює матеріальну природу послуги. У той самий час воно не зовсім точне, оскільки не враховує повну специфіку послуги, тобто послугу як таку і особа, яка надає її.

Серед багатьох визначень є один загальний елемент: послуга – це процес. Згідно з останнім визначенням послуги, яке було представлено закордонним ученим Ch. Grooigross у роботі зі стратегічного управління підприємствами сфери послуг – це об'єкт транзакційного процесу, пропонованого компаніями та установами, які зазвичай пропонують послуги та які сприймають себе як обслуговуючі організації, де об'єкт розуміється швидше у функціональному сенсі – зобов'язання та їх виконання [51, с. 32].

Покупець, будучи найбільш важливим і невід'ємним елементом системи послуг, висловлює свою суб'єктивну думку про якість послуг, що надаються йому, яку при використанні відповідних наукових інструментів аналізу, можливо трансформувати на об'єктивні показники якості обслуговування та створити умови для його покращення.

Система менеджменту якості може бути розроблена для підприємства (організації) будь-якої форми власності, розміру та сфери діяльності. При цьому сам процес надання послуги має суттєві відмінності від процесу виробництва та реалізації готової продукції, що виражається, зокрема, у відмінності між споживчими очікуваннями та їх сприйняттям керівництвом організації. На рис.

1.3 представлено характерні особливості сфери послуг.

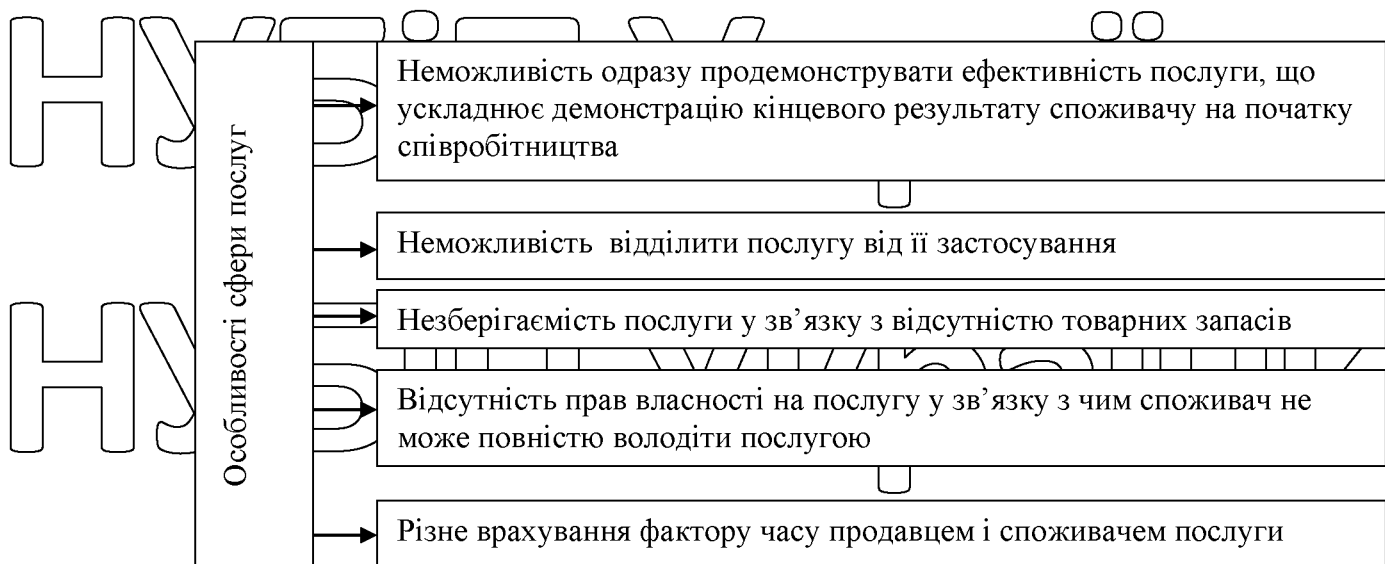


Рис. 1.3. Особливості сфери послуг, які зумовлюють специфіку управлінської діяльності

Джерело: розроблено за опрацюванням [13, с. 8]

Не наявність послуги підкреслює на неможливості її побачити до придбання. Невіддільність характеризує безпосередній зв'язок послуги з її постачальником, залучаючи таким чином надавача послуги в частину самої послуги. Незберіганість говорить про неможливість створення запасу послуги та зберігання для подальшого продажу, на відміну від продукту у матеріальній формі. Нестабільність послуги пояснюється залежністю від того, хто конкретно надає послугу, що виражається, зокрема, можливості вибору пікаря, школи, репетитора, служби таксі тощо. Дані особливості повинні братися до уваги організаціям сфери послуг при розробці та впровадженні систем управління якістю, що відповідають вимогам стандарту, розробленого International Organization of Standartization (ISO).

Представлені особливості сфери послуг вимагають у керівництва організації постійного контролю як процесу обслуговування, так і інших факторів, які можуть неявно вказувати на якість послуги, наприклад, дизайн приміщення, поведінку та зовнішній вид обслуговуючого персоналу та інші.

Досягнення задоволеності споживача послугою виходить з урахуванням відповідності отриманої послуги очікуванням.

Для ефективної діяльності в ринкових умовах підприємства (організації) в системи якості (СЯ) мають розроблювати методики, якими встановлюються вимоги до всіх процесів, що пов'язані з наданням послуги у відповідності до трьох основних процесів – маркетинг, проектування і надання послуги, – якими з позиції споживача безпосередньо визначається якість послуги; крім цього якість послуг визначається діями та результатами зворотного зв'язку між споживачем і постачальником послуг.

Основою СЯ є відповідний документ, який являє собою сукупність організаційної структури, програм, методів, ресурсів, протоколів та інших письмових підтверджень факту, що на підприємстві (в організації чи установі) насправді здійснюється управління якістю. До складу документації на систему якості можуть входити матеріали, що представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Документація на СЯ підприємства

Документація	Зміст
Настанова якості	Описує систему управління якістю. Довідковий документ: політика і задачі СЯ, структура організації із зазначенням обов'язків, опис бізнес-процесів, суть обраних методів СЯ
Програма якості	Описи конкретних методів і ресурсів, які забезпечують якість. Опис послідовності операцій для виконання конкретної послуги.
Методики	Письмові положеннями із зазначенням порядку дій, спрямованих на задоволення потреб споживачів; із зазначенням порядку управління діями.
Протоколи якості	Зазначається ступень виконання задач у сфері якості, рівень задоволеності споживачів; результати функціонування СЯ, тенденції зміни параметрів якості кінцевої продукції. Фіксується рівень кваліфікації і підготовки персоналу. Наводяться порівняльні оцінки за конкурентоспроможністю.
Положення про внутрішній аудит	Опис конкретних методів і ресурсів аналізу результатів діяльності підприємства та проведення внутрішнього аудиту
Положення про проведення маркетингових досліджень	Опис конкретних методів і ресурсів з проведення заходів щодо вивчення ринку та споживачів, їх поведінки

Джерело: розроблено за опрацюванням [13, с. 71-72]

Таким чином, система якості відображається у сукупності документацій, які є інструментом поліпшення якості послуг підприємства, в яких фіксуються зміст самої СУЯ та опис методик й підходів, за рахунок яких досягається висока якість послуги підприємства, що показано в табл. 1.1. Підприємство має постійно проводити оцінювання процесів виконання послуг, що у свою чергу вимагає створення і підтримку в робочому стані інформаційної системи підприємства задля ефективного проведення оцінки системи якості.

СУЯ можна розглядати як комплекс необхідного організаційного устрою для управління якістю, розподілу відповідальності та повноважень, процедур, процесів та ресурсів, необхідних для досягнення поставлених керівництвом цілей.

При цьому незважаючи на трудомісткість робіт та обмеженість ресурсів, при грамотному плануванні, організації всіх процесів та подальшому впровадженні всі вкладені фінансові та трудові витрати, очікування колективу та керівництва організації будуть виправдані. Успішній реалізації всього процесу впровадження сприятиме командний дух співробітників організації, спрямований на досягнення конкурентоспроможності та інноваційності послуг.

### **1.3 Вимоги до розроблення СУЯ згідно вимог ISO серії 9001:2015**

Міжнародною організацією зі стандартизації ISO прийнято серію стандартів ISO 9000 на системи якості. Стандарти універсальні та дозволяють сформувати на їх основі систему менеджменту якості будь-якого підприємства чи організації.

Сертифікація СУЯ на відповідність стандартам ISO серії 9001 у всьому світі здійснюється для будь-якої організації, незалежно від сфери діяльності та розміру. Організації сфери послуг мають специфічні особливості, зумовлені природою послуг, що характеризується не наявністю, невіддільністю, не збереженістю та нестабільністю.



У вересні 2015 року вийшла п'ята версія стандартів ISO 9000, зокрема ISO 9001. На відміну від варіанту 2008 року, в основі якого лежав «процесний підхід», в основі п'ятої версії ISO 9001 лежить посилення результативності СУЯ шляхом оновленого підходу до циклу Демінга (PDCA-циклу) та обліку можливих ризиків.

Стандарт ISO 9001 установлює вимоги до систем управління якістю, які можуть використовуватися в організаціях для сертифікації або з метою укладення контрактів. У центрі його уваги - дієвість системи управління якістю, виходячи із задоволення вимог споживача [4].

ISO 9004 містить вказівки щодо ширшого кола завдань системи якості, ніж ISO 9001, охоплюючи, зокрема, питання постійного поліпшення загальних показників якості, а також ефективності і результативності роботи організації. ISO 9004 рекомендується як набір рекомендацій для організацій, найвище керівництво яких в прагненні постійно поліпшувати показники роботи вже не задоволено вимогами ISO 9001.

Стандарти ISO серії 9000, в основу яких покладено сучасний досвід системного управління якістю (зокрема, повністю відповідають вимогам стандартів ISO 14000 з управління навколишнім середовищем) базуються на

таких восьми принципах менеджменту:

- 1) орієнтація на споживача;
- 2) лідерство (особи, які очолюють організацію, підтримують внутрішній клімат, в умовах якого можливе охоплення всіх працівників для виконання завдань організації);
- 3) працівники будь-якого рівня представляють єдину команду;
- 4) підхід з позицій процесу;
- 5) системний підхід до управління організацією;
- 6) постійне вдосконалення;
- 7) підхід до прийняття рішень на підставі фактів;
- 8) взаємовигідні відносини з постачальниками.

Завдяки своїй універсальній природі стандарти ISO 9000 знайшли застосування у всіх без винятку сферах виробництва і послуг більшості країн світу. В Україні ці стандарти прийняті як національні ще в 2001 році, коли вийшла їх третя версія (ДСТУ ISO 9000:2001).

Стандарт на системи управління якістю ISO 9001:2015 базується на семи принципах. Ці принципи сформульовані експертами технічного комітету ISO/TC 176, який відповідає за розробку та актуалізацію стандартів ISO у сфері управління якістю:

1) Орієнтація на клієнта. В управлінні якістю основна увага приділяється тому, щоб задовольняти вимоги клієнтів та прагнути передбачити їхні очікування. Читати статтю про те, як реалізувати цей принцип на практиці

2) Лідерство. Лідери на всіх рівнях в організації забезпечують єдність цілей та напрями розвитку, а також створюють умови, за яких люди залучені до досягнення завдань у сфері якості.

3) Залученість персоналу. Компетентні, які мають повноваження і залучені люди всіх рівнях у створенні відіграють ключову роль підвищення її здатність створювати цінність [33].

4) Процесний підхід. Послідовні та передбачувані результати досягаються швидше та ефективніше, якщо діяльність розуміється та управляється як взаємопов'язані процеси, що функціонують в єдиній системі.

5) Поліпшення. Успішні організації постійно фокусуються на покращеннях. Читати статтю про те, про які поліпшення йдеться і як їх забезпечити

6) Прийняття рішень на основі фактичних даних. Рішення, засновані на аналізі та оцінці даних та інформації, з більшою ймовірністю призведуть до бажаних результатів [45, с. 26].

Слід зазначити, що черговість принципів у списку не є важливою. Відносна значимість кожного принципу може змінюватись від організації до організації, причому з часом вона може змінюватись.

Отже, концепція стандарту ISO 9001:2015 «Системи управління якістю – Вимоги» не змінилася, вона застосовна до всіх типів організацій, незалежно від їх розмірів, типу або їхнього ключового виду бізнесу.

Основні відмінності у змісті стандарту попередньої та нової редакції включають:

- побудова на основі структури високого рівня, встановленої у Додатку SL Директив ISO, Частина 1.

- ясно виражене застосування в орієнтованому на ризик мисленні, обґрунтоване на підтримку та підвищення розуміння та застосування процесу застосування.

- мала кількість прописних (директивних) безпеки

- велика гнучкість щодо документації.

- підвищену застосовність до діяльності з послуг.

- наявність вимог щодо встановлення (визначення) меж СМЯ.

- підвищений акцент на контекст організації.

- підвищені вимоги до лідерства.

- упор на досягнення очікуваних результатів у тому, щоб підвищити рівень задоволеності споживачів [46, с. 17].

Стандарт призначений для сертифікації систем управління якістю природних ресурсів, уповноважених та уповноважених на цей прояв та вплив на харчову цінність. Таким чином, стандарт заснований на основних принципах системного менеджменту якості та визначає часові терміни.

Перехід організацій системи управління якістю, сертифікований за ISO 9001:2008 на вимоги ISO 9001:2015:

- планового інспекційного контролю системи управління якістю;

- планової сертифікації системи управління якістю;

- позапланового інспекційного контролю системи управління якістю за заявою організації.

Організації, системи управління, що мають сертифікати якості за ISO 9001:2008, повинні розробити плани переходу на ISO 9001:2015, що включають:

1) навчання персоналу та інші відомі сторонні організації ISO 9001:2015;  
 2) аналіз нової безпеки ISO 9001:2015;  
 3) актуалізацію діючої системи управління якістю за керівництвом ISO 9001:2015, включаючи перегляд документів системи управління якістю та відповідності новим вимогам;

4) проведення оцінки ефективності переходу нові вимоги;  
 5) проведення внутрішніх аудитів за стандартом ISO 9001:2015;  
 6) погодження з органом із сертифікації систем менеджменту термін проведення зовнішнього аудиту за стандартом ISO 9001:2015.

7) проведення зовнішнього аудиту по ISO 9001:2015: відповідно до органу з сертифікації систем менеджменту високого рівня [33].

ISO 9001:2015 установлює вимоги до системи управління якістю, якщо організація:

- повинна показати свою здатність постійно надавати продукцію та послуги, які задовольняють вимоги замовника та застосовні законодавчі й регламентувальні вимоги;

- зорієнтована на підвищення задоволеності замовника завдяки результативному застосуванню системи, зокрема процесів поліпшування системи та забезпечування відповідності вимогам замовника й застосовним законодавчим і регламентувальним вимогам.

Усі вимоги стандарту ISO 9001:2015 є загальними, вони призначені для застосування будь-якою організацією, незалежно від її типу чи розміру, а також від продукції, яку вона постачає, та послуг, які вона надає.

Однією з головних причин впровадження системи менеджменту якості, що відповідає міжнародним стандартам, є отримання конкурентних переваг, що особливо актуально для організацій сфери послуг, у зв'язку із зростаючою роллю послуг у життєдіяльності людини.

#### 1.4 Інструменти для аналізу фактів і подій

Останнім часом питання впровадження систем менеджменту якості стає все більш актуальним для українських підприємств та організацій, які стикаються із серйозною конкуренцією з боку західних та деяких вітчизняних організацій, які підтвердили сертифікатами свої досягнення у галузі управління якістю. Не викликає сумніву, що саме впровадження системи менеджменту якості відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001 дозволяє ув'язати в єдине ціле взаємодіючі та взаємопов'язані процеси, що становлять суть діяльності організацій, спрямовують роботу підрозділів на досягнення головної мети бізнесу – отримання прибутку шляхом задоволення вимог та очікувань як споживачів, і інших зацікавлених сторін. При цьому забезпечується ефективно управління якістю продукції або послугами, ризиками, персоналом і ресурсами, фінансами та інформацією, процесами та термінами, на основі нових інформаційних технологій, і як результат – підвищення конкурентоспроможності продукції/послуг і самої організації.

На сьогоднішній день теорією та практикою вироблено низку інструментів для здійснення аналізу фактів та подій в системі управління якістю, що запроваджуються сучасними підприємствами.

Інструменти якості – це різні методи та техніки зі збирання, обробки та подання кількісних та якісних даних будь-якого об'єкта (продукту/послуги, процесу, системи тощо).

Головне значення інструментів управління якістю в організації – це створення умов для ефективного прийняття оптимального управлінського рішення з використанням накопиченої інформації між суміжними підрозділами в організації та зовнішнім середовищем.

Серед основних інструментів контролю якості Б.А. Заплотинський виділяє:

- 1) контрольний листок;
- 2) гистограма;
- 3) діаграма розкиду;
- 4) діаграми Парето;

5) діаграм Ісикави;

6) карти Шукарта;

7) діаграми спорідненості та зв'язків [13, с. 78].

Набір методів, що застосовується у менеджменті якості досить широкий та різноманітний. Він формувався протягом усієї історії розвитку менеджменту якості. Усі інструменти якості доцільно згрупувати з метою їх застосування, як це представлено далі:

1) Інструменти контролю якості – інструменти контролю, які дозволяють ухвалювати управлінські рішення. Більшість інструментів, що застосовуються для контролю, ґрунтуються на методах математичної статистики. Сучасні статистичні методи та математичний апарат, застосовуваний у цих методах, вимагають від співробітників організації хорошої підготовки, що далеко не кожна організація може забезпечити. Однак без контролю якості неможливо керувати якістю і тим більше підвищувати її.

З усієї різноманітності статистичних методів для контролю найчастіше застосовують найпростіші статистичні інструменти якості – контрольний листок, діаграма Парето, причинно-наслідкова діаграма, діаграма розкиду, гістограма, стратифікація, контрольні карти.

2) Інструменти управління якістю – це методи, які в основі своєї використовують якісні показники про об'єкт (продукцію, процес, систему). Вони дозволяють упорядкувати таку інформацію, структурувати її відповідно до деяких логічних правил і застосовувати для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Найчастіше інструменти управління якістю знаходять застосування при вирішенні проблем, що виникають на етапі проектування, хоча можуть застосовуватись і на інших етапах життєвого циклу. Інструменти управління якістю містять такі методи як діаграма спорідненості, діаграма зв'язків, деревоподібна діаграма, матрична діаграма, мережевий графік, діаграма прийняття рішень, матриця пріоритетів. Також ці інструменти називають сім нових інструментів контролю якості. Ці інструменти якості були розроблені

союзом японських вчених та інженерів в 1979 р. вони мають графічне уявлення і тому легко сприймаються і зрозумілі.

3) Інструменти аналізу якості – це група методів, що застосовується в менеджменті якості для оптимізації та покращення продукції, процесів, систем.

Найбільш відомі та часто використовувані інструменти аналізу якості – функціонально-фізичний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, аналіз причин та наслідків відмов (FMEA-аналіз). Ці інструменти якості вимагають від співробітників організації більшої підготовки, ніж інструменти контролю та управління якістю.

Частина інструментів аналізу якості оформлена у вигляді стандартів і є обов'язковою для застосування в деяких галузях промисловості (у тому випадку, якщо організація впроваджує систему управління якістю).

4) Інструменти проектування якості – це порівняно нова група методів, що застосовується в менеджменті якості з метою створення продукції та процесів,

що максимально реалізують цінність для споживача. З назви цих інструментів якості видно, що застосовуються на етапі проектування. Деякі з них вимагають глибокої інженерної та математичної підготовки, деякі можуть бути освоєні за досить короткий період. До інструментів проектування якості належать, наприклад, розгортання функцій якості (QFD), теорія вирішення винахідницьких

завдань, бенчмаркінг, метод евристичних прийомів [45, с. 48].

У зв'язку з тим, що управління якістю є діяльністю оперативного характеру, що здійснюється керівниками та персоналом підприємства, які мають вплив на процес створення продукції (послуги) з метою забезпечення її якості

шляхом виконання функцій планування та контролю якості, комунікації (інформації), розробки та впровадження заходів та прийняття рішень щодо якості, то фахівці в галузі якості, як правило, використовують термін «інструменти управління якістю», що включає всі вище представлені

інструменти. Таким чином, з метою забезпечення функціонування системи управління якістю та отримання конкурентних переваг багато успішних організацій застосовують різні інструменти якості.

## Висновки до розділу 1

Забезпечення якості продукції та послуг неможливе без функціонування ефективної системи управління, важливу роль, у якій займають інструменти управління якістю, що передбачають застосування як статистичного контролю, так і аналізу нечислових даних на підставі методів пошуку рішень, заснованих на об'єктивних свідченнях.

Управління якістю входить у систему менеджменту підприємства та являє собою підсистему менеджменту підприємства, якщо воно повинно показати свою здатність постійно надавати продукцію та послуги, які задовольняють вимоги замовника та застосовні законодавчі й регламентувальні вимоги. Запровадження стандарту ISO 9001:2015 є необхідними, якщо підприємство зорієнтовано на підвищення задоволеності замовника завдяки результативному застосуванню системи, зокрема процесів поліпшування системи та забезпечування відповідності вимогам замовника й застосовним законодавчим і регламентувальним вимогам.

Система якості відображається у сукупності документів, які є інструментом поліпшення якості послуг підприємства, в яких фіксуються зміст самої СЯ та опис методик й підходів, за рахунок яких досягається висока якість послуг підприємства.

Інструментами для аналізу фактів і подій є контрольний листок, гістограма, діаграма розкиду, діаграми Парето, діаграм Ісікави, карти Шухарта, діаграми спорідненості та зв'язків.

Вдосконалення якості продукції та процесів вимагає скрупульозної роботи персоналу з організації пошуку фактів, що характеризують невідповідності, в переважній більшості якими є статистичні дані, розроблення методів аналізу та обробки даних, виявлення корінних причин невідповідностей та розроблення заходів щодо їх усунення з найменшими витратами.



## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА БАНКУ

### 2.1 Характеристика банку АТ «ПУМБ»

Акціонерне товариство «Перший український міжнародний банк» зареєстровано 23 грудня 1991. АТ «Перший Український Міжнародний Банк» є частиною бізнесу SCM, що є міжнародним брендом, представленим в 7 країнах Європи і Північної Америки. Компанії і підприємства, що відносяться до SCM, працюють в гірничо-металургійній, енергетичній, банківській, телекомунікаційній, мас-медійній, транспортній, сільськогосподарській, страховій і інших сферах.

Коротка назва – АТ «ПУМБ». Головний офіс знаходиться в Києві. Всеукраїнська мережа відділень банку нараховує 172 відділення в усіх областях України. Діяльність банку регулюється і контролюється Національним банком України (НБУ). ПУМБ був зареєстрований НБУ 23 грудня 1991 року, а його банківська ліцензія з необмеженим терміном дії була повторно видана 6 жовтня 2011 року. Банк уповноважений здійснювати різні банківські операції в рамках чинного законодавства України та виданої йому банківської ліцензії.

АТ «ПУМБ» входить в ТОП-8 найбільших банків України за версією рейтингу «Financial Club» «50 провідних банків України». АТ «ПУМБ» входить у десятку найбільших банків України за ключовими фінансовими показниками.

Найвищим органом управління ПУМБ є Загальні збори акціонерів. Наглядова рада банку, яка обирається Загальними зборами акціонерів і є йому підзвітною, забезпечує захист прав акціонерів банку, контролює та регулює діяльність Правління банку. Очолює правління голова правління (Додаток Б).

АТ «ПУМБ» – найбільший український банк з приватним капіталом, що надає всі види банківських послуг; відноситься до системно важливих банків.

Його діяльність зосереджена на комерційних, роздрібних та інвестиційно-банківських операціях. АТ «ПУМБ» є універсальним банком, діяльність якого зосереджена на комерційних, роздрібних та інвестиційно-банківських операціях. В обслуговуванні мікро та малого бізнесу банк фокусувався на спрощенні бізнес-

процесів та зручності вибору клієнтами продуктів та послуг банку. Станом на 1 січня 2020 року банк обслуговує 1,2 млн. приватних та більше 40 тисяч корпоративних клієнтів. Основні дані щодо господарської діяльності представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Основна інформація господарської діяльності банку АТ «ПУМБ» за 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення
Мережа, відділень	208	224	232	24
Персонал, осіб	7485	8500	8756	1271
Клієнти корпоративні, тис. од.	63,7	74,6	79,6	15,9
Клієнти приватні, млн. осіб	1,4	1,6	1,8	0,2
Інвестицій в модернізацію, млн. грн.	429	404	398	-31
Сплачені податки, млрд. грн.	1,5	1,8	2,1	0,6
Соціальні інвестиції, млн. грн.	-	93	57	57

Джерело: розроблено за опрацюванням [29; 30; 48]

Отже, щорічно зростає кількість відділень мережі АТ «ПУМБ». Збільшилась кількість персоналу на 1271 осіб. Зростаючий тренд має кількість корпоративних і приватних клієнтів банку. Зростає обсяг сплачених податків та соціальних інвестицій. Соціальні інвестиції спрямовані на сталий розвиток: навчання та розвиток співробітників, зміцнення їх здоров'я та підвищення безпеки на робітників місцях; підвищення якості продуктів та послуг банку; розвиток бізнес-середовища та місцевих спільнот; підвищення фінансової грамотності населення; допомогу лікарям та лікарням у боротьбі з COVID-19. У 2020-2021 рр. через пандемію Covid-19 важливим напрямом соціальної діяльності банку стала підтримка медичної системи України.

АТ «ПУМБ» прагне стати банком першого вибору, як для приватних осіб, так і для корпоративних клієнтів: фінансовим радником і помічником, який розуміє потреби і завдання клієнтів, передбачає їх очікування та потреби, пропонує ефективні рішення.

В табл. 2.2 представлено основні показники господарської діяльності АТ «ПУМБ» у 2019-2021 рр., які розраховано за даними звітності (Додаток В).

## Основна інформація господарської діяльності АТ «ПУМБ» за 2019-2021 рр., млн. грн.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення, абс.	Темп приросту, %
Активи	56304,5	76065,4	104648,8	48344,30	85,86
Середні активи	53732,1	66184,9	90357,1	36625,05	68,16
Кредити та аванси клієнтам	32896,4	37567,1	53086,8	20190,40	61,38
Капітал	9256,2	9839	12561,3	3305,10	35,71
Кошти юридичних та фізичних осіб	42717	57455,7	80917,1	38200,10	89,43
Чистий прибуток	2393,12	2544,05	4187,60	1794,48	74,98
Валовий чистий дохід	6622,37	8196,57	11277,4	4655,03	70,29
Чиста процентна маржа	0,10	0,10	0,10	0,00	0
Рентабельності активів (ROA)	0,04	0,04	0,05	0,01	4,06
Валовий чистий дохід до середніх активів	0,12	0,12	0,12	0,00	0

Джерело: розраховано за даними Додатку А

Отже, активи банку зростають за аналізований період, що для наочності показано на рис. 2.1.

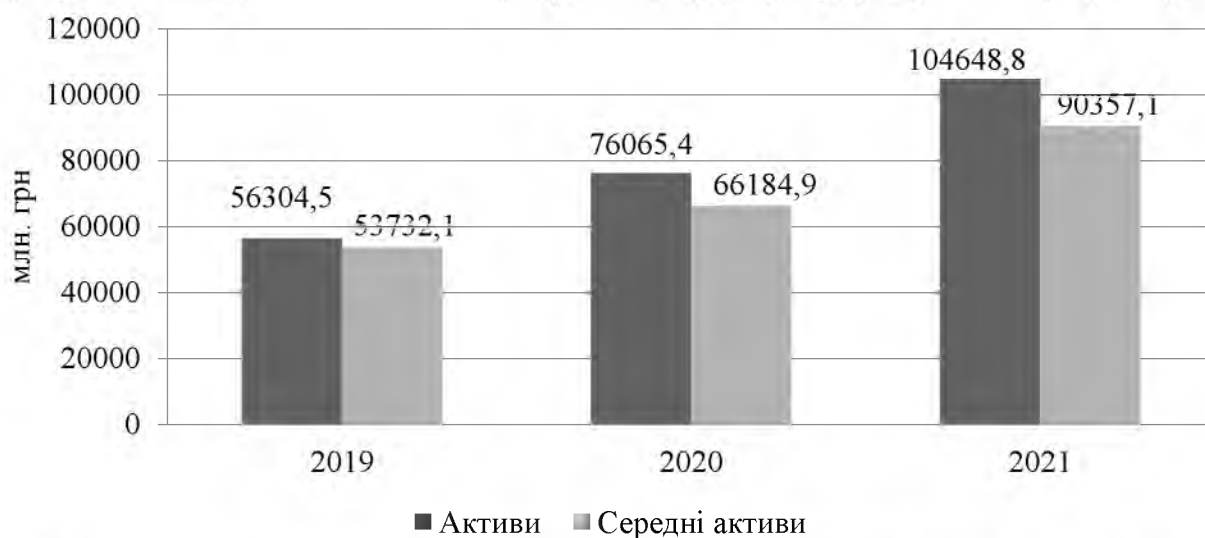


Рис. 2.1. Динаміка активів АТ «ПУМБ» у 2019-2021 рр., млн. грн.

Джерело: складено за даними Додатку А

Зростання активів банку відбулось за рахунок таких статей, як грошові кошти, надані кредити банкам та клієнтам, інвестицій в цінні папери.

Капітал АТ «ПУМБ» зростає на 3305,1 млн. грн. або на 35,71% порівняно до величини 2019 року, що обумовлено зростанням резервного капіталу та нерозподіленого прибутку.

Кредити та аванси зросли на 20190,4 млн. грн. або на 61,38%, що свідчить про зростання кредитного портфелю банку у 2021 році. Кошти юридичних осіб та фізичних осіб показують стійкий тренд; щорічно їх зростання збільшується. У 2021 році залучені кошти від клієнтів банку склали 80917,1 млн. грн., що на 38200,1 млн. грн. більше, ніж у 2019 році, що є свідченням зростання довіри клієнтів до банку. На рис. 2.2 показано динаміку цих показників.

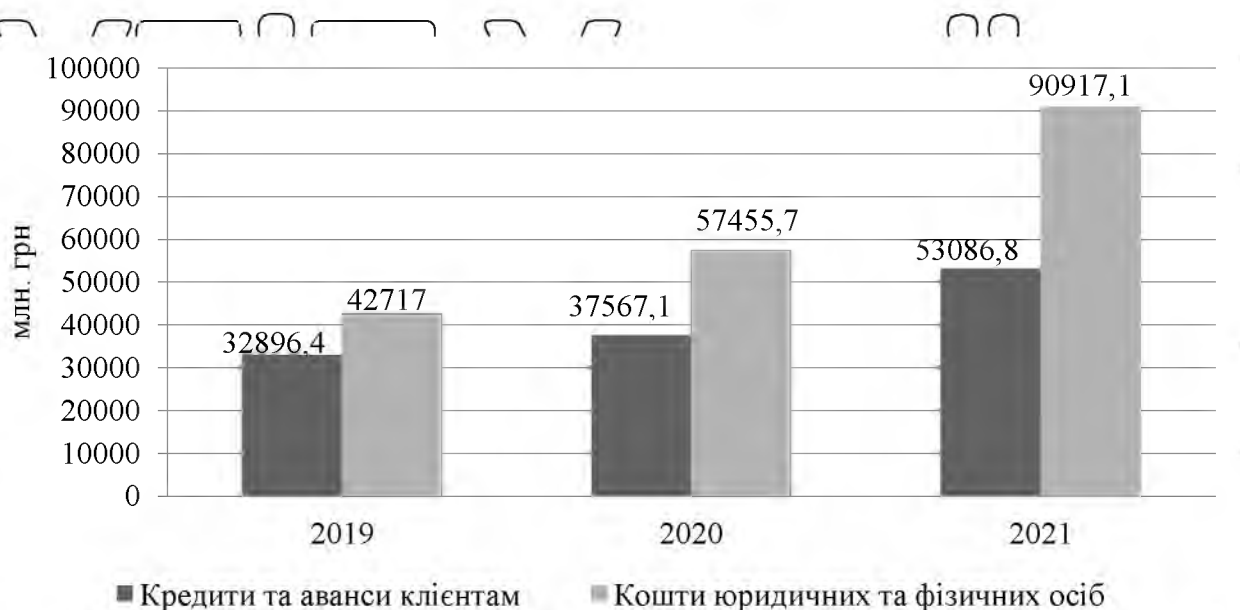


Рис. 2.2. Динаміка наданих кредитів та авансів клієнта та залучених коштів клієнтів АТ «ПУМБ» у 2019-2021 рр., млн. грн.

Джерело: складено за даними Додатку А

На рис. 2.2 показано, що залучені кошти юридичних та фізичних осіб значно перевищують обсяги наданих кредитів, що свідчить про значну переліквідність: обсяги залучення депозитів вищі, ніж обсяги надання кредитів, що дозволяє банку збільшити власну ресурсну базу.

Чистий прибуток та валовий чистий дохід банку у 2019-2021 рр. неухильно зростаю, що показано на рис. 2.3.

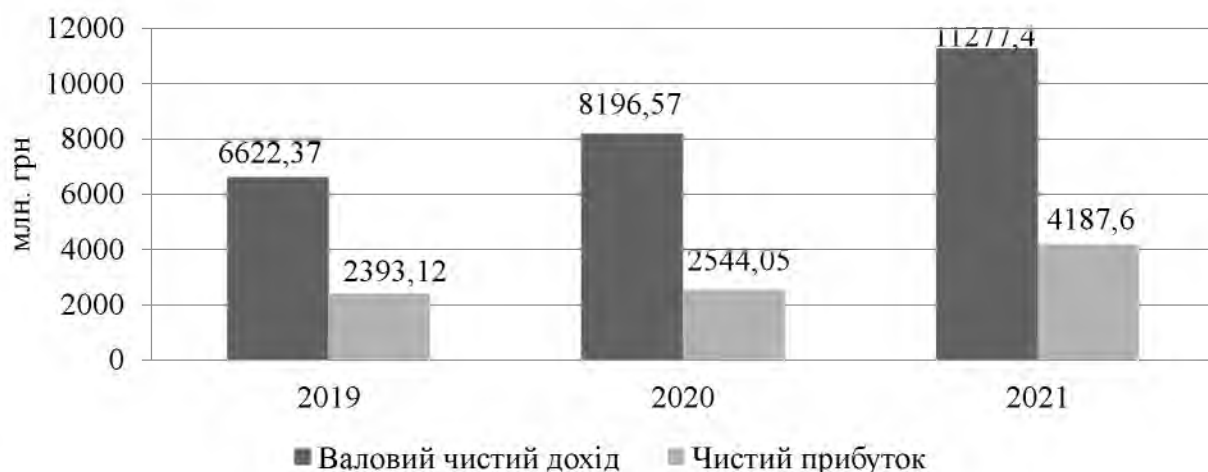


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку та валового чистого доходу

АТ «ПУМБ» у 2019-2021 рр., млн. грн.

Джерело: складено за даними Додатку А

Отже, за підсумками роботи АТ «ПУМБ» у 2019-2021 рр. встановлено, що зростає валовий дохід та чистий прибуток, проте рівень прибутковості банку не змінюється за винятком рентабельності активів, яка зростає на 0,01 або на 1 відсотковий пункт, що показано на рис. 2.4.

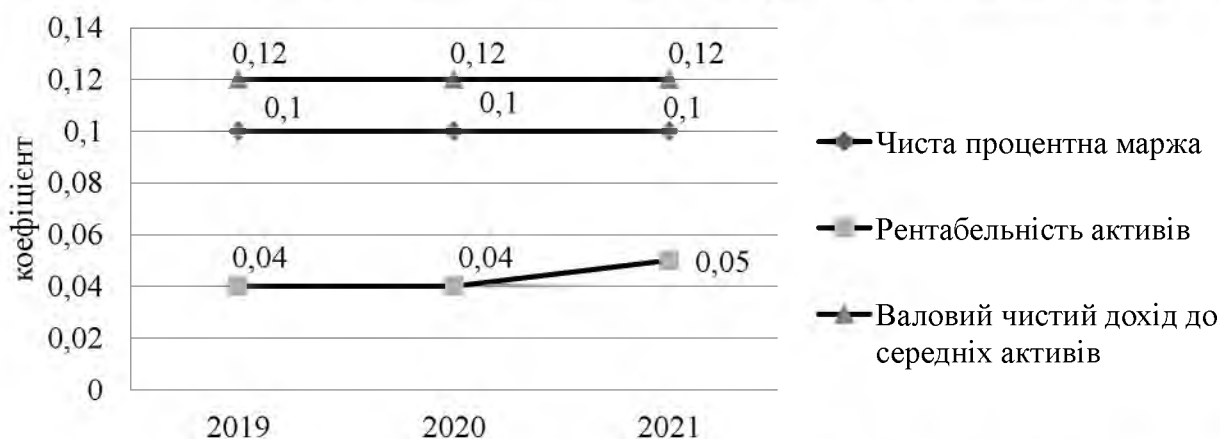


Рис. 2.4. Динаміка показників прибутковості АТ «ПУМБ»

у 2019-2021 рр., млн. грн.

Джерело: складено за даними Додатку А

Отже, фінансові показники банку зростають, а рівень прибутковості залишається усталеним протягом 2019-2021 рр. Не значне зростання

рентабельності активів банку є свідченням зростання ефективності роботи керівництва банку.

Таким чином, проведений аналіз показників дозволяє зробити висновок, що високі показники динаміки для АТ «ПУМБ» були забезпечені здебільшого за рахунок збільшення коштів юридичних та фізичних осіб. Найбільш високі темпи зростання основних показників розвитку АТ «ПУМБ» відмічено за підсумками 2021 року. У цей період в порівнянні з 2019 роком активи переважно зросли за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів, заборгованості інших банків та кредитів, наданих клієнтам.

Далі проаналізовано економічні нормативи діяльності банку АТ «ПУМБ» у 2017-2019 рр., які встановлено НБУ (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Економічні нормативи АТ «ПУМБ» у 2019-2021 рр.

Найменування	Ум. позн.	Нормативне значення	2019	2020	2021	Відхилення (2021 від 2019)
Норматив мін. розміру рег. капіталу	Н1	> 200 млн. грн.	7914,9	8589,5	9314,4	1399,5
Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу	Н2	> 10%	21,21	18,39	14,95	-6,26
Норматив достатності основного капіталу	Н3	> 7%	12,31	13,33	12	-0,31
Норматив коротко строк. ліквідності	Н6	> 60%	107,75	98,28	95,47	-12,28
Норматив макс. розміру кредитного ризику на одного контрагента	Н7	не більше 25 %	11,10	9,86	9,25	-1,85
Норматив великих кредитних ризиків	Н8	(не більше 8-кратного розміру регул. кап.)	44,39	0	0	-44,39
Норматив макс. розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами	Н9	(не більше 25 %)	33,22	6,06	7,57	-25,65

Джерело: розраховано та складено за даними [29; 30; 48]

З метою відповідності власної капітальної бази досліджуваного банку станом на кінець 2019-2021 рр. проаналізовано нормативи власного капіталу у відповідності рівням економічним нормативам НБУ. У досліджуваного банку АТ

«ПУМБ» норматив регулятивного капіталу (Н1) щорічно зростає і складає 9314,4 млн. грн. на кінець 2021 року, що на 1399,5 млн. грн. більше за величину на 31.12.2019 року. Тобто, власні ресурси банку значно перевищують встановлений НБУ нормативний розмір, тому можна зробити такий висновок, що норматив Н1 АТ «ПУМБ» повністю відповідає нормативам НБУ.

Нормативне значення показника Н2 повинно бути не менше 10 відсотків. У АТ «ПУМБ» норматив Н2 на 31.12.2021 складає 14,95%, що на 6,26% менше за величину на 31.12.2019 року.

Нормативне значення показника Н3 повинно бути не менше 7 відсотків. У АТ «ПУМБ» норматив Н3 на 31.12.2021 складає 12%, що на 0,31% більше за величину на 31.12.2019 року.

Отже, нормативи достатності капіталу (Н1, Н2, Н3) відповідають нормативам НБУ та свідчить про достатність власної ресурсної бази досліджуваної банківської установи.

Отже, на базі табл. 2.3 визначено, що регулятивний капітал (Н1) являється одним із базових показників функціонування комерційного банку, ключовою метою якого є забезпечення нівелювання несприятливих впливів різного роду ризиків, яким піддається будь-яка банківська установа під час функціонування на ринку, та виконує захисну функцію вкладів, забезпечує високий рівень фінансової стійкості та стабільності банківської діяльності.

Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2), що запроваджений задля нівелювання надмірного перевищення передачі комерційним банком ризику кредитування та ризику неповернення банківських активів на кредиторів і вкладників комерційного банку. Тобто, можна зробити такий висновок, що нормативи достатності капіталу Н1 та Н2 досліджуваної кредитної установи АТ «ПУМБ»

Норматив короткострокової ліквідності (Н6) має перевищувати 60 відсотків. АТ «ПУМБ» у 2019-2021 рр. показники цього нормативу значно перевищують рекомендоване значення. У зв'язку із цим слід звернути увагу на те, що значне перевищення фактичних даних над нормативними говорить про

надлишок ліквідності та відсутність ефективного менеджменту активів та пасивів банку. У випадках, коли банки відчувають надлишок ліквідності, менеджментом банку, як правило, проводяться досить ризикові кредитні вкладення.

Надлишкова ліквідність у банківському секторі може з'являтися у разі відсутності розвинутого фінансового ринку в державі або макроекономічної нестабільності, тоді накопичені заощадження не трансформуються в інвестиції, а власники вільних фінансових ресурсів, прагнучи отримати «швидкі» прибутки та не втратити свої гроші, розміщують їх у короткострокові банківські вклади, які вони готові виділити при перших ознаках погіршення економічної ситуації.

Іще однією з причин надлишку банківської ліквідності є некоректно визначені орієнтири грошово-кредитної політики центрального банку, коли «політика дешевих грошей» призводить до невиправданого розширення кредитування. У

такому випадку банки пом'якшують вимоги до позичальників, приймаючи на себе більший ризик неповернення коштів, який зрештою буде реалізований. Таким чином, рівень ліквідності банківської системи здатний істотно впливати на макроекономічну динаміку. Дефіцит ліквідності спричиняє проблеми щодо своєчасного здійснення платежів та виконання зобов'язань. Надлишок

ліквідності може призвести до небезпечного збільшення обсягів кредитування через недооцінку ризиків неповернення коштів.

Далі проаналізовано нормативи кредитного ризику (credit risk limits) є економічними нормативами, які встановив Національний банк України з метою зменшення банківських ризиків, та недотримання яких може призвести до фінансових труднощів у діяльності банку [46, с. 180]. До них належать норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7), норматив великих кредитних ризиків (Н8) та норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9).

Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7) встановлюється з метою обмеження кредитного ризику і за цим показником АТ «ПУМБ» у 2019-2021 рр. показує відповідність вимогам



регулятора. Норматив Н7 перебуває в межах нормативного значення, та не перевищує 25%. Така ситуація, насамперед, пов'язана із кризою у фінансовому секторі. Збільшення кількості простроченої та сумнівної заборгованості клієнтів перед банками призвело до зростання рівня кредитного ризику у середньому на одного контрагента. Позитивним моментом є поступове зменшення значення цього показника, величина якого скоротилась з 11,1% до 9,25% у 2021 році.

Аналізуючи норматив «великих» кредитних ризиків (Н8) можна зробити висновок, що АТ «ПУМБ» у 2019 рр. має надійний рівень кредитного ризику за окремим контрагентом, або групою пов'язаних контрагентів.

