МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**Менеджмент бізнес-організацій**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 Менеджмент**

Форма навчання: дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Удосконалення управління процесами адаптації бізнес-організації до кризових явищ»

Здобувача: Веремчук Анастасії Валеріївни _____

Науковий керівник: к.е.н., доцент Барабась Д.О. _____

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**Менеджмент бізнес-організацій**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО:	**ЗАТВЕРДЖУЮ:**
Керівник проектної групи (гарант) освітньої програми	Завідувач кафедри
Олена ШАТІЛОВА	Михайло САГАЙДАК
«14» лютого 2023 р	«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Веремчук Анастасії Валеріївни

дистанційної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Удосконалення управління процесами адаптації бізнес-організації до кризових явищ»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «21» лютого 2023 р. № 352 ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

«UKRSIBBANK BNP Paribas Group»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	**Теоретико-методичні основи управління процесами адаптації бізнес-організації до кризових явищ**

(назва розділу)

Розділ 2	**Діагностика кризового стану «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» та обґрунтування напрямів його поліпшення**

(назва розділу)

Об'єкт дослідження:	Антикризове управління бізнес-організацією
Предмет дослідження:	Теоретичні та прикладні аспекти управління процесами адаптації бізнес-організації до кризових явищ
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Розкриття теоретичних та прикладних аспектів управління процесами адаптації бізнес-організації до кризових явищ

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Розкрити теоретико-методичні основи управління процесами адаптації бізнес-організації до кризових явищ, у т.ч.:

- розкрити поняття криза, кризове явище, кризовий стан, антикризове управління бізнес-організацією;
– розглянути складові управління процесами адаптації бізнес-організації до кризових явищ;
– охарактеризувати інструментарій, що використовується в управлінні процесами адаптації бізнес-організації до кризових явищ

У розділі 2	Діагностувати кризовий стан «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» та обґрунтувати напрями його поліпшення, у т.ч.:

- охарактеризувати діяльність «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» та діагностувати кризовий стан, в якому опинилась бізнес-організація;
- визначити перспективні напрямки адаптації бізнес-організації до кризових явищ;
- оцінити очікувану ефективність та ризики реалізації запропонованих заходів.

Завдання підготував науковий керівник

Д.О. Барабась

(підпис) *(ім'я, прізвище)*

«12» лютого 2023 р.

Завдання одержав здобувач

А. В. Веремчук

(підпис) *(ім'я, прізвище)*

«12» лютого 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить вступ, два розділи, висновок, список використаних джерел, що складається з 78 джерел та 2 додатків. Загальний обсяг роботи – 102 сторінки друкованого тексту, який супроводжується 11 таблицями та 6 рисунками .

Тема роботи - «Удосконалення управління процесами адаптації бізнес-організації до кризових явищ»

Об'єкт дослідження : виступає антикризове управління бізнес-організацією.

Предмет роботи: теоретичні та прикладні аспекти управління процесами адаптації бізнес-організації до кризових явищ.

Метою роботи є розкриття теоретичних та прикладних аспектів управління процесами бізнес-організації до кризових явищ.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи :

– розкрити поняття криза, кризове явище, кризовий стан, антикризове управління бізнес-організацією;

– розглянути складові управління процесами адаптації бізнес-організації;

– охарактеризувати інструментарій, що використовується в управлінні процесами адаптації бізнес-організації;

– охарактеризувати діяльність та діагностувати кризовий стан, в якому опинилась бізнес-організація «UKRSIBBANK BNP Paribas Group»;

– визначити перспективні напрямки адаптації бізнес-організації до кризових явищ;

– оцінити ефективність та ризики реалізації запропонованих заходів.

Практичне значення отриманих результатів - ґрунтується на високій значущості ефективних показників для бізнес-організації і полягає у розробці та пропозиції рекомендацій удосконалення управління процесами адаптації бізнес-організації АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» до

кризових явищ з метою підвищення ефективності доходів даного підприємства, та його успішного функціонування в кризових ситуаціях та зростання конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи – 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи – 2023.

Ключові слова : фінансові показники, кризові явища ,показники ефективності, бізнес-організація.

В і д г у к

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
дистанційної форми навчання

Веремчук Анастасії Валеріївни

на тему: **Удосконалення управління процесами адаптації бізнес-організації до кризових явищ**

Логіко-структурний рівень роботи. Логічний ланцюг «тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки» витримано, актуальність теми обґрунтовано, є незначні порушення зв'язків між розділами роботи

Рівень пошукової глибини. Робота виконана на актуальну для компанії тему, побудована у відповідності до основної тематичної логіки.