Аналізуючи норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами, тобто ризику кредитів, гарантій та поручительства, наданих одному інсайдеру (Н9), помітно, що цей показник за аналізований період перевищує нормативне значення у 2019 р. та становить 33,22% о. Отже ризик у цей період є зависоким. Показник знижується до 6,06% у 2020 році та дещо зростає у 2021 році до 7,57%. Це означає, що АТ «ПУМБ» у цьому періоді не має великих ризиків, що виникають під час здійснення операцій з інсайдерами, і ці операції не призводять до прямого та непрямого впливу на діяльність банку. Дані свідчать, що цей вид ризику практично не загрожує банку. До того ж нивхідна тенденція, що спостерігалася за останні роки за нормативами Н8 та Н9, є позитивним явищем.

Таким чином, встановлено, що досліджувана АТ «ПУМБ» має задовільний фінансовий стан, дотримується нормативів ліквідності та капіталу, питома вага власного капіталу збільшується у активах банку, що забезпечено якісним контролем та менеджментом з боку банківського управління.

Універсальність АТ «ПУМБ» обумовлена різноманітністю банківських послуг, які надаються клієнта. Банк за посовує клієнтоорієнтований підхід; з точки зору захисту споживачів – чіткість та прозорість умов надання послуг, задля чого створено низку нормативних актів щодо інформаційних зобов'язань, покладених на банк щодо клієнтів, особливо споживачів.

## 2.2 Стан та перспективи діяльності банківського сектору України

Загальновідомо, що банківська система є невід'ємною складовою фінансової системи та економіки країни загалом. Шляхом реалізації механізму розподілу фінансових ресурсів та грошових коштів банківська система мобілізує та залучає їх до економічного обігу. Без задучення коштів населення до банківського сектору неможлива фінансова санація підприємств, які потребують їх для функціонування та реструктуризації. Не менш важливою її функцією є кредитування та забезпечення фінансової стабільності економіки.

На сьогоднішній день банківський сектор України перебуває у складному становищі. Нерозривний зв'язок між банківською системою та економікою має двоякий взаємозалежний характер. Яскравим прикладом може бути ситуація, коли загальна економічна рецесія призводить до дестабілізації банківського сектору, внаслідок чого погіршуються умови надання банківських послуг, що, своєю чергою, призводить до подальшого занепаду економіки. Тому проблеми банківської системи необхідно розглядати комплексно, у контексті розвитку вітчизняної економіки, і в динамічному розрізі – для більш об'єктивної оцінки сучасного стану та можливості прогнозування процесів, що відбуватимуться у

банківській системі. У тісному взаємозв'язку банківський сектор перебуває з такими наступними макроекономічними показниками, як ВВП, індекс споживчих цін та наданих кредитів, динаміка яких показана на рис. 2.5.

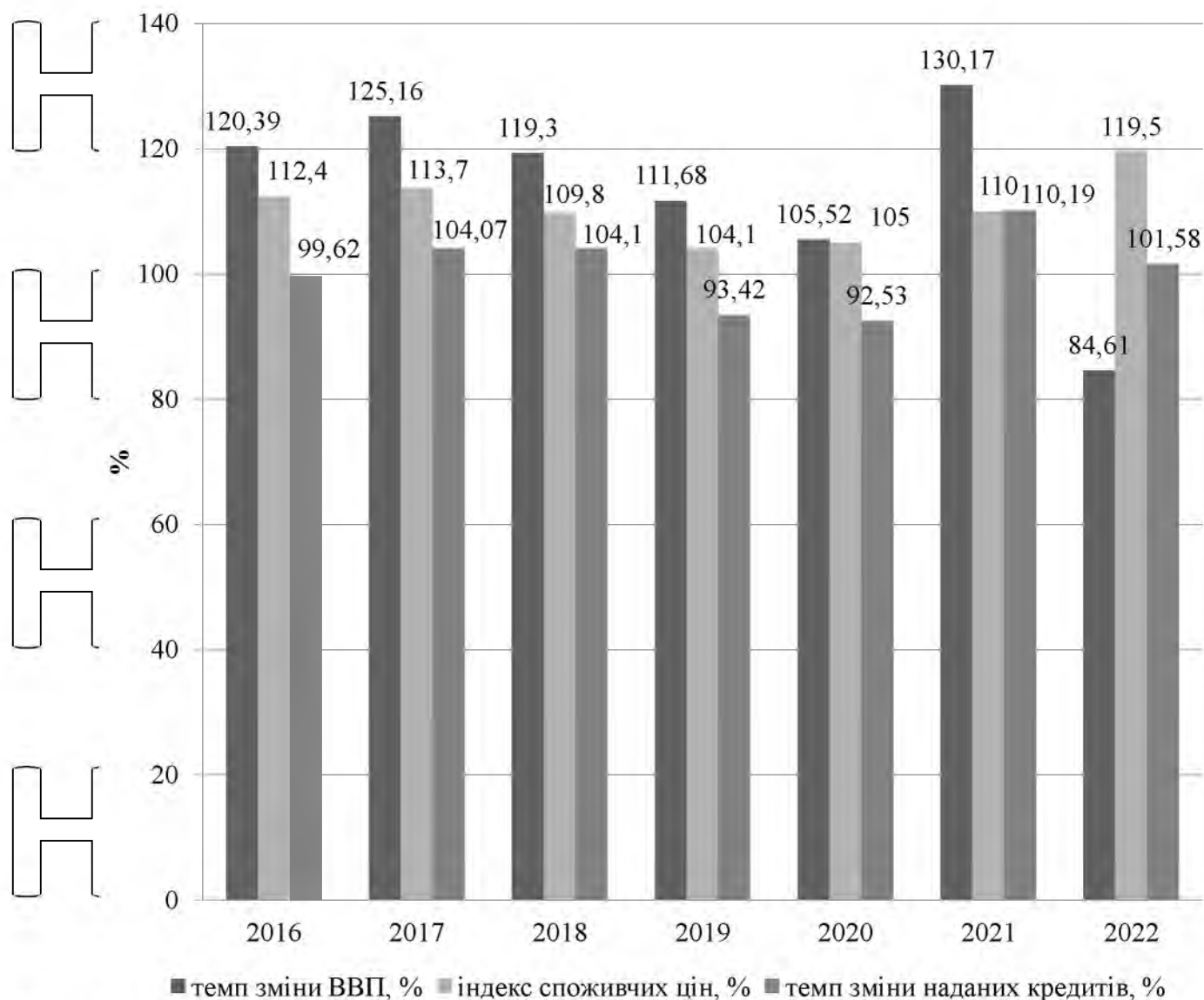


Рис. 2.5. Динаміка основних показників, що характеризують розвиток економіки та банківської системи України за період 2016-2022 рр.

Джерело: складено за даними офіційної статистики НБУ [29; 30]

Як свідчать дані рис. 2.5, період 2018-2020 рр. характеризується зниженням темпів інфляції та зниженням ВВП, проте у 2021 р. динаміку всіх наведених показників можна вважати позитивною. У 2022 р. динаміка

показників української економіки не задовільна через воєнну агресію РФ. Слід зазначити, що

темпи змін обсягів наданих кредитів у період 2016-2022 рр. значно менші за

динаміку ВВП. Дані рис. 2.5 дозволяють зробити такі висновки: високі темпи

інфляції вплинули на показники значного приросту кредитів, існує тисний

зв'язок між показниками зростання економіки (ВВП та ІСД) та зростанням наданих Україні кредитів.

Розвиток економіки (зріст ВВП) впливає на розвиток банків, а не навпаки, тобто при економічному зростанні знижуватимуться відсоткові ставки, що відображають рівень зовнішніх та внутрішніх ризиків банків. Таким чином, створення сприятливих умов для залучення іноземних інвестицій та розвитку експорту з покращенням його структури впливатиме, у свою чергу, на економічне зростання в Україні. Забезпечення позитивної динаміки ВВП сприятиме і розвитку фінансового сектора.

За роки свого існування український банківський сектор пережив не одну фінансову кризу, які негативно позначилися на фінансовому стані банківських установ та призвели до порушення фінансової рівноваги у країні. Фінансова криза, яка почалась наприкінці 2008 р., призвела до проблем у банківському секторі через невисокий рівень його фінансової стійкості та високої залежності від загальних тенденцій розвитку світових фінансових ринків. Ситуація, яка виникла на початку 2014 року, мала також серйозні наслідки для банківського сектору України, основними серед яких можна виділити наступні: по-перше, погіршення фінансових показників банківської діяльності переважно через зменшення показника достатності (адекватності) регулятивного капіталу банківського сектору, що відбулось внаслідок збільшення ризикових активів за рахунок підвищення вартості кредитів в іноземній валюті, скорочення капіталу, зумовленого зростанням резервів під знецінення кредитів, збільшенням неотриманих нарахованих відсотків, які відраховуються із регулятивного капіталу, а також збитком за відкритими валютними позиціями. Після анексії Криму на розгортання у 2014 році військової дії на Сході України у банківському секторі значно зросли інвестиційні ризики, що призвело до скорочення частки іноземного капіталу у статутному капіталі українських банків. Протягом несткрізового періоду та у період спалаху пандемії Covid-19 у 2020-2021 рр. кредитний ринок демонстрував тенденцію до скорочення через

збільшення частки проблемних активів та зниження платоспроможного попиту на кредити.

Аналізуючи сучасний стан банківської системи України, слід зазначити, що політична та військова нестабільність, значна інфляція та загальна економічна дестабілізація негативно вплинули на показники діяльності банків.

За даними офіційної статистики Національного банку України в табл. 2.4 представлено основні показники банківського сектору України за 2016-2022 рр.

Таблиця 2.4

### Основні показники банківського сектору України

за 2016-2022 рр., млрд. грн.

Показники	на 31.12.2016	на 31.12.2017	на 31.12.2018	на 31.12.2019	на 31.12.2020	на 31.12.2021	на 31.12.2022	Відхилення (2022 від 2016)	
								абс.	у %
Кількість діючих банків всього / у т.ч. з 100% іноземним капіталом	96	82	77	75	73	71	67	-29	-30,21
Активи	1256	1334	1360	1493	1823	2053	2157	901	71,74
Кредити надані	1005	1037	1119	1033	961	1065	1110	105	10,45
Капітал	124	161	155	200	209	256	244	120	96,77
Кошти (депозити) клієнтів	924	955	981	1101	1387	1552	1676	752	81,39
Рентабельність активів, %	-12,6	-1,93	1,69	4,26	2,44	4,09	0,25	12,85	X
Рентабельність капіталу, %	-116,74	-15,84	14,67	33,45	19,22	35,08	2,21	118,95	X

Джерело: складено за даними офіційної статистики НБУ [29; 30]

Отже, за досліджуваний період кількість банків скоротилась на 29 одиниці (або на 30,21%) порівняно до 2016 року, цьому сприяло політика НБУ щодо вимог до регулятивного капіталу банків; ті банки, які не в змозі дотримуватись нормативів регулятора, покидають банківський сектор та їх позбавляють ліцензії.

Зростає кількість банків із 100% іноземним капіталом. Приплив іноземного капіталу можна розглядати як важливий чинник розвитку банківського сектора України, у зв'язку з тим, що іноземний капітал забезпечує доступ на український ринок банківських послуг сучасні технології, нові фінансові продукти, сприяє підвищенню культури корпоративного управління кредитними організаціями, розвитку конкуренції між кредитними організаціями та вдосконалення сучасної банківської справи.

Активи банківського сектору зросли на 901 млрд. грн. (на 71,74%), що є позитивною тенденцією. Зростають надані кредити – на 105 млрд. грн. (на 10,45%). Кредитний ринок продовжує зростати за рахунок збільшення обсягів кредитування юридичних осіб, серед яких головний суб'єкт кредитування – великий корпоративний бізнес. При цьому збільшення обсягів кредитування відбувається не в усіх банках, деякі фінансові установи все ще скорочують кредитні портфелі, намагаючись знайти надійних позичальників на тлі значно жорсткіших кредитних стандартів.

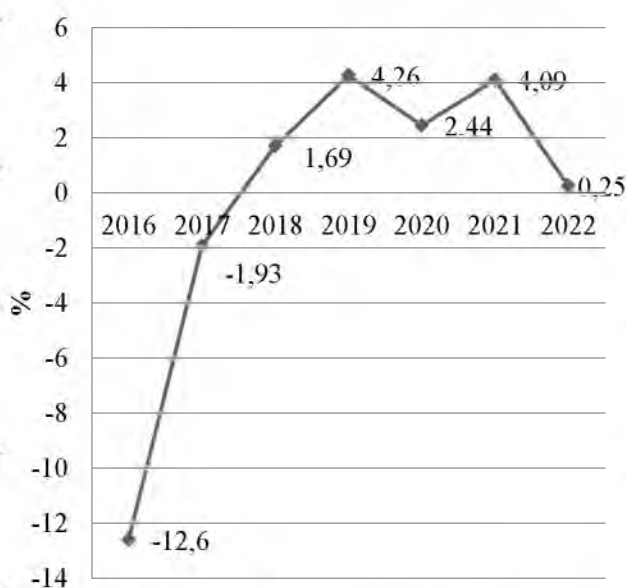
Зростання кредитів відбувається меншими темпами ніж активи та депозити, що свідчить про захисну стратегію банківського сектору та скорочення кредитного ризику. Серед стримувальних факторів активного зростання кредитування також залишається накопичена прострочена заборгованість, а також недостатня кількість якісних позичальників. При цьому найближчим часом банки не стануть ліберальнішими проводити оцінку платоспроможності. Значне падіння відсоткові ставки за позиками полегшило доступом до кредитам.

Але через високі ризики кредитування більшість банків вкладають свої тимчасово вільні кошти в менш ризикові активи.

Депозити банківського сектору значно зросли – на 752 млрд. грн. або на 81,39%. Стабільний приплив депозитів позитивно впливає на кредитну політику банків, які збільшують ліміти та кількість кредитних програм для бізнесу, а також зниження ставок. Це зумовлено стабілізацією ситуації в банківському секторі та поверненням довіри вкладників, які стали віддавати перевагу довшим термінам розміщення вкладів. При цьому банки продовжать стимулювати

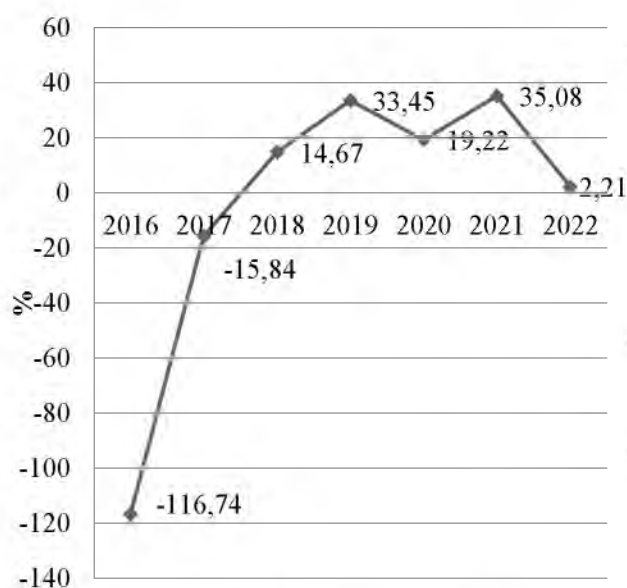
вкладників вибирати депозити з більшими термінами розміщення з підвищеною прибутковістю за ними, оскільки кредитним установам потрібні насамперед довгі ресурси.

Зростання активів, капіталу та прибутку банківського сектору позитивно вплинули на показники рентабельності активів та капіталу. Рентабельність активів зросла на 12,85 відсоткових пунктів, а рентабельність капіталу – на 118,95 відсоткових пунктів. На рис. 2.6 показано динаміку показників рентабельності банківського сектору України у 2016-2022 рр.



Рентабельність активів, %

Рис. 2.6а



Рентабельність капіталу, %

Рис. 2.6б

Рис. 2.6. Динаміка рентабельності активів (а) і рентабельності капіталу (б) банківського сектору України у 2016-2022 рр., %

Показники рентабельності почали зростати з 2018 р., коли банківський сектор здолав наслідки кризи, розпочатої у 2014 р. У 2020 р. рентабельність знижується через сплеск пандемії коронавірусу. Стабілізація банківського сектору спостерігається у 2021 р., але військова агресія на початку 2022 р. викликала зниження показників рентабельності капіталу та активів. Отже, тут зайвий раз простежується взаємозв'язок банківського сектору від економіки

країни: через агресію Росії економічний стан погіршився, економіка демонструє спад, що впливає і на показники банківського сектору.

На закінчення аналізу наведено основні висновки та визначено перспективи діяльності банківського сектору України, які можна подати наступним чином так:

1) Банківський сектор здійснює комплексний вплив на функціонування фінансової сфери шляхом нормалізації механізму розподілу фінансових ресурсів, забезпечення обігу грошової маси та економічної стабілізації. Однак необхідно враховувати, що в кризових умовах економіка та банківська система

України можуть посилювати негативний взаємовплив.

2) Сучасний стан функціонування банківської системи України характеризується наявністю низки негативних факторів, до яких належать: військова агресія з боку РФ, економічна нестабільність, загальноекономічна дестабілізація, проте спостерігається зростання довіри населення до банківського сектору, що вкрай важливо для економічної стабілізації.

3) У перспективі для покращення ситуації у банківському секторі діяльність НБУ у сфері регулювання банківської системи можна систематизувати за такими напрямками: оздоровлення банківського сектора шляхом виведення з ринку недієздатних банків; реалізація політики інфляційного націлення, основним завданням якої є забезпечення інфляційної стабільності; накладення санкцій на банки, які є дочірніми відділеннями російських державних банків.

4) Для вирішення актуальних проблем банківського сектора та нормалізації його функціонування необхідно вастосувати систему заходів, спрямованих на загальноекономічну стабілізацію, підвищення ефективності діяльності НБУ у сфері контролю та регулювання банківської системи.

Реалізація запропонованих заходів дозволить мінімізувати вплив негативних факторів у короткостроковій перспективі та створить умови для прискороного розвитку банківської системи України у майбутньому.



## 2.3 Слабкі та сильні сторони в діяльності банківського сектору

України

Виявити причини кризових ситуацій та спрогнозувати стан банківського сектору України на майбутній період, крім того, виявити сучасні загрози банківського сектору доцільно виконати шляхом методики SWOT-аналізу, а також запропонувати можливі шляхи їх вирішення. За результатами дослідження статистики НБУ та наукової літератури [6; 9; 14; 15; 21; 49] отриманих даних було складено SWOT-аналіз для того, щоб охарактеризувати банківську систему з позицій сильних і слабких сторін, представлених у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Слабкі та сильні сторони банківського сектору України

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
Організована система рефінансування банків.	Погіршення якості кредитного портфеля внаслідок зростання збитків банків за кредитами, що є причиною зниження рентабельності банків.
Широкий асортимент інноваційних банківських послуг та продуктів.	Висока концентрація пасивів та активів у банках з державною участю.
Використання досвіду попередніх криз для запобігання повторним помилкам.	Низька фінансова грамотність населення.
Розвинений управлінський досвід керівництва, професійний топ-менеджмент.	Низька концентрація уваги фахівців під час роботи з клієнтами.
Розвинута мережа банкоматів, для обслуговування карткових проектів.	Недостатність внутрішнього контролю та аудиту у системі корпоративного управління.
Великий досвід у залученні та утриманні клієнтів.	Недостатня мотивованість персоналу нижчих ланок на виконання поставлених завдань.
Можливість фінансування великих проектів.	Недостатній рівень кредитування суб'єктів малого та середнього бізнесу.
Різноманітність підходів залучення та обслуговування клієнтів.	Низький відсоток потенційних клієнтів із позитивною кредитною історією.
Інформованість співробітника про різноманітність банківських продуктів.	
Впровадження дистанційного банківського обслуговування, використання інтернет-банкінгу та мобільного банкінгу.	

Джерело: складено за даними [6; 9; 14; 15; 21; 49]

Отже, банківська система України володіє низкою сильних сторін, які забезпечують в майбутньому її подальший розвиток. Підсилювати подальший розвиток сильних сторін банківської системи можливо за рахунок перспективних можливостей. Також банківський сектор має й слабкі сторони, що зазначені в

табл. 2.5. Вони можуть бути підсилені в майбутньому погрозами, які існують для банківського сектору. В табл. 2.6 представлено можливості та погрози в діяльності банківського сектору України.

Таблиця 2.6

### Можливості та погрози банківського сектору України

Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
<p>Вдосконалення банківського нагляду та регулювання.</p> <p>Збільшення доступу до довгострокових ресурсів за рахунок залучення вільних коштів населення та інвестицій.</p> <p>Розвиток споживчого та іпотечного кредитування.</p> <p>Подальше вдосконалення дистанційного банківського обслуговування.</p> <p>Розширення спектра послуг.</p> <p>Впровадження дистанційної та багаторівневої системи навчання персоналу;</p> <p>Розширення кредитування суб'єктів малого та середнього бізнесу МСП</p>	<p>Високий рівень безробіття в країні.</p> <p>Неповоротність прострочених кредитів.</p> <p>Інфляційні очікування, високий рівень доларизації.</p> <p>Через девальвацію національної валюти спостерігається погіршення фінансового стану позичальників, що в результаті може призвести до підвищення рівня кредитного ризику.</p> <p>Використання «чорної» схеми оплати праці великою кількістю підприємств, що призводить до недостовірної фінансової оцінки позичальника, внаслідок чого видається менша сума кредиту, ніж може сплатити потенційний клієнт.</p> <p>Зниження потенційних клієнтів у зв'язку з демографічною «ямою» 90-х років, внаслідок зменшення погою клієнтів працездатного віку (18 – 28 років) та міграції працездатного населення.</p> <p>Кібератаки.</p> <p>Нестача кваліфікованих кадрів, пов'язаний з темпами технологічних змін.</p>
Джерело: складено за даними [6; 9; 14; 15; 21; 49]	

Для зниження негативного впливу загроз були розроблені відповідні рекомендації, представлені в табл. 2.7. Такі загрози як високий рівень безробіття, використання «чорної» схеми оплати праці великою кількістю підприємств, що призводить до недостовірної фінансової оцінки позичальника, зниження потенційних клієнтів у зв'язку з демографічною «ямою» 90-х років, внаслідок зменшення струму клієнтів працездатного віку (18-28 років) та старіння нації (збільшення населення пенсійного віку) залишаються нерозв'язаними у межах даного дослідження.