Теоретико-методичний рівень роботи. Проведено аналіз понятійного апарату досліджуваної предметної сфери, наявні зіставлення та узагальнення різних точок зору щодо постановки та вирішення досліджуваної проблеми; окремі питання інструментів діагностики кризових явищ не набули належної глибини розкриття.

Діагностично-конструктивний рівень роботи. Проведено діагностику проблеми, виявлені причини проблеми проаналізовано недостатньо глибоко, пропозиції щодо удосконалення управління процесами адаптації АТ «UKRSIBBANK BNP PARIBAS Group»до кризових явищ не завжди чітко корелюють з результатами аналізу, використаний методичний інструментарій і фактологічний матеріал подано відповідно до мети й завдань, управлінські аспекти реалізації наданих пропозицій опрацьовано в обмеженому обсязі.

Рівень наукової етики. Автором витримано науковий стиль викладання матеріалу, дотримано в тексті правил оформлення рукопису та посилань на використані джерела, матеріал подано відповідно норм етики цитування.

Організаційний рівень проведення дослідження. Регламент виконання подекуди витримувався, недоліки виправлялись автором повільно, зауваження наукового керівника враховувались.

Публікації автора: відсутні.

Кількість балів за якість КБР: 40 балів.

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій». За результатами проведеного дослідження можливо дійти висновку, що автор має достатній рівень теоретичної підготовки та навички щодо використання набутих знань при вирішенні проблем в діяльності організації, вміє здійснювати обґрунтування та вибір управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності її функціонування.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту. Результати проведеного дослідження дають всі підстави для рекомендації її до захисту перед ЕК та присвоєння Веремчук Анастасії Валеріївні кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник Барб _____ к.е.н., доцент Барабась Д.О.

Рецензія

На кваліфікаційну бакалаврську роботу

Здобувача вищої освіти

Веремчук Анастасії Валеріївни

Тема: «Удосконалення управління процесами адаптації бізнес-організації до кризових явищ»

Актуальність теми даної бакалаврської роботи полягає в удосконаленні системи адаптації АТ «UKRSIBBANK BNP PARIBAS GROUP» до кризових явищ, адже в цьому визначається спроможність покращувати фінансові показники бізнес-організації та розвиватись на ринку, знаходити нові шляхи для подолання складних ситуацій.

Позитивні риси визначаються такі:

- Охарактеризовано діяльність та фінансовий стан АТ «UKRSIBBANK BNP PARIBAS GROUP» ;
- Проведено характеристику діяльності та діагностику кризового стану бізнес-організації;
- Запропоновані методи покращення ситуації та процесу адаптації до кризових явищ.

Зауваження до роботи в цілому відсутні.

Практичне завдання одержаних результатів за результатами дослідження сформульовано та аргументовані пропозиції щодо поліпшення кризового стану АТ «UKRSIBBANK BNP PARIBAS GROUP» , забезпечення стабільного функціювання бізнес-організації та підвищення дохідності банку, що дозволить ставати більш успішними на ринку.

Пропозиції представлені автором будуть детальніше розглянуті разом з керівництвом АТ «UKRSIBBANK BNP PARIBAS GROUP».

Бакалаврська дипломна робота Веремчук А.В. відповідає загальним вимогам та може бути рекомендована до захисту з оцінкою «добре».

Начальник відділення №456 міста Києва
Логунова Л.С.

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ6

1.1.Сутність понять криза, кризове явище, кризовий стан, антикризове управління бізнес-організацією 6

1.2.Складові управління процесами адаптації бізнес-організації до кризових явищ 14

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТУВАННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ АТ «UKRSIBBANK BNP PARIBAS GROUP» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЙОГО ПОЛІПШЕННЯ 30

2.1. Характеристика діяльності АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» та діагностика кризового стану, в якому опинилась бізнес-організація..... 30

2.2. Визначення перспективних напрямків адаптації бізнес-організації до кризових явищ 47

ВИСНОВКИ..... 56

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 58

ДОДАТКИ..... 3

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається кількома основними обставинами. По-перше, загостренням кризи у діяльності підприємств. Це замовлення практики. По-друге, тенденції в управлінській науці призводять до необхідності розробки концепцій антикризового управління. Його передумовами є концепцій циклічного розвитку, керованості, ресурсозбереження, стимулів, економії часу та соціального партнерства. Їхня сукупність вказує на реальну небезпеку кризи за будь-якого, навіть найуспішнішого управління.