Таблиця 2.7

## Рекомендації щодо зниження негативного впливу загроз на банківську систему України

Погрози	Можливі шляхи вирішення
1. Неповоротність прострочених кредитів	Підвищення якості оцінки позичальника. Поліпшення превентивних заходів, що запобігають виникненню простроченої заборгованості.
2. Погіршення фінансового становища позичальників, що у результаті може призвести до підвищення рівня кредитного ризику	Інфляційне таргетування з боку НБУ.
3. Інфляційні очікування, високий рівень доларизації	Підвищені вимоги до резервування депозитів в іноземній валюті порівняно з національною; Переважне здійснення державних позик у національній валюті. Збільшення ставок по позиках, що видаються в іноземній валюті. Розвиток ринку похідних фінансових інструментів та інституту хеджування валютних ризиків у частині вдосконалення бухгалтерського обліку, оподаткування, створення бенчмарків прибутковості фінансових інструментів у національних валютах та ін. У міру підвищення стійкості фінансових систем доцільно обмежити (з перспективою поступового повного скасування) гарантоване відшкодування вкладів фізичних осіб, номінованих в іноземній валюті. Удосконалення комунікаційної стратегії центральних банків щодо інформування учасників фінансового ринку про валютні ризики та переваги угод, номінованих у національну валюту. Розвиток вторинного ринку боргових цінних паперів, номінованих у національній валюті, для полегшення формування ціни на довгострокові кредитні інструменти.
4. Кібератаки	Впровадження єдиних стандартів забезпечення інформаційної безпеки. Безперервний моніторинг видів кібератак. Проведення періодичних тестувань систем інформаційної безпеки банків. Взаємний обмін інформацією між банками, спрямований на хеджування даних ризиків.
5. Нестача кваліфікованих кадрів, пов'язаний з темпами технологічних змін	Постійне навчання персоналу. Активна взаємодія кредитних організацій із навчальними закладами.

Джерело: складено за даними [6; 9; 14; 15; 21; 49]

Велике значення для банківського сектору України має положення та стратегія системно значимих банків, до яких відносяться в першу чергу: А-Банк, Альфа-Банк, Кредобанк, ОТП Банк, Ощадбанк, АБ Південний, ПриватБанк, ПУМБ, Райффайзен Банк, ТАСкомбанк, Укргазбанк, Укрексімбанк,

УкрСиббанк, Універсал Банк. Перелік банків затверджено рішенням правління Національного банку України від 09.03.2022 №120-рпн «Про визначення системно важливих банків». Для чіткого інтегрування в економіку країни та банківський сектор зазначені банки обирають цілі розвитку: універсалізація, модифікація банківських послуг та диверсифікація. Це зумовлено розрахунком потреби у фінансових ресурсах на забезпечення населення доступом до нових чи модифікованих банківських послуг, підвищення фінансової грамотності.

В даний час у банків відсутня можливість повної реалізації завдання держави щодо тотальної підтримки економіки, у зв'язку з чим гостро постає питання щодо реалізації у довгостроковій перспективі фінансово-кредитного механізму підтримки подальшого розвитку банківського сектору.

## Висновки до розділу 2

Досліджено основні засади роботи банківської установи АТ «ПУМБ», яка входить до системи значимих банків банківського сектору України. Банківські послуги АТ «ПУМБ» характеризується великою різноманітністю, залежно від різних критеріїв, технологічних можливостей та конкретних уподобань окремих сегментів клієнтів. Аналіз показав, що основні показники досліджуваного банку мають тенденцію до збільшення. Досліджувана банківська установа має задовільний фінансовий стан, дотримується нормативів ліквідності та капіталу, питома вага власного капіталу збільшується у активах банку, що забезпечено якісним контролінгом та менеджментом з боку банківського управління.

Досліджено стан та перспективи банківського сектору України і визначено, що загальні показники банківського сектору України покращились після 2018 року, але мали деякі низхідні значення у 2020-2021 та 2022 рр. через пандемію та воєнну агресію Росії.

Банківський сектор України останіми роками стикався з низкою викликів, серед яких: не зниження доходів відносно витрат; залежність від недешевого рефінансування НБУ, втрата частини персоналу або через міграцію, або через

мобілізацію; масова міграція людей за кордон. Як вважають банкіри, відсутність частини населення в країні негативно впливає на економічну активність і обсяг операцій в Україні та унеможливує фізичне відвідування відділення, коли це буває необхідно. При цьому, банки, які скорочують витрати та продовжують розвивати інструменти віддаленої взаємодії, бачать зміну структури залучених коштів. Також банки через високу облікову ставку активно виходять з рефінансу НБУ і переглядають підходи у кредитуванні, щоб обмежити ризики.

Найближчим часом головний ризик слід очікувати в кредитних портфелях.

Банки, які мають великі корпоративні чи роздрібні портфелі, будуть мати надзвичайно велику кількість реструктуризацій за цими кредитами. Головним чином зараз банки працюють над формуванням резервів на вже реалізовані чи потенційні кредитні ризики.

Банківська справа в Україні, як і в усьому світі в останнє десятиліття двадцятого століття і на початку двадцять першого століття, зазнавала підвищений тиск конкуренції. Можливості, пропонувані глобальним ринком, тобто розмір, диверсифікація діяльності, сегментація та інновації, спонукають банки постійно підвищувати свою конкурентоспроможність. Будь-яка банківська установа прагне підвищити свою конкурентоспроможність, конкурентоспроможність своїх продуктів і послуг, з метою залучення клієнтів. В цьому питанні великого значення набуває система управління якістю банківськими послугами та банківських продуктів.

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 3. ВЛАСНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

### 3.1 Розроблення елементів СУЯ

Розроблення елементів СУЯ АТ «ПУМБ» вимагає визначення основних та допоміжних процесів діяльності банку.

Банківська установа є юридичною особою, яка для отримання прибутку як основної мети своєї діяльності виходячи з спеціального дозволу (ліцензії) за Національного Банку України має право здійснювати банківські операції, передбачені Законом України «Про банки і банківську діяльність» [3].

Банківська установа утворюється з урахуванням будь-якої форми власності як господарське суспільство. На рис. 3.1 представлена контекстна діаграма банку.

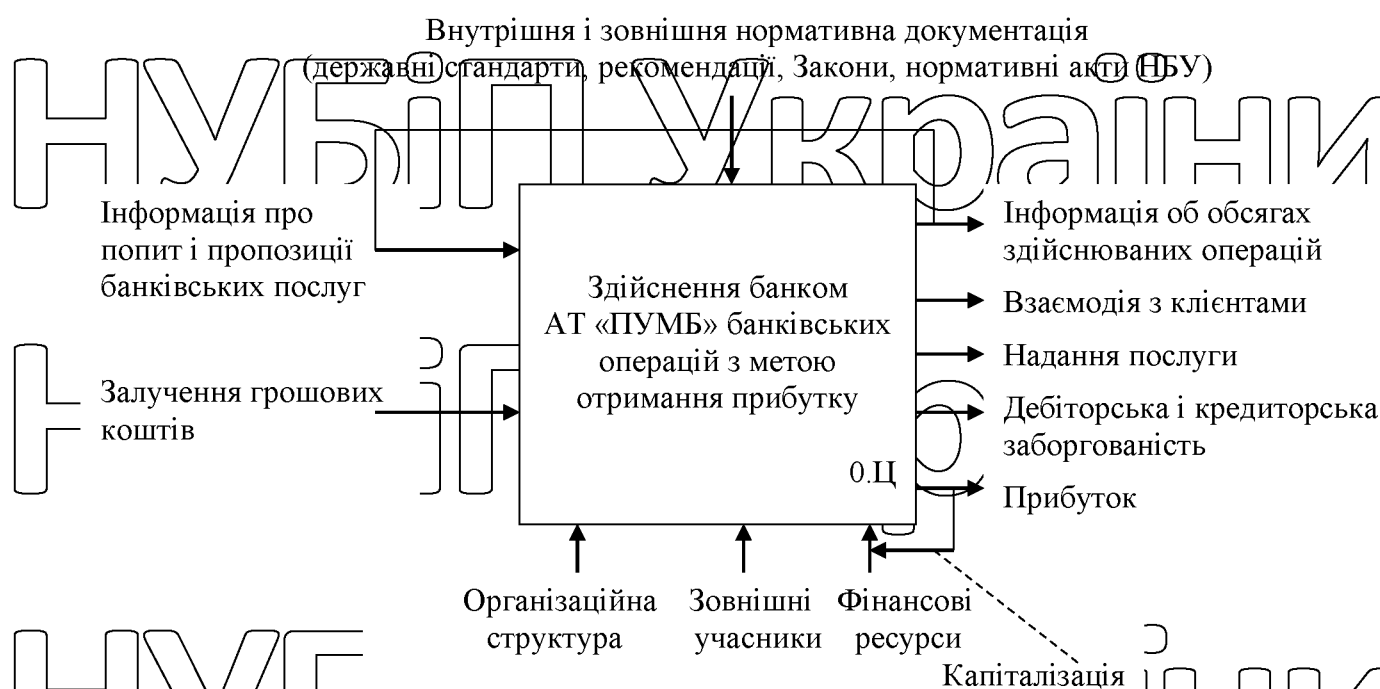


Рис. 3.1. Контекстна діаграма банку АТ «ПУМБ»

Джерело: складено за опрацюванням [5; 27; 31]

Після побудови контекстної діаграми проведено декомпозицію на процеси першого рівня. Декомпозиція здійснена на основі розробленої укрупненої моделі

взаємодії процесів у кредитній організації. Результат декомпозиції представлений у табл. 3.1.

# НУБІП України

Таблиця 3.1

## Процеси першого рівня

Ідентифікаційний номер контекстної діаграми	Назва процесу першого рівня	Ідентифікаційний номер процесу першого рівня
0.Ц	Управлінські (керуючі) процеси	1.У
	Ресурсні процеси	1.Р
	Бізнес-процеси	1.Б
	Коригувальні процеси	1.К

Джерело: розроблено і складено за опрацюванням [5; 7; 27]

Після визначення процесів першого рівня доцільно приступити до їхньої декомпозиції з метою виділення процесів другого рівня. Декомпозиція управляючих, ресурсних і коригувальних процесів здійснювалася виходячи з стандартів ІСО серії 9001 [4], а декомпозиція бізнес-процесів виходячи з Законом України «Про банки і банківську діяльність» [3]. Результат проведеної роботи наведено в табл. 3.2.

# НУБІП України

Таблиця 3.2

## Процеси другого рівня

Ідентифікаційний номер процесу першого рівня	Назва процесу другого рівня	Ідентифікаційний номер процесу другого рівня
1.У	Управління документацією	2.У.1
	Управління записами	2.У.2
	Аналіз з боку керівництва	2.У.3
	Управління невідповідними послугами	2.У.4
	Управління покращеннями	2.У.5
	Внутрішній аудит	2.У.6
1.Р	Управління персоналом	2.Р.1
	Управління фінансами	2.Р.2
	Управління інфраструктурою	2.Р.3

# НУБІП України

Продовження табл. 3.2

1	2	3
1.Б	Розміщення коштів	2.Б.1
	Відкриття та ведення банківських рахунків	2.Б.2
	Здійснення розрахунків за банківськими рахунками	2.Б.3
	Інкасація та касове обслуговування	2.Б.4
	Купівля-продаж іноземної валюти	2.Б.5
	Операції з дорогоцінними металами	2.Б.6
	Видача банківських гарантій	2.Б.7
	Здійснення поруки	2.Б.8
	Надання в оренду приміщень та сейфів	2.Б.9
	Лізингові операції	2.Б.10
1.К	Надання консультаційних та інформаційних послуг	2.Б.11
	Моніторинг та вимірювання бізнес процесів	2.К.1
	Моніторинг та вимірювання наданих послуг	2.К.2

Джерело: розроблено і складено за опрацюванням [5; 7; 27]

Після визначення процесів другого рівня здійснено декомпозицію з метою виділення процесів третього рівня. Результат проведеної роботи наведено в табл.

3.3.

Таблиця 3.3

Процеси третього рівня		
Ідентифікаційний номер процесу другого рівня	Назва процесу першого рівня	Ідентифікаційний номер процесу першого рівня
2.У.5	Попереджувальні дії	3.У.5.1
	Коригувальні дії	3.У.5.2
2.Р.2	Капітал та резерви	3.Р.2.1
	Депозитні операції	3.Р.2.2
	Отримання міжбанківських кредитів	3.Р.2.3
2.Б.1	Надання кредитів юридичним особам	3.Б.1.1
	Надання кредитів фізичним особам	3.Б.1.2
	Надання кредитів банкам	3.Б.1.3
	Інвестиції	3.Б.1.4
2.Б.2	Рахунки юридичних осіб	3.Б.2.1
	Рахунки фізичних осіб	3.Б.2.2

Джерело: розроблено і складено за опрацюванням [5; 7; 27]



Після того, як було проведено аналіз та було визначено та ідентифіковано перелік процесів надання банківських послуг та банківських продуктів банком АТ «ПУМБ», складено ієрархічну схему процесної моделі системи управління якістю, яка представлена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Ієрархічна схема процесної моделі СУЯ банку АТ «ПУМБ»

Джерело: розроблено і складено за опрацюванням [6; 7; 27]

Результатом дослідження з даної процедури методики стало визначення та ідентифікація процесів першого, другого та третього рівня ієрархії процесів системи управління якістю АТ «ПУМБ» на засадах процесного підходу.

Після визначення ідентифікації процесів, виявлення їх послідовності та взаємодії, необхідно визначити їхню результативність. Для цього процесу необхідно вибрати метод або кілька методів, за допомогою яких АТ «ПУМБ» оцінюватиме свій процес, а також для свого процесу визначити критерії оцінки процесу та вид записів за результатами оцінки. Крім того, АТ «ПУМБ» визначає вид джерела (положення, акти, протоколи, розпорядження тощо), з якого він черпатиме дані для оцінки результативності функціонування процесу. Такими документами є управлінська звітність підрозділів банку, бухгалтерська (фінансова) звітність банку за квартал, півріччя та рік.

Враховуючи особливості банківських послуг, які здійснює кредитна організація АТ «ПУМБ», стає очевидним, що оцінити банківський процес не так просто, тому на аналіз якості банківських послуг зупинимеся докладніше. Сучасному банку важливо, щоб спектр послуг максимально затребуваний кінцевим споживачем, а клієнтська база була постійною. На рис. 3.2 наведено процес оцінки якості послуги.

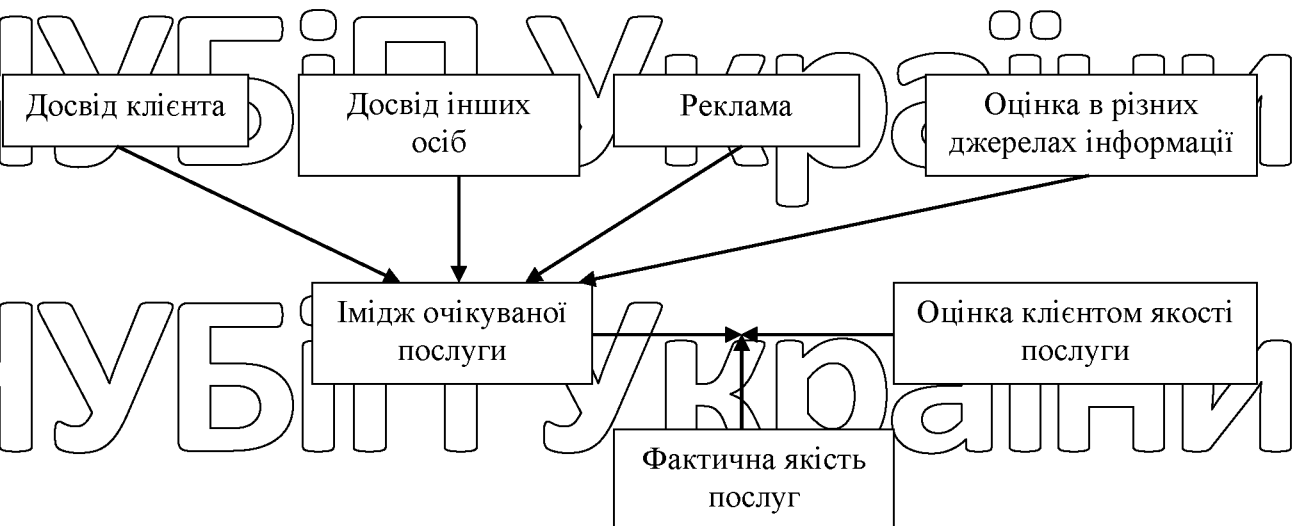


Рис. 3.2. Процес оцінки якості банківської послуги

Джерело: розроблено і складено за опрацюванням [37]

Сучасна економічна ситуація диктує як необхідність розвитку та впровадження у практику банківської справи сучасних форм послуг, а й створення ефективно функціонуючої системи контролю якості. З метою просування, а також розвитку поточних та нових банківських послуг виникає необхідність аналізу їх якості. Аналіз якості банківських послуг, враховуючи їх особливості, є доцільним проводити шляхом анкетування поточних та потенційних клієнтів банку. Критерії, якими характеризується якість послуг, повинні торкатися як якість проведення банківської операції, а й сукупність супроводжуючих дій.

Пропонується наступний перелік критеріїв:

- надійність (гарантованість);
- повнота (надання послуги в повному обсязі);
- матеріально-технічна забезпеченість;
- швидкість рішень (своєчасність);
- оперативність обслуговування;
- облік специфіки та аналіз потреб клієнта;
- гнучкість у наданні послуг;
- зручний режим роботи;
- ввічливість персоналу;
- зручні та зрозумілі процедури оформлення документації;
- комунікабельність (можливість простих та оперативних, інформаційних та матеріальних обмінів).

На підставі проведених досліджень думок клієнтів, співробітників банку, а також на підставі аналізу тенденцій розвитку ринку визначається та реалізується комплекс заходів щодо наведення послуг.

Крім того, для прийняття управлінських рішень в банку відносно якості банківських послуг необхідно здійснювати аналіз основних показників ефективності роботи банківської установи, що пов'язані з наданням банківських послуг, як це пропонує Синявська О.О. [38].

Відповідно, в процес управління якістю банківських послуг АТ «ПУМБ» запропоновано включити наступні етапи:

1) проведення оцінювання якості банківських послуг комерційного банку та отримання підсумкової оцінки  $Q$  [37];

2) аналіз показників ефективності роботи банку, що відображають його діяльність з впровадження основних типів послуг;

3) формування моделі управління якістю послуг комерційного банку.

Модель управління якістю банківських послуг може бути застосована для тих видів операцій, які за Законом України «Про банки та банківську діяльність»

визначені як основні типи операцій, що проводяться банками, а саме:

– залучення у вклади (депозити) коштів та банківських металів від необмеженого кола юридичних і фізичних осіб;

– відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів, у тому числі у банківських металах;

– розміщення залучених у вклади (депозити), у тому числі на поточні рахунки, коштів та банківських металів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик [44, с. 47].

Таким чином, особа, що приймає рішення, перш за все проводить оцінювання якості банківських послуг. Отримуючи підсумкову оцінку  $Q$  (отриману за 10-бальною шкалою), працівники банку мають можливість прослідкувати за ставленням клієнтів до банківської послуги. При проведенні аналізу не лише оцінки  $Q$ , а й основних показників ефективності роботи банку (у сукупності з оцінкою  $Q$ ), банк матиме змогу прийняти рішення стосовно зміни та (або) вдосконалення тих чи інших параметрів банківської послуги.

Відповідно, чим вищою є оцінка якості банківських послуг клієнтом, тим ширшою будуть клієнтська база та задоволеність клієнтів, а, відповідно, і вищими показники ефективності роботи банку.

В табл. 3.4 наведено показники для проведення моделювання управління якістю банківських послуг, зважаючи на їх економічний зміст, на основі збору та

опрацювання теоретичної інформації стосовно показників ефективності роботи банку [36, с. 223].

Таблиця 3.4

### Характеристика показників, які використовуються у моделі

Показник	Економічний зміст	Формула для розрахунку	Оптимальне значення
Загальний рівень рентабельності банку ( $P_3$ )	Розмір балансового прибутку банку на одиницю доходу	$P_3 = П_6 / Д_3 \times 100\%$ , П <sub>6</sub> – прибуток банку; Д <sub>3</sub> – загальний дохід банку	40%
Коефіцієнт ефективності діяльності банку ( $K_6$ )	Кількісний відносний показник, який дозволяє визначити величину ефекту на одиницю затрат	$K_6 = Д_3 / В_3 \times 100\%$ , В <sub>3</sub> – загальні витрати банку	120%
Доля доходних активів в чистих активах ( $Д_д.а.$ )	Коефіцієнт характеризує ефективність використання активів	$Д_д.а. = Д_а / Ч_а \times 100\%$ , Д <sub>а</sub> – доходні активи банку; Ч <sub>а</sub> – чисті активи банку	75%
Відношення кредитного портфелю до зобов'язань банку ( $К_к.п.$ )	Характеризує ризикованість кредитної політики банку	$К_к.п. = К_п / З_б \times 100\%$ , К <sub>п</sub> – кредитний портфель банку; З <sub>б</sub> – загальні зобов'язання банку	85%
Доля негативно класифікованих активів в чистих активах ( $Д_{НКА}$ )	Характеризує ефективність проведення активних операцій банку	$Д_{НКА} = НКА / Ч_а \times 100\%$ , НКА – негативно класифіковані активи банку	13%

Джерело: [38]

Відповідно, після проведення розрахунку даних окремих показників необхідно звести їх в єдину оцінку якості управління. Зважаючи на те, що побудова оцінки якості управління є багатокритеріальною задачею прийняття рішення, то для розрахунку необхідно врахувати вагомість кожного з критеріїв. З цією метою пропонується використати правило Фішберна [38, с. 164]:

$$k_i = \frac{2(N + n + 1)}{N(N + 1)}, \quad (3.1)$$

$$\sum_{i=1}^N k_i = 1$$

де  $k_i$  – ваговий коефіцієнт  $i$ -го показника;

$w_i$  – вага показника;

$M$  – загальна кількість показників.