По-третє, об'єктивно криза характеризується безліччю взаємозалежних ситуацій, які збільшують складність та ризик управління. У той же час можливі віддалення кризи та її профілактика, стабілізація кризи, переростання в іншу кризу, вихід з неї , тим самим виключаючи її як з сьогодення, так і з майбутнього.

Тому такою актуальною стала проблема пошуку та впровадження у широку практику таких форм та методів управління, використання яких дозволило б підготувати та реалізувати програму з виведення підприємств із кризових ситуацій. Така програма повинна мати цілісний характер або взаємопов'язана в єдиний за своєю природою економічний механізм антикризового управління.

Розробка конкретних закономірностей становлення та розвитку економічних механізмів антикризового управління передбачає необхідність розвитку теорії антикризового управління у сучасних соціально-економічних умовах та створення науково-обґрунтованої системи управління, що дозволяє забезпечити побудову, ефективного функціонування та вдосконалення соціовиробничих систем в умовах кризи.

Ступінь наукової розробки теми. Вивченню пошуку форм і методів антикризового управління, закономірностей їхнього прояву, практичної

реалізації теоретичних положень в окремих галузях промисловості присвятили свої роботи багато вітчизняних та зарубіжних вчених.

Зокрема, дослідженню проблем антикризового управління присвячені роботи таких українських вчених, як В. Л. Дикань,С. В. Панченко, В. О. Коюда,Д. С. Войтович, Н. Б. Кушнір, І. Ю.Єпіфанова, О. Д. Стешенко, Н. О. Оранська та ін.

Основи методологічного підходу до оцінки економічних механізмів антикризового управління можна знайти в зарубіжних джерелах (А. Альтман, У. Бівер), які пропонують фінансові показники для прогнозу корпоративного банкрутства.

Об'єктом дослідження виступає антикризове управління бізнес-організацією.

Предметом роботи є теоретичні та прикладні аспекти управління процесами адаптації бізнес-організації до кризових явищ.

Метою роботи є розкриття теоретичних та прикладних аспектів управління процесами бізнес-організації до кризових явищ.

Для досягнення мети роботи необхідно виконати наступні завдання:

– розкрити поняття криза, кризове явище, кризовий стан, антикризове управління бізнес-організацією;

– розглянути складові управління процесами адаптації бізнес-організації;

– охарактеризувати інструментарій, що використовується в управлінні процесами адаптації бізнес-організації;

– охарактеризувати діяльність та діагностувати кризовий стан, в якому опинилась бізнес-організація «UKRSIBBANK BNP Paribas Group»;

– визначити перспективні напрямки адаптації бізнес-організації до кризових явищ;

– оцінити ефективність та ризики реалізації запропонованих заходів.

Методи дослідження, які використовуються в наступних загальнонаукових і спеціальних роботах: історичний метод (де кризові явища

впливають на процес розвитку підприємств), метод аналітичного синтезу (вивчаються окремі елементи кризових явищ та їх вплив на підприємства), порівняльний метод (порівняються елементи кризових явищ та ін.)

Інформаційною базою дослідження є наукова література, яка стосується теми даної роботи, а також інтернет-ресурси, матеріали статистичної звітності «UKRSIBBANK BNP Paribas Group», його офіційний сайт та сторінки в соціальних мережах.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці пропозицій щодо вдосконалення антикризового управління на підприємстві: рекомендації щодо розробки програми, які дозволять створити позитивну динаміку фінансових показників підприємства.

Структура та обсяг роботи визначається логікою проведеного дослідження що відображається в її змісті, який складається з вступу, двох розділів, висновків, переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ

1.1. Сутність понять криза, кризове явище, кризовий стан, антикризове управління бізнес-організацією

У будь-якому підприємстві як економічній системі іноді виникають кризові ситуації, які можуть загрожувати існуванню цієї системи. Щоб запобігти негативному впливу цих процесів на організацію, здійснюється антикризове управління як процес управління, що дозволяє менеджерам організовувати їх діяльність таким чином, щоб оптимально усунути нагальні проблеми. Таким чином, процес управління кризою можна визначити як дії, спрямовані на вирішення нагальних проблем – кризових ситуацій.

Почнемо визначення сутності антикризового управління з ключового терміну «криза», що означає різкий прорив, складний перехідний стан, крайню точку розпаду, різкий недолік, невідповідність. Кризові явища – це невелика кількість нестійких проявів кризи, що виникають синхронно один з одним у різних сферах діяльності підприємства, або певне явище, що виникає під час здійснення певного процесу функціонування суб’єкта. Під кризовим станом підприємства розуміємо сукупність кризових явищ, які є критичними та можуть призвести до ліквідації підприємства [17].

Що стосується визначення сутності антикризового управління, наразі існує багато його тлумачень. Аналізуючи існуючі визначення, які знайшли відображення у міжнародних роботах та дослідженнях вітчизняних вчених, можна зробити висновок, що антикризове управління є функцією управління. Ця функція у діяльності підприємств допомагає забезпечити високий рівень платоспроможності, зменшити вплив кризи на підприємство або усунути його наслідки, уникнути криз в цілому. Антикризовий менеджмент компанії як система – це сукупність стратегічних заходів, які допомагають усунути

проблеми, що виникають у її діяльності.

Існують різні підходи до розуміння змісту поняття антикризового управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством

Автор	Зміст
Василенко В.О.	Управління, яке передбачає загрозу кризи, аналізує її симптоми, пропонує заходи щодо зменшення негативних наслідків кризи та використовує ці наслідки для позитивного розвитку.
Єлець О.П.	Це сукупність правил, форм і методів розробки та реалізації набору управлінських рішень, спрямованих на якнайшвидше виявлення кризової загрози, діагностику її причин, а також створення належних умов для швидкого подолання кризи та відновлення прибутковості шляхом раціонального використання наявного потенціалу підприємств та мінімізації матеріальних та фінансових витрат
Кошкін В.І.	1) Комплекс запобіжних заходів для запобігання кризі: систематичний аналіз сильних і слабких сторін компанії, впровадження системи запобіжних заходів, оцінка можливості банкрутства та управління ризиками. 2) Система управління компанією, яка повинна вивести її з кризи, у тому числі шляхом санації чи реструктуризації компанії.
Лігоненко Л.О.	Спеціальне, постійне управління, спрямоване на якнайшвидше виявлення ознак кризи, створення належних умов для її швидкого подолання та забезпечення повернення прибутковості компанії та запобігання її банкрутства
Романяк Г.М.	Складна система управління, яка запобігає кризовим явищам, визначає тип кризи, її етапи та логіку, сценарії її майбутнього розвитку, визначає інструменти, що допомагають подолати кризу, щоб продовжити діяльність компанії.
Скібіцький О.М.	Управління, спрямоване на запобігання можливим серйозним ускладненням підприємства, забезпечення його успішної роботи
Терещенко О.О.	Процес управління фінансовими та економічними ризиками, а також фінансового оздоровлення з метою запобігання та нейтралізації кризи та забезпечення ефективного функціонування підприємства за допомогою методів та прийомів фінансового менеджменту.
Череп А.В.	Комплексна система дій, орієнтована на запобігання кризам та забезпечення обставин, які усувають причини та наслідки кризи відповідно до прогнозу соціально-економічного розвитку компанії та реалізації антикризової стратегії з метою зміцнення конкурентної позиції компанії на ринку.

Джерело: [6; 10; 26; 37; 68; 69]

Виходячи з аналізу вищезазначених концепцій, можна стверджувати, що антикризове управління – це система дій, спрямованих не тільки на запобігання кризовій ситуації, але й на адаптацію системи управління до умов зовнішнього середовища з використанням конкретних методів, засобів та прийомів, що забезпечують її стабільну роботу та запобігання банкрутству.

Слід зазначити, що, враховуючи сутність антикризового управління, більшість дослідників сходяться на думках щодо його специфіки. Складність проблеми кризового управління полягає, з одного боку, у тому, що стратегічні рішення щодо запобігання кризам повинні прийматися та реалізовуватися на ранніх етапах управління, коли перехід до кризи ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранній стадії, ґрунтуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про появу несприятливих тенденцій [9].

Ефективність антикризового управління певною мірою залежить від дотримання властивих йому функцій, які слід розуміти як сфери управління бізнесом, що забезпечують здійснення антикризової діяльності. Так, у працях [5; 16] автори виділили основні (пов’язані із організаційними аспектами антикризової діяльності) [16], об’єднуючі (що включають діяльність з планування антикризового управління) [10], конкретні (функції, які включають діяльність по контролю за антикризовим управлінням) [23; 47]. В результаті узагальнення наявних підходів до розмежування антикризових функцій управління було виявлено, що всі вищезазначені функції складають елементи таких основних функцій, як планування, організація, мотивація та контроль.

В сучасних умовах господарювання система антикризового управління забезпечує постійний моніторинг ситуації на підприємстві з метою виявлення та врахування впливу негативних зовнішніх та внутрішніх чинників в компанії, планування, організацію та впровадження антикризових заходів для забезпечення стабільної роботи компанії та запобігання банкрутству.