На основі проведеного аналізу теоретичних аспектів розрахунку показників ефективності роботи банку в межах даного дослідження запропоновано наступні значення вагових коефіцієнтів для кожного з показників (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Значення вагових коефіцієнтів для оцінки якості послуг банку

Показник	Значення вагового коефіцієнту (за правилом Фішберна)
Оцінка якості банківської послуги (Q)	0,3
Загальний рівень рентабельності банку (Pз)	0,25
Коефіцієнт ефективності діяльності банку (Кб)	0,15
Доля доходних активів в чистих активах (Дд.а)	0,13
Відношення кредитного портфелю до зобов'язань банку (Кк.п.)	0,09
Доля негативно класифікованих активів в чистих активах (Дн.к.а)	0,08
Сума	1

Джерело: [38]

Відповідно, використовуючи розраховані показники та вагові критерії, на основі лінійного методу врахування пріоритету розраховуються підсумкова оцінка.

Відповідно, можна записати модель управління якістю банківських послуг у наступному вигляді:

$$O_{\text{як}} = \{Q, Pз, Кб, Дд.а, Кк.п., Дн.к.а\} \rightarrow \max. \quad (3.2)$$

Таким чином, в ході проведеного дослідження запропоновано модель управління якістю банківських послуг, яка розраховується на основі оцінки якості банківських послуг та показників ефективності роботи банку.

Моделювання значень показника оцінки якості управління повинне бути розраховане у динаміці.

На основі цього особа, що приймає рішення, матиме можливість прослідкувати зміни всіх досліджуваних показників, врахувати це при прийнятті управлінського рішення та побудувати прогноз: яку величину прийме оцінка у наступному періоді після прийняття управлінського рішення або не враховуючи його.

### 3.2 Підготовка персоналу в системі управління якістю

Персонал це ключовий генеруючий елемент ефективності роботи АТ «ПУМБ». Його професіоналізм та активність приводять у дію засоби виробництва та у вирішальній мірі визначають ефективність виробництва.

Відповідно до стандартів ISO серії 9000 підготовка в галузі якості повинна охоплювати всі рівні персоналу підприємства: керівний та виконавчий персонал, техніків, виробничих контролерів та робітників. Кожен співробітник підприємства незалежно від того, на якому ступені службової ієрархії він знаходиться, повинен розуміти покладені на нього обов'язки в галузі якості, представити свою роль у системі якості та наслідки поганої роботи.

Підготовка персоналу у сфері УЯ це діяльність вищого керівництва організації щодо забезпечення готовності персоналу до виконання робіт відповідно до вимог системи якості. Така діяльність здійснюється на основі принципів загальності, обов'язковості, безперервності, ієрархічної послідовності, регламентування діяльності, підвищення кваліфікації.

Принцип загальності означає, що підготовка у сфері якості охоплює всі рівні персоналу (від вищого керівництва до робітників).

Принцип обов'язковості передбачає, що навчання і підвищення кваліфікації у сфері якості є службовим обов'язком кожного працівника організації.

Принцип безперервності означає, що навчання і підвищення кваліфікації працівника організації розглядаються як плановий і безперервний процес, спрямований на його професійне зростання.

Принцип ієрархічної послідовності реалізується в такий спосіб: підготовка персоналу в сфері якості починається з вищого рівня, а підготовка кожного наступного рівня проводиться тільки після належної підготовки попереднього рівня.

Підготовка фахівців повинна стосуватися не тільки співробітників, які безпосередньо відповідальні за якість, але й тих, хто займається маркетингом, проєктуванням, економікою і т. д. При цьому особливу увагу необхідно звернути на методи аналізу та оцінювання витрат на якість, методи функціонально-вартісного аналізу, статистичні методи, методи проведення досліджень і т. п.

Принцип регламентування діяльності означає, що в системі підготовки персоналу чільне місце відводиться його діяльності у сфері якості, тобто обґрунтування та документального закріплення функцій, обов'язків, прав і відповідальності підрозділів і посадових осіб у сфері якості.

Регламентування здійснюється шляхом розробки різних видів нормативних документів з якості. До таких документів крім рекомендацій і інструкцій з якості відносяться положення про підрозділи, а також посадові інструкції.

Принцип підвищення кваліфікації у сфері якості в сучасних умовах є об'єктивно необхідним елементом виробничої діяльності, яка розглядається не як бажана, а як обов'язкова форма цієї діяльності [19, с. 39-40].

В банку АТ «ПУБМ» не менше 1 разу на 2 роки відбувається аґресція персоналу. Не менше 1 року за відповідним графіком для кожного посадовця (начальники відділів, начальники філій, начальники відділень, старший менеджер відділення тощо) розробляються заходи з підвищення кваліфікації та навчання.



Головне у підготовці керівного персоналу полягає в тому, щоб він зрозумів основні принципи системи якості та набув уміння приймати ефективні рішення щодо її розробки, впровадження та функціонування.

Підготовка технічного персоналу орієнтована його активнішу участь у системі якості. При цьому особлива увага приділяється підготовці у галузі збору та аналізу статистичної інформації про перебіг технологічних процесів.

### 3.3 Стимулювання і мотивація персоналу в системі УЯ

Мотивація – процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації [46, с. 19]. Тільки знаючи те, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна розробити ефективну систему форм і методів управління персоналом. І на відміну від примусу, що вимагає постійного контролю та впливу, побудувати управління людиною таким чином, що вона сама буде прагнути виконувати свою працю найкращим чином і найбільш результативно з точки зору досягнення організацією своїх цілей на благо процвітання фірми та суспільства в цілому.

Найбільш ефективною вважається така система мотивації, за якої відповідно до можливостей і потреб компанії розроблені та реалізуються різноманітні форми мотивації [19, с. 477]. Розглянемо їх докладніше:

1) Матеріальна та нематеріальна мотивації. Як показує практика, мотивування людей на роботу лише з допомогою зарплати виявляється недостатнім. Починаючи з певного рівня матеріальних доходів, людину набагато більшою мірою починають мотивувати нематеріальні стимули. Основний із них – інтерес до роботи. Наявність постійного інтересу до роботи є головним суб'єктивним критерієм ефективності роботи системи якості. Нематеріальне стимулювання спрямовано задоволення значних психологічних потреб працівників.

2) Позитивна та негативна мотивації. Реалізація принципу «батога та пряника» відбувається у розробці позитивної мотивації, спрямованої на заохочення співробітників за високі результати, та негативної мотивації, що складається із системи покарань та санкцій за низькі результати та порушення дисципліни.

3) Зовнішня та внутрішня мотивації. Внутрішні чинники мотивації складаються із самооцінки співробітників своїх власних результатів. Зовнішні мотиватори пов'язані з оцінкою успішності роботи співробітників керівництвом компанії. Добре, якщо оцінка керівництва формує самооцінку співробітником своїх результатів, тоді зовнішня оцінка керівництва та внутрішня самооцінка співробітника збігатимуться. З метою з'ясування збігів та розбіжностей оцінки керівництва та самооцінки співробітників необхідно мати постійний зворотний зв'язок з боку персоналу.

4) Загальнокорпоративна, групова та індивідуальна мотивація. Зазвичай у компаніях розроблено загальнокорпоративну систему мотивації. Однак останнім часом все частіше говорять про необхідність індивідуального стимулювання ключових співробітників, а також групового стимулювання окремих груп працівників. Оскільки у різних співробітників різні потреби та інтереси, індивідуальна форма мотивації цінних співробітників компанії стає все більш популярною.

5) Самомотивація. Самомотивація керівництва та співробітників полягає в виділенні ними внутрішніх, значимих особисто їм, стимулів до праці. Це можуть бути інтерес до роботи, радість від професії, задоволення від творчості, визнання своєї діяльності, необхідної для суспільства, бажання допомогти клієнту вирішити його проблеми і таке інше. Самомотивація керівника та її ставлення до роботи транслюється з його управлінський стиль і діяльність всієї компанії.

Далі наводяться рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу у системі менеджменту якості для АТ «ПУМБ».

1) Надавати широкі можливості для навчання та розвитку, а також забезпечувати можливість професійного та кар'єрного зростання. Плани

просування по службі повинні бути альтернативним варіантом сьогоденної діяльності. Коли людина вважає, що досягнута ним посада представляє кінцевий рубіж, його мотивація знижується, або навіть зменшується до нуля. Сюди слід додати безвідсоткове кредитування працівника на освітні цілі.

2) Створювати різні програми сприяння працівникам поза роботою, а також членам їхніх сімей. Сюди відносяться: - допомога в усиновленні дітей, - допомога батькам у вихованні дітей (покриття компанією професійних консультацій), - допомога працівникам у догляді за старими батьками (покриття витрат на обслуговування та консультування), - розширений період збереження робочого місця за працівником у разі необхідності догляду за членами сім'ї, - допомога у збереженні сім'ї (покриття витрат на консультування та спеціалізоване лікування у разі потреби).

3) Згадування імені кращих працівників на продукті, послугі чи обладнанні як авторів покращень.

4) Надання можливості працівникам представляти керівництво за його відсутності.

5) Подарункові сертифікати (сертифікати, що дозволяють працівникові купувати товари в магазинах на певну суму, відвідувати театри, кіно тощо безкоштовно в межах сум даного сертифіката).

Звичайно, цей список не є вичерпним. Однак він може бути орієнтиром для створення системи винагород, що є логічним доповненням основної заробітної плати та системи базового преміювання в банку АТ «ПУМБ».

Мотивація – не самоціль, а лише інструмент, який компанія використовується для досягнення своїх конкретних цілей. При впровадженні та функціонуванні менеджменту якості важливо, щоб усі зусилля, які роблять співробітники компанії, були спрямовані на досягнення єдиних цілей. Запорука успіху – позитивне використання енергії, потенціалу людей, створення команди одностайних. Дуже важливо, щоб у співробітників була висока нематеріальна мотивація, яка виявляється у довірі до лідерів, переконаності в тій, що вони діють в ім'я спільної та доброї мети. Все нижчеперелічене має розвивати почуття

приналежності та єдності до великого підприємства. Підсумовуючи, можна сказати, що роль мотивації персоналу у системі менеджменту якості дуже велика і значуща. Її не можна переоцінити.

### 3.4. Розроблення процедури «Управління персоналом в АТ «ПУМБ»»

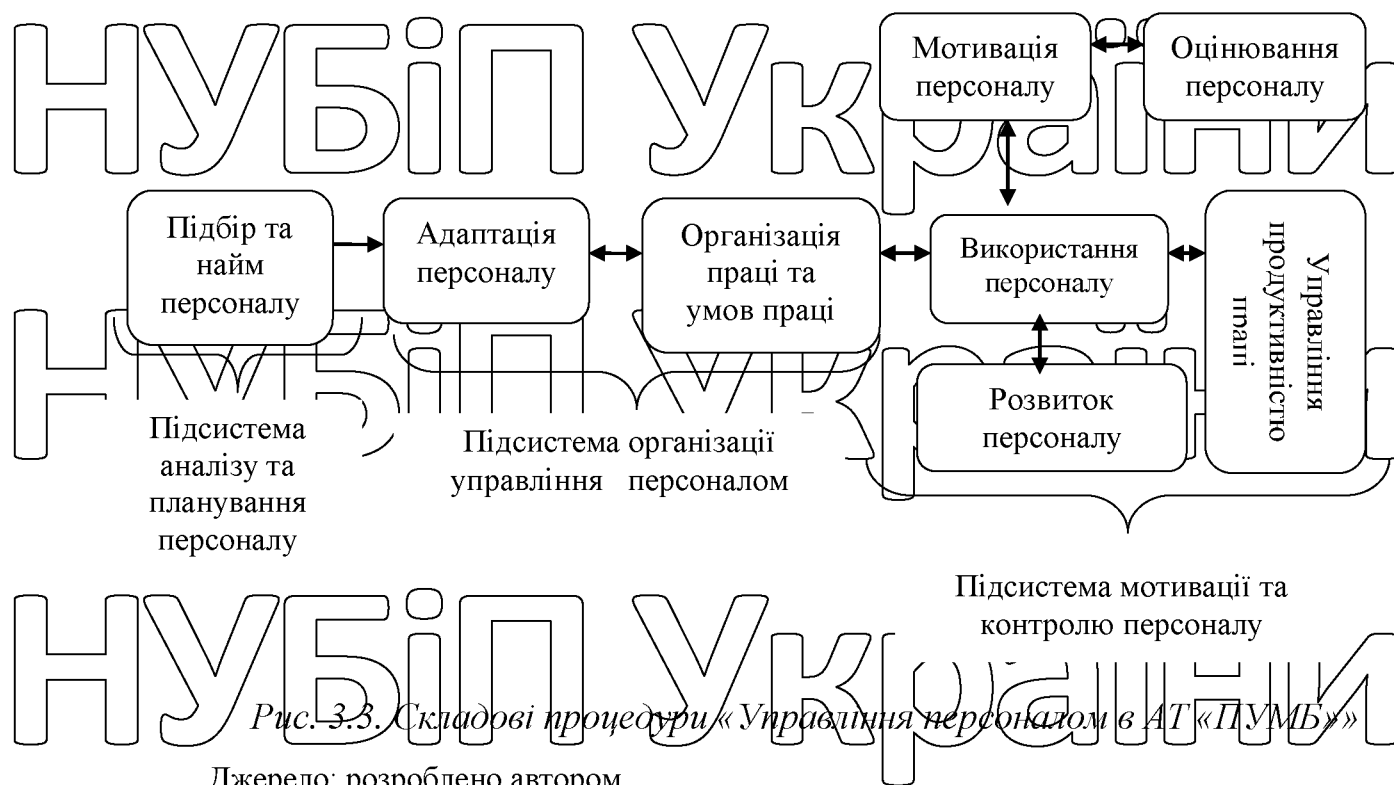
Управління персоналом у банку – це вид діяльності, який дозволяє здійснювати, узагальнити просторий діапазон питань звикання індивіда до зовнішніх умов, облік власного чинника у побудові системи управління персоналом банку.

Реалізація цілей та завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику банку. Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність із створення трудового колективу, який найкраще сприяє поєднанню цілей і пріоритетів банку та її працівників.

Головним об'єктом кадрової політики АТ «ПУМБ» є персонал (кадри). Від кваліфікації працівників, їхньої професійної підготовки, ділових якостей значною мірою залежить ефективність діяльності.

Основними напрямками кадрової політики АТ «ПУМБ» є організація відбору, найму персоналу, його ділова оцінка, оцінка психофізіологічного стану, профорієнтація та адаптація, мотивація та організація праці, управління конфліктами та стресами, забезпечення соціального розвитку організації та працездатності персоналу, розвиток корпоративної культури.

Складові управління персоналом в АТ «ПУМБ» варто розглядати системно як в рамках компонентного, так і функціонального підходів (рис. 3.3).



Джерело: розроблено автором

Останнім часом все більше організацій використовують систему менеджменту якості як один із основних системних механізмів створення конкурентних переваг та вироблення найбільш ефективних управлінських стратегій. У зв'язку з цим стандарти ISO серії 9001, що встановлюють вимоги до систем менеджменту якості, знаходять все ширше застосування. Однак, незважаючи на достатнє теоретичне опрацювання питання побудови системи менеджменту якості, на практиці багато організацій стикаються з досить великими труднощами при застосуванні запропонованих методів та інструментів. У кожній сфері діяльності організації є труднощі та проблеми, але у разі розглядається сфера управління людськими ресурсами.

Відповідно до вимог стандартів ISO серії 9001 в організації управління реалізується процесний підхід, в рамках якого робота з персоналом виділяється як ресурсний процес. Слід зазначити, що управління людськими ресурсами полягає в комплексному підході до організації управління, а також у виявленні та повному використанні потенціалу даного ресурсу. Слід наголосити на ряді

# специфічних особливостей властивих процесу управління людськими ресурсами, а саме (рис. 3.4):

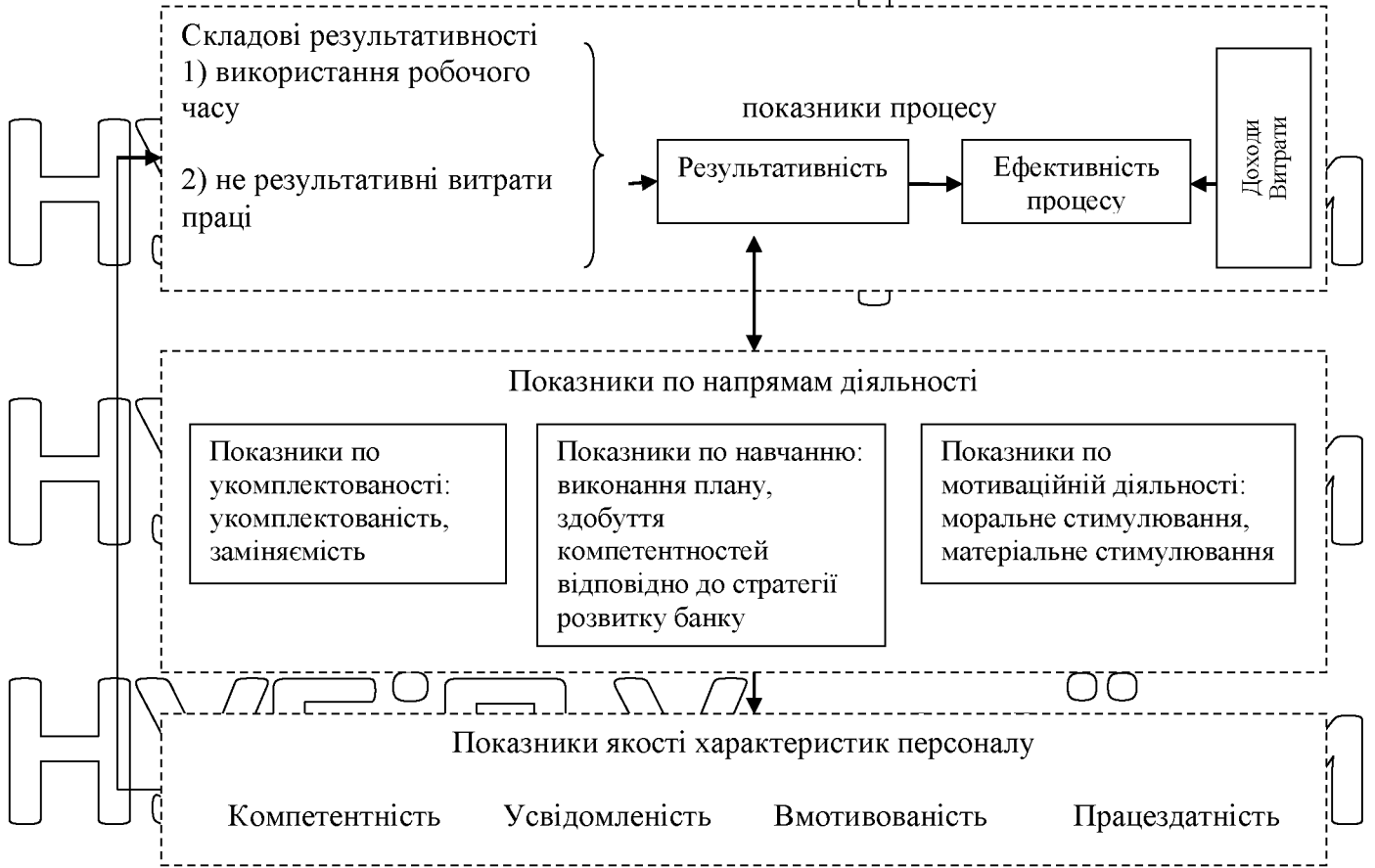


Рис. 3.4. Процедури «Управління персоналом в АТ «ПУМБ»» за процесним підходом

Джерело: розроблено автором

Діяльність по цьому процесу не обмежується лише забезпеченням всіх процесів організації персоналом, а включає і подальшу підтримку та розвиток даного ресурсу. Процес управління людськими ресурсами перестав бути процесом, реалізованим виключно службою з персоналу. У ньому беруть участь і безпосередні керівники, і функціональні служби (підрозділи), у зв'язку з чим важливо точно визначити склад учасників, сфери відповідальності всіх учасників та організувати взаємодію всіх учасників процесу.

Результати діяльності з процесу управління людськими ресурсами в кінцевому рахунку виражаються не відповідно до встановлених вимог за виділеними характеристиками, хоча це безумовно необхідно, а в забезпеченні необхідної кількості та якості праці. Вимоги до результативності впливають із поняття трудових ресурсів, саме як вироблений даним ресурсом працю (кількість і якість).

Процедура управління персоналом в АТ «ПУМБ»

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП України

НУБІП України

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

**Процедура управління персоналом в АТ «ПУМБ»**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗРОБИВ:

ЗАТВЕРДИВ:

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(підпис)

НУБІП України

Працівник банку  
Гетяна Кроха  
«14» серпня 2022 р.

Директор  
ПП  
«14» серпня 2022 р.



## 1. Загальні положення

Дана програма визначає порядок підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників і спрямована на забезпечення їх безперервного професійного навчання.

1.1 Працівники на базі своєї основної спеціальності можуть отримати в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки другу і більше (непрофільну), або додаткову вузьку спеціальність, що вимагає поглибленої підготовки (основних і додаткових).

1.2 Нові працівники під час працевлаштування в АТ «ПУМБ» подають документи, що засвідчують їх професійний рівень та компетенцію та заповнюють ОФ 4 2/01 Особова картка працівника (Додаток А).

1.3 У разі, коли спеціаліст має перерву в роботі за спеціальністю більше 5 років або змінює профіль спеціальності, що вимагає спеціальної підготовки і кваліфікації, він призначається на посаду інженера- стажиста на період проходження в установленому порядку професійної перепідготовки з метою отримання спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для самостійної роботи на посаді спеціаліста та отримання сертифікату за відповідною спеціальністю.