Таке різноспрямоване тлумачення сутності та змісту антикризового управління є результатом відносної новизни цієї галузі управління у вітчизняній науці та практиці. У західній економічній теорії термін «антикризовий менеджмент» має такі загальні значення:

1. Turnaround management – процес, спрямований на фінансове оздоровлення підприємства.

2. Corporate recovery (корпоративне відновлення) – реалізація комплексу антикризових заходів з метою перебудови компанії за допомогою керівних та (або) консалтингових компаній відповідно до корпоративних норм.

3. Financial recovery (фінансове оздоровлення) – процес поліпшення фінансів підприємства [30, с 181].

Як систематичний процес виявлення, дослідження та реагування на потенційні загрози, термін «управління ризиками» дуже близький до поняття «антикризове управління». Його основний напрям – максимізувати ймовірність позитивних явищ та мінімізувати ймовірність подій, що не відповідають цілям підприємства.

Важливо також зазначити, що розвиток економічної кризи на підприємстві характеризується стабільністю тенденції до зниження платоспроможності, а також наявністю незадовільних значень ряду важливих показників (коефіцієнтів) оцінки фінансового стану. В умовах ринкової економіки мати справу з кризою підприємств цілком нормальний процес, де завжди перемагають лише найсильніші. Так, якщо підприємство не має спроможності та можливості боротися з кризовою ситуацією, то вона просто зникає, але у випадку, коли компанія може використовувати всі свої сили, долати кризи і перемагати конкуренцію, вона буде більш успішною в майбутньому. Світовий досвід демонструє, що значна кількість компаній створюється за короткий проміжок часу і швидко припиняє свою діяльність.

Як вже зазначалось вище, антикризове управління бізнесом – це сукупність узгоджених елементів, які, взаємодіючи між собою, забезпечують

діагностування ознак та симптомів кризи, допомагають її подолати, сприяють поверненню бізнес-структур до стабільного функціонування та створюють умови, необхідні для подолання негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Важливим у контексті розуміння змісту антикризового управління є визначення причин та факторів кризових явищ на підприємствах. Крайнім загостренням кризової ситуації, у свою чергу, на підприємстві є його банкрутство.

Законодавство України визнає суть банкрутства економічним явищем у чотирьох нормативних документах: Господарському Кодексі України (ст. 209) [18], Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (ст. 1), Наказі НБУ щодо використання комерційних банків Закону України «Про банкрутство» (розділ 2) [47] та керівних принципах Центральної спілки споживчих асоціацій України щодо аналізу та оцінки фінансового стану підприємств (глава 2) [21]. Визначення поняття «банкрутство» не є суперечливим і зводиться до нездатності боржника повернути кошти в наслідок неплатоспроможності і задовольнити вимоги кредиторів інакше, ніж за процедурою ліквідації неможливо.

Аналіз наукових робіт виявив ряд груп факторів, що визначають неспроможність підприємства розрахуватися за своїми зобов’язаннями: погіршення фінансового стану підприємства через недостатню кількість власних коштів компанії та відмову кредитних установ у майбутньому фінансувати, неефективне управління активами, зниження конкурентоспроможності продукції на ринку. Помилки призводять до таких вкрай негативних наслідків [74, с. 109]. Дослідники зазначають, що основними причинами банкрутства є виробничі, фінансові та інвестиційні фактори, правові, організаційні та економічні фактори [8, с. 39]. Відзначаючи проблеми неплатоспроможності, І. В. Олександренко та Л. І. Іщук до основних причин її виникнення відносить інфляцію, нестабільну політичну та економічну ситуацію та мінливість фінансового та валютного ринків [54,

с. 223].

Що стосується внутрішніх факторів, то тут найголовніше – це відсутність власних фінансових ресурсів, низький рівень кваліфікованого персоналу, збільшення пасивів та зменшення дебіторської заборгованості, а також низький рівень маркетингу.

У грудні 2021 року аналітики CB Insights опублікували свій звіт із результатами аналізу історії сотні «мертвих» компаній, які спочатку голосно вийшли на ринок, але потім зникли, створивши 20 найбільших причин банкрутства. Для більшості невдалих проектів досить легко знайти причини. 42% продукції компаній просто не були необхідні на ринку. 29% компаній не мали фінансових ресурсів. 23% компаній мали ненадійну команду. 19% проектів витіснялись з ринку конкурентами або новими технологіями. 18% мають проблеми з оцінкою. 17% мають поганий товар. 17% мають погану бізнес-модель. 14% мають негативний маркетинг. 14% не досліджували клієнта. У 13% - передчасний продукт. 13% втратили фокус. 13% зіпсували стосунки з інвесторами / усередині компанії. 10% відмовились від повного перезапуску компанії та кардинальної зміни бізнес-моделі. 9% - це недостатній ентузіазм. 9% не вдалось через погане розташування. 8% нецікаво для інвесторів. 8% проектів зруйнували правові питання. 8% не користувалися соціальними мережами. 7% не зробили цього вчасного перезапуску [57]. Як видно, причини належать до маркетингу: «проект не потрібен ринку», «невдале місцезнаходження компанії». Інші причини вирішуються керівництвом завдяки оптимізації фінансового управління.

Відсутність плану фінансування унеможливлює розрахунок інвестиційного ризику, валютного ризику, фактичні витрати на обслуговування кредиту, сплату податків та витрати на персоналу. Виникають незаплановані витрати, які починають тиснути на стан підприємства.

2. Фінансова безграмотність управління. Нажаль, (відповідно до спостережень вітчизняних науковців) сьогодні є менеджери, для яких

фінансові питання нецікаві та незрозумілі. Вони не розуміють механізму їх формування. Це може призвести до банкрутства, втрати частки ринку та плинності співробітників.

3. Повна довіра до керівництва. Це стосується відносин між власником та найманим керуючим директором (директором філії, регіональним менеджером тощо). Іноді, особливо з часом, якщо працівники проявлять себе, власник може втратити контроль над своїм підлеглим. А останні, в свою чергу, почнуть гальмувати або вести свою гру за лаштунками на власну користь, що призведе до погіршення фінансового стану підприємства [3].

4. Недосконала бухгалтерія та внутрішня система контролю. Це одна з наших найбільших проблем сучасності. Менеджери, які прагнуть лише отримувати прибуток, ігнорують такі проблеми, як інвентаризацію, що призводить до створення сприятливих умов для крадіжки; гострим є питання цілеспрямованого та належного використання коштів тощо.

5. Низька кваліфікація головного бухгалтера. Так, 40% усієї справи залежить від головного бухгалтера (і він може бути єдиним). Загалом головний бухгалтер знає всі плюси і мінуси компанії. Саме він радить систему оподаткування, трансфертні ціни, слідкує за змінами законодавства про компанії, визначає алгоритм захисту власності, комерціалізації прав інтелектуальної власності та податкового планування. Це допомагає прийняти оптимальне та збалансоване рішення для управління капіталом та операціями у нестабільній економіці [60].

6. Ризикові та необґрунтовані моделі податкового планування. Оптимізація податків є законним інструментом, що зменшує витрати підприємства, пов’язані з податковими платежами. Але вони ведуть до невиправданих закономірностей проводки великих сум до бюджету та штрафних санкцій в результаті перевірок. Наприклад, за статистикою 98% перевірок закінчуються накладанням санкцій та до рахуванням суми податку. Якщо організації не вистачає оборотних коштів, банкрутство неминуче.

7. Неефективна робота з дебіторською заборгованістю [36].

8. Фінансування поточної діяльності компанії з очікуванням відстрочених доходів. Як правило, витрати перевищують доходи у фінансовій піраміді. Молоді та недосвідчені підприємці часто цим страждають. Отримавши перші гроші – дохід, передоплату або позику, гроші починають витрачаються на дорогі покупки – великий офіс, дизайнерський ремонт, дороге обладнання, машини і т. д. Ці витрати включають сто відсотків передоплати постачальниками. Витрати починають перевищувати майбутні доходи [62].

Згадані умови в сукупності та кожна з них окремо створює об’єктивні передумови для кризових ситуацій у діяльності багатьох підприємств. Ці передумови в багатьох випадках генеровані державним управлінням.

Розуміння причин кризових ситуацій покладається у основу антикризового управління, адже саме кризи та їх прояви є об’єктом антикризового менеджменту.

Таким чином, на основі аналізу наукових праць встановлено, що антикризове управління – це система дій, спрямованих не тільки на запобігання кризі, але й на адаптацію системи менеджменту до умов зовнішнього середовища, що використовує специфічні методи, засоби та прийоми для забезпечення стабільної роботи компанії та запобігання банкрутству. Цей підхід, на відміну від інших, може допомогти пояснити та зрозуміти суть антикризового управління, що додатково сприятиме розвитку ефективного механізму виведення компанії з кризи та адаптації до сучасних умов бізнесу та сприятиме вирішенню таких проблем, як збитковість, втрата контролю, незадовільна організаційна структура управління компанією, втрата ринків збуту тощо.