1.4 Увесь персонал проходить навчання з усіх процедур та методик, що стосуються їх посадових обов'язків під час професійної діяльності.

1.5 Вимоги до підвищення кваліфікації та перепідготовки визначені на підставі посадових інструкцій, в яких зазначені загальні положення, посадові обов'язки, права та відповідальність.

1.6 Перед тим, як приступити до виконання своїх обов'язків працівник повинен ознайомитися з усіма документами, що стосуються його поля діяльності. Це процедури, методики, документи якості.

## 2. Структура і управління системою підвищення кваліфікації і перепідготовки працівників

2.1 Базовим методичним центром системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів є Харківський авіаційний університет (ХАУ), який розробляє науково-методичні основи, навчально-методичну документацію та механізми уніфікації освітнього процесу, що здійснюють підвищення кваліфікації і перепідготовку авіаційних кадрів.

2.2 Базовим методичним центром системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів є також Харківський авіаційний університет (ХАУ).

### 3. Види і форми підвищення кваліфікації працівників підприємства

3.1 Коли потреба в підвищенні кваліфікації визначається в ході опитувань керівництва підприємства, кадрів з урахуванням їх побажань щодо видів підвищення кваліфікації, для підготовки відділом якості (ВЯ) річного плану підготовки та підвищення кваліфікації працівників, начальники відділів подають у ВЯ заявки у формі службових записок ОФ 4.2/02 (Додаток Б). Заявка за першою формою служить для складання плану підготовки на наступний рік, а заявка по другій формі – для планування навчання з метою забезпечення поточної потреби понад річного плану.

3.2 На підставі річних планів можуть розроблятися і затверджуватися місячні плани з різних форм і напрямках в розрізі професій і спеціальностей.

3.3 Обсяги та напрями підвищення кваліфікації працівників визначаються на підставі цілей і завдань підготовки, категорії працівників, фінансових можливостей підприємства.

3.4 Проект річного плану навчання працівників затверджується директором і служить підставою для підготовки кошторису витрат на навчання кадрів ОФ 4.2/03 (Додаток В), що включається до колективного договору.

Після прийняття колективного договору кошторис - основний документ з регулювання і контролю витрат на підготовку кадрів.

3.5 Затверджений річний план є обов'язковим для виконання персоналом підприємства.

3.6 Підвищення кваліфікації працівників проводиться як у формі прямого навчання (за освітніми програмами), так і в опосередкованій формі (як правило, навчання без освітніх програм).

Прямі форми включають загальне і тематичне підвищення кваліфікації.

Опосередковані форми включають:

- стажування (прикомандирування на робоче місце);
- дистанційна освіта;
- самоосвіта;
- обмін досвідом;
- участь у семінарах, з'їздах і конференціях фахівців;
- проходження курсів з освоєння інформаційних технологій.

3.7 Загальне підвищення кваліфікації здійснюється за спеціальністю, відповідно до якої працівник займає посаду. Навчання здійснюється у вигляді циклових занять (без відволікання на вивчення інших дисциплін протягом дня) з певної спеціальності на базі одного або декількох лікувальних установ. Цикли загального удосконалення організуються для працівників, які мають стаж роботи не менше 3-5 років за фахом (за винятком керівних працівників, які зобов'язані пройти підвищення кваліфікації з організації авіапромисловості на першому році перебування на посаді).

3.8 Тематичне підвищення кваліфікації проводиться за програмою, яка охоплює певний розділ спеціальності, тривалість навчання 72-144 години (0,5-1,0 міс.) дозволяється працівникам інших непрофільних спеціальностей.

3.9 Короткострокові (18-72 години) курси охоплюють певний розділ спеціальності, і проводяться з метою інформування працюючих фахівців про актуальні проблеми сучасного авіабудування, досягнення науки в тій чи іншій області, а також навчання керівних працівників новим принципам управління.

3.10 Виїзні цикли проводяться за програмами загального та тематичного підвищення кваліфікації і організуються профільними кафедрами ХАІ та удосконалення працівників, з можливим залученням провідних фахівців інших вищих освітніх установ, НДЦ та центрів, відповідно до укладених договорів.

3.11 Сумарна тривалість прямих форм підвищення кваліфікації працівників, при навчанні з відривом від основної роботи, встановлюється за кожні 5 років в обов'язі:

- для інженерних кадрів - не менше 4-х тижнів (144 години);
- для робочих та середніх робочих кадрів не менше 2-х тижнів (72 години).

Фахівці, які успішно пройшли прямі форми підвищення кваліфікації, повинні надати закладу сертифікат встановленого зразка із зазначенням кількості годин пройденого навчання.

3.12 Стажування (прикомандирування на робоче місце) здійснюється з метою освоєння конкретних методів, наукових методик, а також ознайомлення працівників з новітніми досягненнями і технологіями у відповідних спеціальностях і галузях охорони праці, ознайомлення з системою управління в закладі, навчання з методик використання та управління обладнанням.

3.14 Після закінчення стажування поза межами підприємства видається довідка, яку вони повинні надати закладу про проходження стажування із зазначенням освоєної методики, терміну стажування, завірена підписом керівника та печаткою.

3.15 Дистанційна освіта здійснюється без відриву від основної роботи, працівник може обирати її різновид (кейс - технологія, онлайн асинхронна, синхронна та ін.). Тривалість курсу дистанційної освіти визначається в академічних годинах відповідного курсу очного навчання, при цьому календарні терміни перевищують академічні.

3.16 Самоосвіта передбачає безперервне самостійне освоєння працівниками нових знань, умінь і навичок за своєю та суміжною спеціальностями, спрямована на підвищення професійного рівня, компетенції і розширення кругозору.

3.17 Обмін досвідом тривалістю 36 - 72 години проводиться з метою підвищення досвіду працівників за своєю або суміжною спеціальністю в вищих освітніх установах, НДІ і центрах.

3.19 Проходження курсів з освоєння інформаційних технологій не обов'язкові, дані курси сприяють професійному зростанню працівників і розвитку шляхом

забезпечення доступу до інформаційних технологій і баз даних. Кількість годин навчання, вказані у виданих після закінчення курсів сертифікатах, куди входить сумарна кількість необхідних годин з підвищення кваліфікації за 5 років.

3.20 Сумарна обов'язкова тривалість всіх форм підвищення кваліфікації працівників для отримання кваліфікаційної категорії, при навчанні з відривом і без відриву від основної роботи, встановлюється за кожні п'ять років в обсязі:

- для інженерних кадрів - не менше 8 тижнів ( 288 годин );
- для робочих, кадрів - не менше 4- х тижнів ( 144 години).

3.21 Порядок планування курсів, розподілу напрямків (путівок) на курси підвищення кваліфікації, відбору фахівців та перелік документів, необхідних для проходження навчальних курсів медичними працівниками, визначаються директором.

#### *4. Види і форми перепідготовки працівників закладу*

4.1 Основними видами перепідготовки кадрів є:

- первинна спеціалізація;
- додаткова спеціалізація.

#### *5. Порядок підвищення кваліфікації керівних працівників закладу*

5.1 Директор, повинен на регулярній основі проходити навчання на курсах підвищення кваліфікації з питань менеджменту установ за затвердженими в установленому порядку освітніми програмами.

#### *6. Контроль і оцінка якості підвищення кваліфікації і перепідготовки працівників закладу*

6.1 Менеджер системи якості контролює виконання річного плану по підвищенні кваліфікації та перепідготовці працівників, методом моніторингу записів в ОФ

4.2/04 Внутрішнє підвищення кваліфікації (Додаток Г) та перепідготовка та в ОФ

4.2/05 Зовнішнє стажування (Додаток Д).

6.2 До 31 грудня поточного року керівник відділу якості на підставі даних директорами за спрямуванням і за погодженням директора формує ОФ 4.2/06 План підвищення кваліфікації персоналу закладу (Додаток Е).

6.3 Ефективність підвищення кваліфікації чи перепідготовки працівника проводиться атестаційною комісією, , на основі обраного методу контролю, які включають:

- Методи усного контролю. Основою усного контролю слугує монологічна відповідь працівника на задане запитання.

- Письмовий контроль забезпечує глибоку і всебічну перевірку засвоєння,

оскільки вимагає комплексу знань і умінь працівника. Працівнику необхідно показати і теоретичні знання, і вміння застосовувати їх для розв'язування конкретних задач, приймати рішення як самостійно, так і у складі групи.

- Метод спостереження. Систематичне вивчення працівників у процесі їх роботи, виявлення багатьох показників, проявів поведінки, що свідчать про сформованість знань, умінь. Результати спостережень не фіксуються в офіційних документах, але враховуються керівництвом для коректування діяльності підлеглого.

- Перевірка реагування працівника на проблемні ситуації, що можуть виникати

в процесі роботи. Члени комісії задають проблемну ситуацію, працівник розповідає про свій план дій в даній ситуації, згідно посадових інструкцій, методик, процедур.

6.4 Дані, що отримуються в результаті проведення оцінки ефективності підвищення кваліфікації чи перепідготовки персоналу фіксуються в ОФ 4.2/07

Оцінка ефективності підвищення кваліфікації чи перепідготовки персоналу. (Додаток Ж).

6.5 Повторне проходження підвищення кваліфікації чи перепідготовку персонал проходить у разі змін у процесах, методиках, обладнанні.

## Додаток А ОФ 4.2/01-13/1.0 Особова картка працівника

Типова форма № П-2  
ЗАТВЕРДЖЕНО  
наказом Держкомстату та Міністерства  
оборони України  
від 25 грудня 2009 р. № 495/656

Найменування підприємства (установи, організації)  
Код ЄДРПОУ \_\_\_\_\_

Дата заповнення	Табельний номер	Індивідуальний ідентифікаційний номер	Стать (чоловіча, жіноча)	Вид роботи (основна, за сумісництвом)
-----------------	-----------------	---------------------------------------	--------------------------	---------------------------------------

Місце для фотографії

## ОСОБОВА КАРТКА ПРАЦІВНИКА

## ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

1. Прізвище \_\_\_\_\_ Ім'я \_\_\_\_\_ По батькові \_\_\_\_\_  
 2. Дата народження " \_\_ " \_\_\_\_\_ 19\_\_ р. 3. Громадянство \_\_\_\_\_  
 4. Освіта (базова загальна середня, повна загальна середня, професійно-технічна, неповна вища, базова вища, повна вища)

Назва освітнього закладу	Диплом (свідоцтво), серія, номер	Рік закінчення
Спеціальність (професія) за дипломом (свідоцтвом)	Кваліфікація за дипломом (свідоцтвом)	Форма навчання (денна, вечірня, заочна)

5. Післядипломна професійна підготовка: навчання в  аспірантурі  ад'юнктурі  докторантурі (коб'єктам відмітити х)

Назва освітнього, наукового закладу	Диплом, номер, дата видачі	Рік закінчення	Науковий ступінь, учене звання

6. Останнє місце роботи \_\_\_\_\_ посада (професія) \_\_\_\_\_  
 7. Стаж роботи станом на " \_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. Загальний \_\_\_\_\_ днів \_\_\_\_\_ місяців \_\_\_\_\_ років.  
 що дає право на надбавку за вислугу років \_\_\_\_\_ днів \_\_\_\_\_ місяців \_\_\_\_\_ років

8. Дата та причина звільнення (скорочення штатів; за власним бажанням; за прогул та інші порушення; невідповідність займаній посаді тощо) " \_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

9. Відомості про отримання пенсії (у разі наявності вказати відповідні виплати згідно з чинним законодавством)

## 10. Родинний стан

Ступінь родинного зв'язку (склад сім'ї)	П. І. Б.	Рік народження

11. Місце фактичного проживання (область, місто, район, вулиця, № будинку, квартира, номер контактної телефонії, поштовий індекс)

12. Місце проживання за державною реєстрацією

Паспорт: серія \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ ким виданий \_\_\_\_\_ дата видачі \_\_\_\_\_

## II. ВІДОМОСТІ ПРО ВІЙСЬКОВИЙ ОБ'ЄК

Група об'єку \_\_\_\_\_ Категорія об'єку \_\_\_\_\_

Придатність до військової служби \_\_\_\_\_ Назва райвійськкомату за місцем реєстрації \_\_\_\_\_

Склад Військове звання Військово-облікова спеціальність № \_\_\_\_\_

Назва райвійськкомату за місцем фактичного проживання Пересування на спеціальному об'єку \_\_\_\_\_

# НУБІП України

Додаток Б ОФ 4.2/02-13/1.0 Заявка на підвищення кваліфікації працівників

Н

Ректору  
Вінницького кооперативного інституту  
Драбовському А. Г.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*(прізвище та ініціали, певна педагогічного  
науково-методичного працівника)*

Н

## ЗАЯВА

про направлення на підвищення кваліфікації (стажування)

Прошу направити мене відповідно до плану-графіка на проходження  
підвищення кваліфікації (стажування) до \_\_\_\_\_

*(найменування вищого навчального закладу, наукової, навчально-наукової, іншої установи, підприємства, організації)*

Н

з "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ року по "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ року.

Мета підвищення кваліфікації (стажування) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Н

До заяви додаються: витяг з протоколу засідання кафедри

"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

\_\_\_\_\_ (підпис)

# НУБІП України

# НУБІП України



Додаток В ОФ 4.2/03-13/1.0 Кошторис витрат на підвищення кваліфікації працівників

Зміст витрат	Звіт за минулий рік, тис. грн.	План на 20__ р. (тис.грн.)					
		Усього	У тому числі поквартально				
			I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6	7	
Сировина й матеріали							
Куповані напівфабрикати та комплектуючі вироби, роботи, послуги виробничого характеру від сторонніх підприємств							
Паливо й енергія на технологічні цілі							
Зворотні відходи (вираховують)							
Основна заробітна плата							
Допоміжна заробітна плата							
Відрахування на соціальні заходи							

## Додаток Г ОФ 4.2/04-13/1.0 Внутрішнє підвищення кваліфікації працівників

### ЗАЯВА

на участь у семінарі з підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів, діяльність яких пов'язана з наданням фінансових послуг АТ «ПУМБ»

Організація \_\_\_\_\_  
(повна назва організації)

Адреса \_\_\_\_\_  
(індекс, поштова адреса)

Телефон моб. \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Код ЄДРПОУ \_\_\_\_\_

Індивідуальний податковий номер \_\_\_\_\_

Свідчення про реєстрацію платника ПДВ № \_\_\_\_\_

Розрахунковий рахунок № \_\_\_\_\_ МФО \_\_\_\_\_

Відділення банку \_\_\_\_\_

Просимо включити до складу учасників семінару з підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів, діяльність яких пов'язана з наданням фінансових послуг наших співробітників:

№ з/п	Прізвище, ім'я та по батькові (повністю)	Дата та місце народження	Освіта	Посада	Стаж роботи загальний	Стаж на даній посаді	Посвідчення (за номером)
1							
2							
3							

Керівник \_\_\_\_\_

# НУБІП УКРАЇНИ

Додаток ДОФ 4.2/05-13/1.0 Зовнішнє стажування

НУБІП України

ПОГОДЖЕНО  
Начальник управління (відділу)  
кадрового забезпечення ГУМВС, УМВС

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Перший проректор з навчально-  
методичної та наукової роботи ВНЗ МВС  
України

\_\_\_\_\_  
(звання)  
\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище, ініціали)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

\_\_\_\_\_  
(звання)  
\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище, ініціали)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

Н

1

Індивідуальний план стажування

\_\_\_\_\_  
(спеціальне звання, прізвище, ім'я та по батькові)  
\_\_\_\_\_  
(посада)  
в \_\_\_\_\_  
(найменування ВНЗ МВС, в якому здійснюватиметься стажування)

Строк стажування з « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року до « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року.

Мета стажування \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Н

1

План роботи

№ з/п	Зміст завдань	Строки виконання	Очікувані результати навчання	Стан виконання

Н

1

Керівник стажування від ВНЗ МВС України

ОЗНАЙОМЛЕНИИ  
Стажист

\_\_\_\_\_  
(посада)  
\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище, ініціали)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

\_\_\_\_\_  
(посада)  
\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище, ініціали)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

Н

1

НУДШІ України

НУБІП України

## Додаток Е ОФ 4.2/06-13/1.0 План підвищення кваліфікації персоналу

Назва категорії персоналу, займаної посади	Підвищення кваліфікації за 2003—2007 роки	у тому числі по рокам:				
		2003	2004	2005	2006	2007
1 Керівники — всього в тому числі за посадами:						
2. Фахівці — всього в тому числі за посадами:						

# НУБІП України

	Показник	Можливий рівень показника		
		незадовільний	задовільний	високий
Зона якісної оцінки (ЗЯО)	Рівень узгодженості навчальної програми з виробничими потребами, балів	0-49	50-79	80-100
	Рівень відповідності навчальної програми можливостям сприйняття слухачів, балів	0-49	50-79	80-100
	Рівень засвоєння нових знань і навичок, балів	0-49	50-79	80-100
Зона кількісної оцінки	Питома вага працівників, що пройшли професійне навчання, %	0-29,9	30,0-49,9	50,0-100,0
	Питома вага інвестицій у людський капітал від загального фонду оплати праці, %	0-0,39	0,40-1,29	понад 1,30
	Періодичність підвищення кваліфікації, років	понад 5	3-5	1-3
Зона оцінки результативності (ЗОР)	Коефіцієнт плінності перспективних працівників, %	понад 3,00	2,90-0,30	0-0,29
	Коефіцієнт фінансової смності інвестування у людський капітал, %	0-0,59	0,60-0,99	понад 1,00
	Коефіцієнт ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу, %	0-99	100-110	понад 110

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

### Висновки до розділу 3

Для розроблення елементів СУЯ АТ «ПУМБ» визначено основні та допоміжні процеси діяльності банку. Відповідно до запропонованої, обов'язкової для виконання послідовністю процедур методики реалізації процесного підходу в рамках СУЯ, надано приклад виконання робіт. Після проведення аналізу, визначення та ідентифікації процесів кредитної організації було складено ієрархічну схему процесної моделі СУЯ. Для ряду виділених та ідентифікованих процесів СМЯ КО були визначені вхідні та вихідні потоки впливу та ресурсів, які були зведені в зведену схему опису процесів.

Застосована методологія дозволяє дуже чітко дозволить визначити всі процеси, що функціонують у АТ «ПУМБ» та служать для досягнення мети функціонування банку, націлені на конкретний результат, який має бути отриманий на виході процесу, включає необхідні ресурси, а головне – дає візуальне уявлення про взаємодію процесів.

Крім того, було розглянуто питання аналізу якості банківських послуг, без якого утруднено визначення результативності функціонування процесів кредитної організації. Запропоновано перелік критеріїв, що характеризують якість банківських послуг.

Запропоновано модель визначення якості банківських послуг на підставі розрахунку рентабельності та ефективності окремих банківських операцій щодо активів та кредитних операцій АТ «ПУМБ».

# НУБІП України

## ВИСНОВКИ

Метою цієї роботи є теоретичне обґрунтування можливості формування системи менеджменту якості кредитної організації на прикладі комерційного банку відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015.

У першому розділі для виконання поставленої мети виконано такі завдання: визначено сутність управління якістю та досліджено основні поняття;

визначено сутність системи якості як інструменту поліпшення якості послуг;

досліджено вимоги до розроблення СУЯ згідно вимог ISO серії 9001:2015; встановлено інструменти для аналізу фактів і подій.

В ринковій економіці омітну роль відіграє управління якістю продукції та послуг, що пояснюється це, по-перше, тим, що якість, поряд з ціною, гарантіями,

термінами постачання та сервісом є найбільш вагомим складником конкурентоспроможності продукції. По-друге, якість продукції має гарантувати її безпеку та екологічну чистоту та забезпечувати можливість її обов'язкової

сертифікації, що контролюється державними наглядовими органами.

Система менеджменту якості є системою практичних навичок, прийомів і методів навчання, що розвивається, призначена для управління компаніями з метою задоволення потреб споживача.

Система якості відображається у сукупності документів, які є інструментом поліпшення якості послуг підприємства, в яких фіксуються зміст

самої СЯ та опис методик й підходів, за рахунок яких досягається висока якість послуги підприємства. Інструментами для аналізу фактів і подій є контрольний

листок, гістограма, діаграма розкиду, діаграми Парето, діаграм Ісікави, карти Шухарта, діаграми спорідненості та зв'язків.

У другому розділі складено характеристику банку АТ «ПУМБ» і досліджено стан та перспективи діяльності банківського сектору України.

Визначено слабкі та сильні сторони в діяльності банківського сектору України.

Досліджено основні засади роботи банківської установи АТ «ПУМБ». Аналіз показав, що основні показники досліджуваного банку мають тенденцію до збільшення. Досліджувана банківська установа має задовільний фінансовий стан, дотримується нормативів ліквідності та капіталу, питома вага власного капіталу збільшується у активах банку, що забезпечено якісним контролінгом та менеджментом з боку банківського управління.

Виявлено причини кризових ситуацій та спрогнозовано стан банківського сектору України на майбутній період; виявлено сучасні загрози банківського сектору шляхом методики SWOT-аналізу. Найближчим часом слід очікувати ризики в кредитних портфелях банків. Банки матимуть велику кількість реструктуризацій за кредитами. Головним чином зараз банки працюють над формуванням резервів на вже реалізовані чи потенційні кредитні ризики.

Наголошено, що назріла необхідність теоретичного осмислення процесів, що протікають у банку. Формування системи менеджменту якості в сучасних банках – це об'єктивна необхідність вдосконалення банківської системи України. Історія управління якістю сягає глибини століть, розроблено чимало методів розробки систем менеджменту якості. У цій роботі було проведено аналіз думок різних авторів як у питанні управління якістю, і з особливостям управління якістю банківських послуг.