1.2. Складові управління процесами адаптації бізнес-організації до кризових явищ

До складових системи антикризового управління належать: суб'єкт та об'єкт, мета, цілі та пріоритетні завдання, основні принципи, функції, методи та критерії оцінки ефективності антикризових заходів [31].

Головною метою антикризового управління є створення умов для стійкого функціонування підприємств на ринку у відповідь на всі економічні, політичні та соціальні зміни в країні, розробка стратегічних альтернатив на основі прогнозування та передбачення ситуації, уникнення фінансових проблем та подолання ризику банкрутства з мінімальними збитками, введення інноваційних змін у діяльність підприємства (рис. 1.1).

Рисунок 1.1. - Зміст антикризового управління

Джерело: [29;29;30;31]

Основним завданням антикризового управління є прогнозування,

своєчасне виявлення та ефективне вирішення всіх проблем, пов'язаних з об'єктивним циклічним розвитком економіки та суб'єктивними факторами на макро- та мікрорівні. Будь-який менеджмент повинен бути певною мірою антикризовим, а тим більше у випадку, коли криза розвивається на підприємстві.

Антикризовий менеджмент на підприємстві можливий і необхідний з кількох причин: можна прогнозувати, прискорювати та пом'якшувати кризові явища; можна і потрібно готуватися до кризових явищ; антикризове управління вимагає особливого підходу, спеціальних знань, досвіду та майстерності; кризовими процесами можна певною мірою керувати; антикризове управління здатне пришвидшити мінімізувати негативні наслідки [38, с. 161].

Предметом антикризового управління підприємством є вивчення можливих та реальних причин кризи, факторів, що її викликають, її симптомів та наслідків, що погіршують нормальні умови діяльності підприємства [19].

Об'єктом антикризового управління є кризові явища у розвитку підприємства, процес їх подолання та подальшого попередження. Розвиток кризи на рівні мікроекономічної системи структурно поділяється на три фази [9, с. 175]:

1. Прихована криза (або криза ефективності);
2. Криза платоспроможності;
3. Розрахункова криза (загроза банкрутства та неплатоспроможністі).

Система антикризового управління підприємства повинна відповідати таким вимогам:

– послідовність і безперервність;
– рання діагностика кризових явищ;
– інновації в усіх видах корпоративного підприємства;
– контроль «слабких сигналів».

Критеріями оцінки ефективності антикризового управління такі:

– зміна результатів та фінансового стану в результаті антикризового управління;

– динаміка та економічний вплив позитивних змін;

– відповідність змін втраченим можливостям підприємства;

– швидкість адаптації підприємства до змін;

– достатність і швидкість отримання інформації для прийняття об’єктивних антикризових рішень;

– цілеспрямованість антикризових заходів;

– високий рівень кваліфікації працівників [14, с. 31].

Механізм врегулювання криз повинен мати пріоритет: мотивація, орієнтована на антикризові заходи, економію ресурсів, запобігання помилкам, обережність у прийнятті управлінських рішень, поглиблений аналіз ситуації, професіоналізм, ставлення до оптимізму і довіра, соціально-психологічна стабільність, інтеграція цінності професіоналізму та компетентності, ініціативи у вирішенні проблем та пошук найкращих можливостей для розвитку, корпоративізму, взаємоприйняття, шукати та підтримувати інновації.

Як правило, антикризове управління можна визначити як процес застосування форм, методів та процедур, розроблених, щоб отримати ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства між собою та зовнішніми компонентами середовища, з метою створення умов для подолання негативних тенденцій у діяльності економічного суб’єкта в короткостроковій перспективі і сприяння соціально-економічному відновленню його фінансово-господарської діяльності.

1.3. Інструментарій, що використовується в управлінні процесами адаптації бізнес-організації до кризових явищ

Практична реалізація антикризового управління здійснюється за допомогою сукупності методів. Методи антикризового управління охоплюють весь комплекс методичних засобів, що включає комплекс заходів від первинної діагностики кризи до методів її усунення та подолання [33, с. 185].

Проаналізувавши різноманітність представлених та обговорюваних методів антикризового управління підприємствами в умовах кризи, було складено та представлено класифікацію найбільш поширених та найефективніших методів (рис. 1.2).

Виходячи з суттєвих особливостей та необхідності прийняття рішення щодо використання антикризових методів на кожному етапі життєвого циклу компанії, очікується, що вони будуть розглянуті з точки зору методів діагностики та методів антикризового управління.

Діагностика кризового стану підприємства відіграє вкрай важливе значення у загальній системі антикризового управління. Саме діагностика кризового стану забезпечує обґрунтування необхідності антикризових заходів, визначає поточний стан та можливості підприємства.