Встановлено, що причини застосування СМЯ в банках поділяються на внутрішні та зовнішні. Зовнішні причини застосування СУЯ: зниження прибутковості банківських операцій та перехід конкурентної боротьби у сферу сервісу; світові тенденції клієнтоцентричності, постійно зростаючі вимоги споживачів; підвищені вимоги із боку НБУ до системи управління банком; інтеграція у світове співтовариство та пов'язані з цим вимоги міжнародних органів. прагнення перейти від турботи про якість конкретних послуг до створення всеосяжної системи, яка б забезпечувала якість послуг та процесів; бажання зміцнити взаємозв'язок із клієнтами, що потребує системного підходу; потреба в інтеграції проектної діяльності зі створення нових продуктів та послуг, яка передбачала б контроль над зворотним зв'язком зі споживачами; необхідність



системи, що забезпечує управління змінами у банку; бажання сформувати клієнтоорієнтовану корпоративну культуру.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ПРОПОЗИЦІЇ

НУБІП України

За підсумками отриманих результатів розроблено пропозиції щодо розроблення елементів системи управління якістю в умовах банку АТ «ПУМБ».

НУБІП України

На засадах процесного підходу з урахуванням ієрархічності процесів в банку вироблено елементи системи управління якістю. Відповідно до запропонованої обов'язкової до виконання послідовністю процедур методики реалізації процесного підходу рамках СУК, був представлений приклад виконання робіт. Після проведення аналізу, визначення та ідентифікації процесів

НУБІП України

кредитної організації було складено ієрархічну схему процесної моделі СУЯ.

НУБІП України

Для ряду виділених та ідентифікованих процесів СУЯ були визначені вхідні та вихідні потоки, впливи та ресурси, які були зведені в зведену таблицю опису процесів. Запропонована методологія дозволяє дуже чітко визначити всі процеси, що функціонують у кредитній організації та служать для досягнення мети функціонування банку, конкретний результат, який має бути отриманий на виході процесу, необхідні ресурси, а головне – дає візуальне уявлення про взаємодію процесів банку.

НУБІП України

Результатом дослідження з даної процедури методики стало визначення та ідентифікація процесів першого, другого та третього рівня ієрархії процесів системи управління якістю АТ «ПУМБ» на засадах процесного підходу. Після визначення ідентифікації процесів, виявлення їх послідовності та взаємодії, необхідно визначити їхню результативність. Для цього процесу необхідно вибрати метод або кілька методів, за допомогою яких АТ «ПУМБ» оцінюватиме свій процес, а також для свого процесу визначити критерії оцінки процесу та вид записів за результатами оцінки. Крім того, АТ «ПУМБ» визначає вид джерела (положення, акти, протоколи, розпорядження тощо), з якого він черпатиме дані для оцінки результативності функціонування процесу. Такими документами є управлінська звітність підрозділів банку, бухгалтерська (фінансова) звітність банку за квартал, півріччя та рік.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Розглянуто питання аналізу якості банківських послуг, без якого утруднено визначення результативності функціонування процесів кредитної організації. Запропоновано перелік критеріїв, що характеризують якість банківських послуг.

Запропоновано метод обчислення результативності системи менеджменту якості, заснований на оцінці основних показників результативності банку (рентабельність, активи і кредитним портфелем і інші). Запропоновано економіко-математичну модель оцінки якості послуг банку АТ «ПУМБ».

Розроблено концептуальні положення основних напрямів з підготовки персоналу в системі управління якістю в банку. Визначено методи до стимулювання і мотивація персоналу в системі управління якістю в банку. Система мотивації персоналу має зазнати змін при впровадженні менеджменту якості. У основі системи стимулювання мають лежати загальні принципи діяльності підприємства. Банк повинен розглядати своїх співробітників як найбільшу цінність, а їхній досвід – як своє головне надбання. Керівництво має бути відкритим для нових ідей та рішень, максимально підтримуючи ініціативу співробітників. Висока організованість та жорсткість мають поєднуватися з гнучкістю та демократизмом, що дозволить уникнути догматизму та роботи за шаблоном, до чого іноді призводять дисципліна та жорсткий контроль над діяльністю підрозділів.

Розроблено процедури «Управління персоналом в АТ «ПУМБ»». Відповідно до ISO серії 9001 в організації управління реалізується процесний підхід, в рамках якого робота з персоналом виділяється як ресурсний процес. Виділено ряд специфічних особливостей, властивих процесу управління людськими ресурсами, а саме: показники процесу і складові результативності, показники результативності процесу за напрямками діяльності, визначено показники якості характеристик персоналу. Відповідно до процесного підходу результати діяльності з процесу управління персоналом банку в кінцевому рахунку виражаються в забезпеченні необхідної кількості та якості праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України. Закон України від 16.01.2003 № 436-IV, ред. від 12.01.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Про Національний банк України : Закон України від 20 травня 1999 № 679-XIV, в ред. від 10.11.2021р., №1811-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>.
3. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07 грудня 2000 р. № 2121-III, ред. 17.04.2022, № 2182-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
4. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> 2022-08.pdf?v=4
5. Банківська система: навчальний посібник / Ситник Н.С., Стасишин А.В., Блащук-Девяткіна Н.В., Петик Л.О.; за заг. ред. Н. С. Ситник Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с.
6. Баришевська І. В., Камашев А. В. Банківська система України: реалії та перспективи. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2017. №5. С.6–12.
7. Безродна С. М. Б40 Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей/ Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
8. Берlach А. І. Банківське право України : навч. посіб. для дистанційного навчання. Київ : Університет «Україна», 2016. 308 с.
9. Вдовенко Л. О. Рефінансування як механізм підтримки стабільності банківської системи. *Економіка. Фінанси. Менеджмент. Актуальні питання науки і практики*. 2018. №2. С. 8–14.
10. Вергелюк В.В. Теоретичні засади визначення якості фінансових послуг банківських установ України. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25. №2. С. 21–26.

11. Вовк М. В. Проблеми управління якістю на підприємствах в умовах виходження України в ЄС. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З.Горішнього*. 2016. Т. 18. № 2 (69). С. 13–16.

12. Гаврилко Т. О., Скрипник К. О. Якість банківських продуктів: чинники впливу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 36. С. 51–56.

13. Гальперіна Д. О. Порівняльний аналіз банківської системи України та деяких країн світу. *Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень*: матер. конф. Одеса, 2015. С. 98–102.

14. Грубінка І. І. Особливості розвитку та сучасного стану банківської системи України в контексті державної монетарної політики. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. №10. С. 579–582.

15. Гура О. Л., Крижановський О. О. Проблеми та перспективи функціонування банківської системи України. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2020/54.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/54.pdf)

16. Дворчук Н. Б. Сутність банківських послуг, їх відмінності від операцій та продукту. Технологія розробки нових банківських послуг в банку. URL: [http://www.rusnauka.com/7\\_NND\\_2009/Economics/42743.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/42743.doc.htm) (Дата звернення 15.09.2022).

17. Демків Ю. М. Управління якістю банківських послуг. Дисертація. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/71475/1/diss\\_Demkiv.pdf;jsessionid=EA653C34FAA66C6B7075889DDC847DD4](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/71475/1/diss_Demkiv.pdf;jsessionid=EA653C34FAA66C6B7075889DDC847DD4)

18. Єпіфанов А. О., Маслак Н. Г., Сало І. В. Операції комерційних банків: навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2017. 523 с.

19. Заплотинський Б. А. Управління якістю професійної діяльності. Конспект лекцій з додатками. Київ: КІВІП НУ «ОЮА», кафедра інформаційно-аналітичної та інноваційної діяльності, 2017. 152 с.

20. Іванов С.В. Особливості банківських інновацій. *Дручорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30-2. С. 70–79.

21. Коваленко В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 228 с.

22. Коронакриза помірно вплинула на доходи банків: прибуток банківської системи у 2020 році становив 41 млрд грн URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/koronakriza-pomirno-vplnula-na-dohodi-bankiv-pributok-bankivskoyi-sistemi-u-2020-rotsictanoviv-41-mlrd-grn> (дата звернення:

03.10.2022).

23. Корягіна Т.В., Сімон А.П., Телятник В.М. Причини та наслідки «очищення» банківської системи України в умовах кризи та економічної нестабільності. *Економічні статті «Молодий вчений»*. 2016. № 12 (39). С. 759–762.

24. Кулицький С. Проблеми розвитку економіки України, обумовлені пандемією коронавірусу COVID-19 у світі, та пошук шляхів їх розв'язання. *Україна: події, факти, коментарі*. 2020. № 9. С. 47-53.

25. Міщенко В. І. Банківські операції: підручник. 2ге вид., перероб. і доп.

Київ : Знання, 2017. 796 с.

26. Міщенко В.І., Міщенко С.В. Маркетинг цифрових інновацій на ринку банківських послуг. *Фінансовий простір*. 2018. № 1. С. 75–79.

27. Мороз А. М., Савлук М. І., Пуховкіна М. Ф. Банківські операції: підручник. 2-ге вид., випр. і доп. Київ : КНЕУ, 2018. 476 с.

28. Мостовенко Н. А., Коробчук Т. І. Вдосконалення управління якістю банківських послуг. URL: [http://www.confcontact.com/2013-specproekt/ek8\\_mostovenko.htm](http://www.confcontact.com/2013-specproekt/ek8_mostovenko.htm) (дата звернення: 25.09.2022).

29. Наглядова статистика НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення 12.05.2022).

30. Огляд банківського сектору. Національний банк України. Серпень. 2022. URL: [p.https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_)

31. Офіційний сайт АТ «ПУМБ». URL: <https://about.pumb.ua> (дата звернення 09.05.2022).

32. Павлов В.Н. Система управління якістю: рекомендації по переходу на версію ISO серії 9001:2015. URL: <http://www.sert.in.ua/index.php/category/itemlist/category/128-quality> (дата звернення 25.09.2022).

33. Принципи менеджменту управління якістю. URL: <https://www.sgs.ru/ru-ru/news/2020/02/sem-printsipov-menedzhmenta-kachestva-iso-9001-2015>

34. Прус Ю.І. Стан і перспективи розвитку ринку банківських послуг в Україні. Тернопіль, 2021. 61 с.

35. Пурій Г. М. Сучасний стан та перспективи розвитку банківської системи України. *Фінансовий простір*. 2017. № 4 (28). С.49–54.

36. Савлук М. І., Пуховкіна М. Ф. Банківські операції: підручник 3-є вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2018. 608 с.

37. Синявська О.О. Застосування методів нечіткої логіки при оцінюванні якості банківських послуг. *Моделі управління в ринковій економіці : зб. наук. праць*; заг. ред. та передмова Ю.Г. Лисенка ; Донецький нац. ун-т. 2014. С. 300–

313.  
38. Синявська О.О. Модель управління якістю банківських послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2015. № 11. С. 162–165.

39. Стефанчук Н.О. Якість банківського продукту: економічний зміст та практика формування. *Банківський менеджмент*. 2019. № 11. С. 65–71.

40. Сушко Н.М. Функціональне призначення конкурентної позиції банку. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць*. Суми : Мрія ЛТД, 2003. С. 118–123.

41. Тарасова О.В. Стан і тенденції розвитку банківської системи України / О.В. Тарасова // *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 3(23). С. 79–86.

42. Тищенко О.І. Огляд сучасних тенденцій на ринку онлайн-банкінгу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 1237-1243.

43. Токарчук В.В. Основні компоненти системи якісного обслуговування клієнтів банків. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/2257> (дата звернення: 25.09.2022).

44. Токарчук В.В. Суть системи якісного обслуговування клієнтів банків. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/2257> (дата звернення: 05.09.2022).

45. Управління якістю. Конспект лекцій для здобувачів ступеню вищої освіти «магістр» спеціальності 075 «Маркетинг» / Укладач С.О. Полковниченко. Чернівці: ЧНТУ, 2020. 165 с.

46. Управління якістю: практикум для студентів денної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент» ОС «Магістр»/ укладач К.Й. Пугачевська. Мукачево: МДУ, 2017. 36 с.

47. Федевич, Л., Ливдар, М., & Межирицька, Я. Банківська система України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/25>

48. Фінансова звітність АТ «ПУМБ». Офіційний сайт банку. URL: <https://about.pumb.ua/ru/finance> (дата звернення 12.05.2022).

49. Шестопалова О.В. Конкурентоспроможність вітчизняних комерційних банків. Шляхи її досягнення. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/773> (дата звернення: 25.09.2022).

50. Яковенко К. А. Фінансова стабільність банківської системи та напрями її забезпечення в сучасних умовах. *Сучасний стан та перспективи розвитку фінансової системи України: збірник наукових праць ІХ Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. 360 с. С. 287-234.

51. Groonross Ch. Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Studentlitteratur, Chartwell-Bratt, Lund, 2017. 196 p.



Н

Н

Н

Н

оо

у у о о

НУБІН ПІД КРАЇНОЮ

НУБІН ПІД КРАЇНОЮ

НУБІН ПІД КРАЇНОЮ

НУ

**ТЕЗИ**

У

НУ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ**  
**І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

1

Факультет харчових технологій  
та управління якістю продукції АПК

НУ



1

НУ

**ХІ МІЖНАРОДНА**  
**НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**  
**ВЧЕНИХ, АСПІРАНТІВ І СТУДЕНТІВ**

1

«Наукові здобутки у вирішенні актуальних  
проблем виробництва та переробки сировини,  
стандартизації і безпеки продовольства»

НУ

**ЗБІРНИК ПРАЦЬ**

1

зв підсумками  
ХІ Міжнародної науково-практичної  
конференції вчених, аспірантів і студентів

НУ

1

КИЇВ – 2022

НУБІП України

# НУБІП України

Інноваційні технології виробництва картоплі

2. Л.В. Баль-Прилишко, О.В. Швець, М.С. Ніколаєнко

Персоналізоване харчування – майбутнє, яке вже настає

3. Л.М. Хомічак

Науково-технічні засади підвищення ефективності переробки рослинної сировини

як фактор продовольчої та енергетичної безпеки України

4. В.І. Корнишко, Л.В. Баль-Прилишко, М.С. Ніколаєнко

Наукові дослідження впливу квалі на здоров'я людини

5. Л.О. Адамчук, Р. Марієвова, М. Качаньова

Обґрунтування необхідності географічного зазначення для українських мелів

6. Ю.В. Сітва

Аналіз впливу війни в Україні на глобальні ринки продовольчої безпеки

## Секція 1 Стандартизація і сертифікація продукції АПК та технології і засобів її виробництва

- |  |   |    |
|--|---|----|
| 1. Р.М. Дивкалюк, Л.О. Адамчук, С. Сєвчи                       | Стандартизація прополісу в Україні  | 21 |
| 2. Р.М. Дивкалюк, Л.О. Адамчук, Р. Халеб                       | Світлове виробництво прополісу  | 23 |
| 3. К.В. Пилишко, Л.О. Адамчук, Т.В. Розбицька, Д.С. Сивошецька | Необхідність розроблення СТН В Умовах ГО "Фундація жінок пастеризувальників"  | 25 |
| 4. V.V. Tkachuk, V.I. Kharchenko, O.A. Prindko                 | Modern aspects of staff management  | 27 |
| 5. S.O. Ovsyuk, O.A. Prindko                                   | Rationale for the development of technical conditions of Ukraine in "small modular reactors"                            | 28 |
| 6. E.S. Yarmolenko, O.A. Prindko                               | Practical aspects of environmental management implementation  | 29 |
| 7. А.Ю. Майор, О.В. Самофійченко, М.Ф. Парів, Ю.В. Сивошенко   | Метрологічне забезпечення процесу створення генетичної конструкції  | 31 |
| 8. І.В. Ковальська, О.В. Самофійченко                          | Розроблення програми якості в умовах лабораторії УЛЯБП АПК  | 33 |
| 9. С.В. Билібік, Т.В. Розбицька, Л.О. Адамчук                  | Система управління якістю як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства                                  | 35 |
| 10. Т.В. Харіна, Т.В. Розбицька, Л.О. Адамчук                  | СОПН як складова системи управління якістю в медичних лабораторіях  | 36 |
| 11. А.В. Клименко, Т.В. Розбицька, Л.О. Адамчук                | Система управління якістю в умовах переробного підприємства   | 38 |
| 12. Т.В. Кошик, Т.В. Розбицька, Л.О. Адамчук                   | Впровадження систем управління безпечністю картопляної продукції та принципами HACCP у складках громадського харчування | 39 |
| 13. Т.В. Кроха, Т.В. Розбицька, Л.О. Адамчук                   | Інноваційний підхід до вдосконалення системи управління якістю в банку  | 40 |
| 14. А.А. Почернайло, Т.В. Розбицька, Л.О. Адамчук              | Система управління інформаційною безпекою на базі міжнародних стандартів серії ISO                                      | 41 |
| 15. О.М. Шитьман, Т.В. Розбицька, Л.О. Адамчук                 | Процедура верифікації плану HACCP на м'ясопереробних підприємствах  | 42 |

# НУБІП України

# НУБІП України

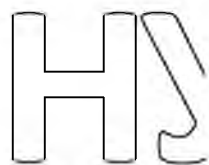


УДК 658.5

Т.В. Кроха, здобувач ОС «Магістр», Т.В. Розбицька, доктор філософії (PhD), асистент, Л.О. Адамчук, к.с.-г.н., доцент

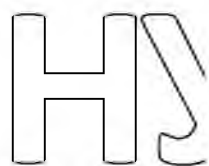
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

### ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В БАНКУ

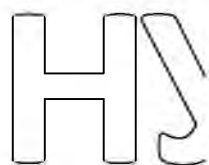


Система управління – це послідовний набір взаємозалежних та взаємодіючих організаційних і практичних заходів, спрямованих на впровадження політики й установлення та досягнення відповідних цілей.

Система управління якістю сприяє розвитку ініціативи, творчості працівників, покращенню якості надання банківських послуг. Розв'язувати проблему поліпшення якості послуг стає все більш складно – необхідний комплексний, системний підхід, який можна здійснити лише на основі посилення ролі інформаційних технологій. Якісне покращення окремих напрямів діяльності організації це мета реінжинірингу бізнес-процесів.



Реінжиніринг – це відмова від управління функціональними службами на користь управління бізнес-процесами на чолі з процесним менеджером. Будь-який бізнес-процес починається з вивчення потреб споживача й закінчується обслуговуванням клієнта. У процес реінжинірингу входять усі сфери його діяльності: маркетинг, корпоративна культура, інформаційне середовище, комунікації, система управління персоналом. Удосконалення СУЯ передбачає розробку підходів до формування бізнес-процесів і їх моделей, процесно орієнтованої організаційної структури, системи інформаційно-аналітичного забезпечення СУЯ, оцінку ефективності запропонованих заходів.



Удосконалена система управління якістю на підприємстві служить інструментом для відстеження й контролю всіх процесів, забезпечує випуск якісної продукції, підвищує продуктивність, конкурентоспроможність підприємства, збільшує довіру до нього, сприяє постійному удосконаленню організації, забезпечує впевненість у компетенції та визнання на національному та міжнародному рівнях.



**Висновок.** Організація роботи на підприємстві має бути побудована на таких принципах, як оптимальність, динамічність, системність, комплексність та стандартизація. Добре налагоджена система управління якістю дасть змогу підприємству запобігти виникненню ризиків, зменшити можливі економічні витрати, забезпечити нормальне функціонування всіх відділів, цехів та підрозділів, підвищити продуктивність праці.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. ДСТУ ISO 9001:2009 Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008) Національний стандарт України [Електронний ресурс] - Реалізм доступу: [http://www.gereko.dp.ua/index/info\\_dstu\\_iso\\_9001-2009.html](http://www.gereko.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html)

НУБІП України

НУБІП України



Рис. Б.1. Організаційна структура управління АТ «ПУМБ»



## РІЧНА ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ АТ «ПУМБ» ЗА 2019-2021 РР.

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Консолідований звіт Банківської групи про фінансовий стан на 31 грудня 2019 року**

*(у тисячах гривень)*

	Прим.	2019 рік	2018 рік
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	9 678 862	9 045 544
Заборгованість інших банків	7	1 195 152	1 520 741
Цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	8	40 704	204 710
Цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	8	8 968 599	9 448 821
Кредити клієнтам	9	32 896 401	27 378 815
Поточний актив з податку на прибуток		2	30
Інші активи	12	1 183 863	1 337 274
Основні засоби	10	1 699 263	1 581 588
Інвестиційна власність	10	94 309	71 876
Нематеріальні активи	10	282 587	324 234
Право користування активами	11	264 713	246 482
<b>Всього активів</b>		<b>56 304 465</b>	<b>51 160 115</b>
<b>Зобов'язання</b>			
Заборгованість перед Національним банком України	13	-	1 002
Заборгованість перед іншими банками	14	934 276	697 452
Кошти клієнтів	15	42 716 934	39 759 308
Випущені депозитні сертифікати	16	-	832 460
Зобов'язання з оренди	17	294 619	267 402
Поточне зобов'язання з податку на прибуток		153 485	83 199
Відсрочена податкове зобов'язання	26	38 240	25 302
Інші зобов'язання	18	2 910 726	2 303 523
Субординований борг	19	-	488 145
<b>Всього зобов'язань</b>		<b>47 048 280</b>	<b>44 457 793</b>
<b>Власний капітал</b>			
Акціонерний капітал	21	3 512 473	3 539 953
Емісійний дохід		101 680	101 860
Резерв переоцінки основних засобів		623 286	634 386
Резерв переоцінки цінних паперів		104 324	(41 188)
Резервний фонд		1 479 799	1 479 799
Нерозподілений прибуток		3 434 643	987 712
<b>Всього власного капіталу</b>		<b>9 256 185</b>	<b>6 702 322</b>
<b>Всього зобов'язань та власного капіталу</b>		<b>56 304 465</b>	<b>51 160 115</b>

Підписано від імені Правління Відповідальною особою Банківської групи 29 травня 2020 року

С.П. Черненко (Голова Правління)

К.О. Школяренко (Фінансовий директор)

О.О. Полещук (Головний бухгалтер)



# НУДІІ | УКРАЇНИ

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Консолідований звіт Банківської групи про фінансові результати за 2019 рік**

(у тисячах гривень)

	Прим.	2019 рік	2018 рік
Процентні доходи, розраховані з використанням ефективної процентної ставки	22	7 578 673	6 321 418
Інші процентні доходи		119 009	40 922
Процентні витрати	22	(2 486 175)	(2 445 669)
<b>Чисті процентні доходи</b>		<b>5 211 507</b>	<b>3 916 671</b>
Витрати на формування резерву під кредитні збитки	6, 7, 8, 9, 12, 29	(255 484)	(253 314)
<b>Чисті процентні доходи після вирахування резерву під очікувані кредитні збитки</b>		<b>4 956 023</b>	<b>3 663 357</b>
Комісійні доходи	23	1 946 783	1 778 409
Комісійні витрати	23	(536 002)	(483 190)
<b>Чисті комісійні доходи</b>		<b>1 410 781</b>	<b>1 295 229</b>
<i>Чисті прибутки(збитки) від операцій з іноземними валютами:</i>			
- торгові операції		254 742	297 466
- курсові різниці		67 957	(48 920)
<i>Чисті збитки від цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток:</i>			
- торгові операції		(1 221)	(39)
- зміна справедливої вартості		(3 975)	(1 418)
<i>Чисті прибутки(збитки) від цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:</i>			
- торгові операції		8 923	27 793
Чистий прибуток(збиток) від первісної інвестиційної власності	10	24 458	(10 635)
Чисті (збитки)/прибутки від похідних фінансових інструментів		(67 039)	137 184
Чисті прибутки від кредитів, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		2 555	-
Результат від реструктуризації іпотечних кредитів наданих фізичним особам в іноземній валюті		-	(2 564)
Доходи, які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		6 384	1 654
Результат від модифікації фінансових активів, яка не призводить до припинення визнання		(37 050)	6 632
Результат від припинення визнання фінансових активів		5 781	(212)
Результат від модифікації оренди		1 937	-
Дохід від страхової діяльності		787 371	902 973
Інші доходи	24	182 620	155 058
<b>Операційний дохід</b>		<b>7 580 127</b>	<b>6 423 558</b>
Операційні витрати	25	(4 585 535)	(3 950 858)
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>2 994 592</b>	<b>2 472 700</b>
Витрати з податку на прибуток	26	(601 472)	(372 582)
<b>Чистий прибуток за звітний період</b>		<b>2 393 120</b>	<b>2 100 118</b>

Підписано від імені Правління Відповідальною особою Банківської групи 29 травня 2020 року

С.П. Черненко (Голова Правління)

К.О. Шкляренко (Фінансовий директор)

О.О. Полещук (Головний бухгалтер)

НУБІП України

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Консолідований звіт Банкієвської групи про сукупний дохід за 2019 рік**

(у тисячах гривень)

	2019 рік	2018 рік
<b>Чистий прибуток за рік</b>	<b>2 383 120</b>	<b>2 100 118</b>
<b>Інший сукупний дохід</b>		
<i>Інший сукупний дохід, який буде рекласифіковано до звіту про фінансові результати у наступних періодах</i>		
Нереалізовані доходи/(витрати) за операціями з цінними паперами, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	204 521	(104 046)
Зміни резерву під очікувані кредитні збитки цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	(17 906)	(17 130)
Ревалізовані доходи за операціями з цінними паперами, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, рекласифіковані до звіту про фінансові результати	(8 823)	(27 793)
Податок на прибуток, пов'язаний із компонентами іншого сукупного доходу	(32 280)	20 644
<b>Чистий інший сукупний прибуток/(збиток), що підлягає рекласифікації до складу прибутку або збитку у наступних періодах</b>	<b>145 512</b>	<b>(128 325)</b>
<i>Інший сукупний дохід, який не буде рекласифіковано до звіту про фінансові результати у наступних періодах</i>		
Переоцінка примішвнь	10 557	(1 090)
Податок на прибуток, пов'язаний із компонентами іншого сукупного доходу	(2 069)	387
<b>Чистий інший сукупний прибуток/(збиток), що не підлягає рекласифікації до складу прибутку або збитку в наступних періодах</b>	<b>8 488</b>	<b>(703)</b>
<b>Інший сукупний дохід/(збиток), за вирахуванням податків</b>	<b>154 000</b>	<b>(129 028)</b>
<b>Всього сукупний прибуток за рік</b>	<b>2 547 120</b>	<b>1 971 090</b>

Підписано від імені Правління Відповідальною особою Бвккієвської групи 29 травня 2020 року

С.П. Черненко (Голова Правління)

К.О. Школяренко (Фінансовий директор)

О.О. Полещук (Головний бухгалтер)



НУБІП України

НУБІП України



НА

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Консолідований звіт Банківської групи про рух грошових коштів за 2019 рік**

(у тисячах гривень)

НА

	2019 рік	2018 рік
<b>Грошові потоки від операційної діяльності</b>		
Проценти доходи отримані	7 232 250	6 174 730
Проценти витрати сплачені	(2 438 539)	(2 357 650)
Комісійні доходи отримані	1 044 039	1 815 037
Комісійні витрати сплачені	(539 683)	(466 961)
Дохід, отриманий від торгівлі іноземною валютою	275 041	297 467
Збиток від операцій з цінними паперами	83	4 774
(Збиток)/прибуток від операцій з фінансовими деривативами	(62 359)	125 276
Дохід від страхової діяльності отриманий	865 723	823 833
Інші доходи отримані	180 472	146 337
Операційні витрати сплачені	(3 941 748)	(3 419 979)
Податок на прибуток сплачений	(552 542)	(250 636)

НА

<b>Грошові потоки, отримані від операційної діяльності, до зміни операційних активів та зобов'язань</b>	<b>2 982 737</b>	<b>2 892 276</b>
Чисте (збільшення)/зменшення операційних активів		
Зобов'язаність інших банків	146 694	(43 123)
Цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	67 249	85 643
Кредити клієнтам	(6 978 846)	(2 502 316)
Інші активи	(242 638)	(149 230)
Чисте (зменшення)/збільшення операційних зобов'язань		
Зобов'язаність перед Національним банком України	(1 000)	1 000
Зобов'язаність перед іншими банками	424 450	(188 018)
Кошти клієнтів	5 716 457	2 973 274
Випущені/погашені депозити/сертифікати	(801 357)	675 730
Інші зобов'язання	709 649	294 386

НА

**Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності** **2 003 335** **4 039 524**

<b>Грошові потоки від інвестиційної діяльності</b>		
Придбання основних засобів та нематеріальних активів	(558 395)	(448 694)
Надходження від продажу основних засобів та нематеріальних активів	92 691	71 039
Придбання цінних паперів	(54 333 617)	(79 314 592)
Продаж/погашення цінних паперів	54 792 150	78 051 566

**Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності** **(7 171)** **(1 540 681)**

<b>Грошові потоки від фінансової діяльності</b>		
Сплата середніх платежів (Примітка 32)	(163 947)	(78 489)
Надходження єврооблігацій, інших позикових коштів та субординованого боргу	7 500	-
Погашення єврооблігацій, інших позикових коштів та субординованого боргу (Примітка 32)	(489 800)	(1 854 961)

**Чисті грошові кошти, використані у фінансовій діяльності** **(646 247)** **(1 931 450)**

Вплив зміни курсів обміну на грошові кошти та їх еквіваленти	(717 774)	(234 754)
Вплив облікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти	1 607	(1 987)

**Чисте збільшення грошових коштів та їх еквівалентів** **533 750** **230 652**

Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	9 045 544	8 816 703
Вибуття компаній Банківської групи	(432)	(1 811)

**Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець звітного періоду (Примітка 8)** **9 578 882** **9 045 544**

Підписано від імені Правління Відповідальною особою Банківської групи 29 травня 2020 року

НА

С.П. Черненко (Голова Правління)

К.О. Школяренко (Фінансовий директор)

О.О. Попещук (Головний бухгалтер)



НА

Відділення банківської групи

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Консолідований звіт Банківської групи про фінансовий стан на 31 грудня 2020 року**

(у тисячах гривень)

	Прим.	2020 рік	2019 рік
<b>Активи</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	14 541 054	9 678 862
Заборгованість інших банків	7	1 581 736	1 195 152
Цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	8	72 959	40 704
Цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	8	18 455 439	8 968 599
Кредити клієнтам	9	37 587 086	32 896 401
Поточний актив з податку на прибуток		2	2
Інші активи	12	1 410 334	1 183 863
Основні засоби	10	1 801 443	1 699 283
Інвестиційна власність	10	71 330	94 309
Нематеріальні активи	10	267 389	282 597
Право користування активами	11	294 432	264 713
Відстрочені податкові активи	24	2 218	-
<b>Всього активів</b>		<b>76 065 422</b>	<b>56 304 465</b>
<b>Зобов'язання</b>			
Заборгованість перед Національним банком України	13	4 200 554	-
Заборгованість перед іншими банками	14	1 356 654	934 276
Кошти клієнтів	15	57 455 651	42 716 934
Зобов'язання з оренди	16	328 639	294 819
Поточне зобов'язання з податку на прибуток		146 685	153 485
Відстрочене податкове зобов'язання	24	11 807	38 240
Інші зобов'язання	17	2 726 474	2 910 279
<b>Всього зобов'язань</b>		<b>66 226 464</b>	<b>47 047 833</b>
<b>Власний капітал</b>			
Акціонерний капітал	19	4 998 576	3 512 473
Емісійний дохід		101 660	101 660
Резерв переоцінки основних засобів		612 414	623 286
Резерв переоцінки цінних паперів		118 639	104 324
Резервний фонд		1 610 231	1 479 799
Нерозподілений прибуток		2 397 438	3 435 090
<b>Всього власного капіталу</b>		<b>9 838 958</b>	<b>9 256 632</b>
<b>Всього зобов'язань та власного капіталу</b>		<b>76 065 422</b>	<b>56 304 465</b>

Підписано від імені Правління 21 травня 2021 року



*(Handwritten signatures)*

НУБІП України

## Продовження Додатку В

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Консолідований звіт Банкієської групи про фінансові результати за 2020 рік**

(у тисячах гривень)

	Прим.	2020 рік	2019 рік
Процентні доходи, розраховані з використанням ефективною процентної ставки	20	9 053 350	7 578 673
Інші процентні доходи		189 905	119 009
Процентні витрати	20	(2 384 728)	(2 486 175)
<b>Чисті процентні доходи</b>		<b>6 858 527</b>	<b>5 211 507</b>
Витрати на формування резерву під кредитні збитки		(1 142 852)	(255 484)
<b>Чисті процентні доходи після вирахування резерву під очікувані кредитні збитки</b>		<b>5 715 675</b>	<b>4 956 023</b>
Комісійні доходи	21	2 080 259	1 946 783
Комісійні витрати	21	(742 224)	(536 002)
<b>Чисті комісійні доходи</b>		<b>1 338 035</b>	<b>1 410 781</b>
<i>Чисті прибутки від операцій з іноземними валютами</i>			
- торгові операції		169 802	311 315
- курсові різниці		84 663	67 957
<i>Чисті збитки від цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток</i>			
- торгові операції		(88)	(1 221)
- зміна справедливої вартості		(12 017)	(3 975)
<i>Чисті прибутки від цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід</i>			
- торгові операції		27 127	8 823
Чистий (збиток)/прибуток від переоцінки інвестиційної власності	10	(1 167)	24 458
Чисті прибутки/(збитки) від похідних фінансових інструментів		4 974	(123 612)
Чисті прибутки від кредитів, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		4 381	2 555
Доходи, які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		21 618	6 384
Результат від модифікації фінансових активів, яка не призводить до припинення визнання		(27 883)	(37 050)
Результат від припинення визнання фінансових активів		1 713	5 761
Результат від модифікації оренди		-	1 937
Дохід від страхової діяльності		859 805	767 371
Інші доходи	22	126 051	182 620
<b>Операційний дохід</b>		<b>8 312 689</b>	<b>7 580 127</b>
Операційні витрати	23	(5 165 334)	(4 585 535)
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>3 147 355</b>	<b>2 994 592</b>
Витрати з податку на прибуток	24	(603 301)	(601 472)
<b>Чистий прибуток за звітний період</b>		<b>2 544 054</b>	<b>2 393 120</b>

Підписано від імені Правління 21 травня 2021 року

С.Г. Мельничко (Голова Правління)

Ю.О. Демьяненко (Фінансовий директор)

В.В. Пилипчук (Головний бухгалтер)



# НУБІП України

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Консолідований звіт Банківської групи про сукупний дохід за 2020 рік**

(у тисячах гривень)

	2020 рік	2019 рік
<b>Чистий прибуток за звітний період</b>	<b>2 544 054</b>	<b>2 393 120</b>
<b>Інший сукупний дохід</b>		
<i>Інший сукупний дохід, який буде рекласифіковано до звіту про фінансові результати у наступних періодах</i>		
Нереалізовані доходи за операціями з цінними паперами, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	101 028	204 521
Зміни резерву під очікувані кредитні збитки цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	(57 701)	(17 906)
Реалізовані доходи за операціями з цінними паперами, які оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, рекласифіковані до звіту про фінансові результати	(27 127)	(8 823)
Податок на прибуток, пов'язаний із компонентами іншого сукупного доходу	(1 885)	(32 280)
<b>Чистий інший сукупний дохід, що підлягає рекласифікації до складу прибутку або збитку у наступних періодах</b>	<b>14 315</b>	<b>145 512</b>
<i>Інший сукупний дохід, який не буде рекласифіковано до звіту про фінансові результати у наступних періодах</i>		
Переоцінка приміщень	-	10 557
Податок на прибуток, пов'язаний із компонентами іншого сукупного доходу	-	(2 069)
<b>Чистий інший сукупний дохід, що не підлягає рекласифікації до складу прибутку або збитку в наступних періодах</b>	<b>-</b>	<b>8 488</b>
<b>Інший сукупний дохід, за вирахуванням податків</b>	<b>14 315</b>	<b>154 000</b>
<b>Всього сукупний прибуток за звітний період</b>	<b>2 558 369</b>	<b>2 547 120</b>

Підписано від імені Правління 21 травня 2021 року

С.П. Червоний (Голова Правління)

К.О. Шибарко (Заступник директора)

О.О. Полещук (Головний бухгалтер)

НУБІП України

НУБІП України

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Консолідований звіт Банківської групи про рух грошових коштів за 2020 рік**

(у тисячах гривень)

	2020 рік	2019 рік
<b>Грошові потоки від операційної діяльності</b>		
Процентні доходи отримані	9 243 313	7 232 250
Процентні витрати сплачені	(2 495 052)	(2 438 539)
Комісійні доходи отримані	2 090 306	1 944 039
Комісійні витрати сплачені	(701 067)	(539 683)
Дохід, отриманий від торгівлі іноземною валютою	169 918	275 041
Прибуток від операцій з цінними паперами	344	83
Прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими деривативами	5 830	(62 359)
Дохід від страхової діяльності отриманий	812 328	865 723
Інші доходи отримані	131 927	180 472
Операційні витрати сплачені	(4 476 607)	(3 941 748)
Податок на прибуток сплачений	(640 773)	(552 542)
<b>Грошові потоки, отримані від операційної діяльності, до зміни операційних активів та зобов'язань</b>	<b>4 140 466</b>	<b>2 962 737</b>
<i>Чисте (збільшення)/зменшення операційних активів</i>		
Заборгованість інших банків	(189 168)	146 694
Цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	(28 252)	67 249
Кредити клієнтам	(3 839 312)	(6 978 846)
Інші активи	(413 683)	(242 698)
<i>Чисте (зменшення)/збільшення операційних зобов'язань</i>		
Заборгованість перед Національним банком України	4 200 000	(1 000)
Заборгованість перед іншими банками	(15 530)	424 450
Кошти клієнтів	11 118 473	5 716 457
Випущені/погашені депозитні сертифікати	(1 028)	(801 357)
Інші зобов'язання	(456 939)	709 649
<b>Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності</b>	<b>14 715 046</b>	<b>2 003 336</b>
<b>Грошові потоки від інвестиційної діяльності</b>		
Придбання основних засобів та нематеріальних активів	(475 958)	(558 395)
Надходження від продажу основних засобів та нематеріальних активів	7 964	92 691
Придбання цінних паперів	(160 549 123)	(54 333 617)
Продаж/погашення цінних паперів	151 867 797	54 792 150
<b>Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності</b>	<b>(9 149 320)</b>	<b>(7 171)</b>
<b>Грошові потоки від фінансової діяльності</b>		
Виплата дивідендів	(2 000 043)	-
Сплата орендних платежів (Примітка 30)	(143 085)	(163 947)
Надходження сароблігацій інших позикових коштів та субординованого боргу	500	7 500
Погашення інших позикових коштів та субординованого боргу (Примітка 30)	-	(489 800)
<b>Чисті грошові кошти, використані у фінансовій діяльності</b>	<b>(2 142 628)</b>	<b>(646 247)</b>
Вплив зміни курсів обміну на грошові кошти та їх еквіваленти	1 439 732	(717 774)
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти	(638)	1 607
<b>Чисте збільшення грошових коштів та їх еквівалентів</b>	<b>4 862 192</b>	<b>633 760</b>
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	9 678 862	9 045 544
Вибуття компанії Банківської групи	-	(432)
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець звітної періоду (Примітка 6)</b>	<b>14 541 054</b>	<b>9 678 862</b>

Підписано від імені Правління 21 травня 2021 року

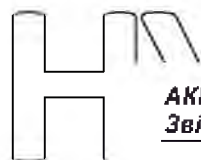


С.П. Чернішук (Голова Правління)

Ю.О. Іващенко (Фінансовий директор)

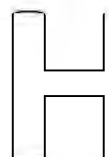
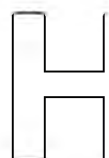
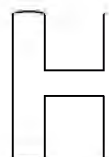
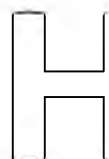
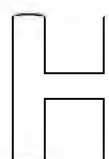
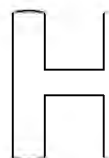
О.О. Гішчанка (Головний бухгалтер)

НУБІП Український міжбанківський



**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2021 року**

(у тисячах гривень)



	2021 рік (не аудований)	2020 рік
<b>Активи</b>		
Грошові кошти та їх еквіваленти	21 326 213	14 534 838
Кредити та аванси банкам	2 802 502	1 486 374
Інвестиції в цінні папери	23 142 132	18 454 704
Кредити та аванси клієнтам	53 086 793	37 573 208
Похідні фінансові активи	10 814	9 492
Інші фінансові активи	1 625 557	576 523
Інші нефінансові активи	281 383	349 351
Основні засоби	1 698 168	1 647 151
Інвестиційна нерухомість	62 099	71 330
Нематеріальні активи, за винятком гудвілу	255 846	264 333
Активи з права користування	344 117	294 432
Відстрочені податкові активи	13 200	2 218
<b>Всього активів</b>	<b>104 648 824</b>	<b>75 263 954</b>
<b>Зобов'язання</b>		
Зобов'язання перед Центральним банком	5 693 029	4 200 554
Кошти банків	1 445 197	1 356 654
Кошти клієнтів	80 917 134	57 515 262
Похідні фінансові зобов'язання	8 204	26 291
Орендні зобов'язання	379 968	328 639
Поточні податкові зобов'язання	257 844	132 528
Інші фінансові зобов'язання	2 463 602	1 341 892
Інші нефінансові зобов'язання	922 553	678 123
<b>Всього зобов'язань</b>	<b>92 087 531</b>	<b>65 579 943</b>
<b>Власний капітал</b>		
Акціонерний капітал	4 780 595	4 780 595
Емісійний дохід	101 660	101 660
Дооцінка	437 533	448 068
Резерв під прибутки та збитки за фінансовими активами, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	124 623	130 887
Резервний капітал	2 909 909	1 605 862
Нерозподілений прибуток	4 206 973	2 616 939
<b>Всього власного капіталу</b>	<b>12 561 293</b>	<b>9 684 011</b>
<b>Всього зобов'язань та власного капіталу</b>	<b>104 648 824</b>	<b>75 263 954</b>

С.П. Черненко (Голова Правління)

О.О. Полещук (Головний бухгалтер)

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**  
**Звіт про фінансові результати за 2021 рік**

(у тисячах гривень)

	2021 рік (не аудований)	2020 рік
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	11 643 088	9 045 859
Процентні доходи	191 009	189 905
Процентні витрати	(2 603 206)	(2 389 067)
<b>Чистий процентний дохід</b>	<b>9 230 891</b>	<b>6 846 697</b>
Збиток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (прибуток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	(763 463)	(1 113 492)
<b>Чистий процентний дохід після вирахування збитку від зменшення корисності</b>	<b>8 467 428</b>	<b>5 733 205</b>
Комісійні доходи	3 166 429	2 418 276
Комісійні витрати	(1 119 867)	(742 224)
<b>Чистий комісійний дохід</b>	<b>2 046 562</b>	<b>1 676 052</b>
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою	160 498	170 006
Чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти	191 191	78 018
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	13 858	23 766
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	1 673	(1 167)
(Збитки)/прибутки від зміни справедливої вартості похідних інструментів	(59 557)	4 974
Чистий (збиток)/прибуток від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	(1 225)	4 209
Доходи, які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова	1 062	21 618
(Збиток)/прибуток, що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю	(950)	1 713
(Збиток від зменшення корисності)/сторнування збитку від зменшення корисності, визнаного у прибутку чи збитку	(2 021)	203
Інші доходи та витрати	74 042	107 628
<b>Операційний дохід</b>	<b>10 892 561</b>	<b>7 820 225</b>
Операційні витрати	(5 781 289)	(4 654 941)
<b>Прибуток до оподаткування</b>	<b>5 111 272</b>	<b>3 165 284</b>
Витрати на сплату податку	(923 680)	(557 191)
<b>Прибуток за звітний період</b>	<b>4 187 592</b>	<b>2 608 093</b>
<b>Прибуток на акцію (виражений в гривнях на акцію)</b>	<b>292.35</b>	<b>182.08</b>

	2021 рік (не аудований)	2020 рік
<b>Прибуток за звітний період</b>	<b>4 187 592</b>	<b>2 608 093</b>

# НУБІП України