Діагностичні методи антикризового управління представлені як комплекс методів, спрямованих на виявлення проблем і слабких місць системи управління, що є причиною поганого фінансового стану та інших негативних показників діяльності підприємства. У цьому випадку проводиться діагностика діяльності та стану підприємства з метою:

– оцінки діяльності підприємства з точки зору отримання загального управлінського ефекту;

– визначення відхилень існуючих параметрів системи від початково заданих;

– отримання оцінки майбутньої діяльності підприємства з урахуванням

мінливих факторів зовнішнього середовища з метою запобігання криз.

Рисунок 1.2. - Основні методи антикризового управління

Джерело: [28;30]

Залежно від типу кризи та форми її прояву використовуються такі інструменти діагностики кризи, як статистика, моделювання, прогнозування, експерименти, думки експертів, маркетингові дослідження тощо як індикатори кризових явищ, зростання загроз стратегії компанії та місії, вони можуть свідчити про розширення компанії. Ця методика ефективна на етапах

ранньої діагностики кризи, коли метою є попередження їх виникнення, запобігання подальшому погіршенню ефективності діяльності компанії [33, с. 184].

Використання діагностичних методів антикризового управління, що проводяться в систематичному порядку, дозволяє отримати найбільш повне уявлення про обстежуваний об'єкт. На практиці підприємства часто використовують методи аналізу, які дозволяють оцінити ризики, фінансовий стан і спрогнозувати майбутні тенденції з мінімальними витратами.

Діагностика кризи включає комплекс методів, необхідних для оцінки поточного стану підприємства, виявлення причин погіршення кількісних і якісних показників його діяльності. Звичайно, одними методами діагностики проблему не вирішити. Необхідно усунути справжню причину кризи, пом'якшити її негативні прояви, ліквідувати наслідки. Поряд із такими заходами, як зниження витрат, розширення асортименту продукції, реструктуризація боргу, необхідні радикальні заходи для відновлення компанії в умовах кризи, реорганізація діяльності, стратегічні зміни у сфері інновацій.

Як показує практика, найменш ефективним варіантом є використання тільки фінансових коефіцієнтів, які визначаються на основі балансу підприємства та іншої фінансової звітності, оскільки вони лише описують ситуацію і не дозволяють визначити фактори, що її викликали. Для швидкої діагностики доцільно надати фінансово-економічні показники.

Залежно від інформаційного забезпечення антикризової діагностики сучасні методи її здійснення можуть спиратися на використання лише кількісної, якісної або змішаної інформації – комбіноване використання кількісної та якісної інформації показників діяльності підприємства. Третій підхід є найефективнішим, оскільки окреме використання лише кількісної – об'єктивної чи суто якісної – суб'єктивної інформації має суттєві недоліки, які можна компенсувати в умовах загального використання.

Залежно від застосування методів визначення показників оцінки

розрізняють методологічні підходи: співвідношення полягає в обчисленні та використанні відносних коефіцієнтів або показників шляхом порівняння певних абсолютних показників; індексний підхід полягає в розрахунку динамічних показників зміни стану підприємства або показників його діяльності в часі – темпів зростання, тощо. Предметом дослідження може бути один індикатор – оцінка значення по відношенню до однієї пари показників – перевірка взаємозв'язку між ними і динамічний ряд показників за певний період, дослідження якого дозволить визначити швидкість гальмування або прискорення. відповідних процесів; агрегований підхід полягає у визначенні розрахункових агрегатів – абсолютних розрахункових показників, які розраховуються за допомогою спеціальних методів: звичайні джерела фінансування запасів, чистий результат від інвестиційної діяльності, результат від господарсько-фінансової діяльності. Під час тестів порівнюються абсолютні значення деяких пар одиниць або перевіряється їх позитивність.

Залежно від методології дослідження для оцінки показників використовуються такі підходи: динамічний – ретроспективний аналіз окремих показників та динамічні дослідження з їх участю; порівняльний аналіз – порівняння фактично досягнутих значень показників із середньогалузевим або середнім по групі однотипних підприємств; референтний аналіз – порівняння фактично досягнутого значення показника з конкретним нормативом – нормою або еталоном, що визначається як допустима критична межа його зміни.

Залежно від характеру формування та спрямованості застосування діагностики в міжнародній практиці прийнято виділяти види аналізу банкрутства [42]:

- описовий – який представляє результати аудиту, переважно швидкого аналізу фінансової звітності, в описовій формі;

- нормативний – під час якої проводиться діагностика та висновки формуються на основі порівняння фактичних значень показників на

обстеженому підприємстві із зазначеним нормативним або плановим показником;

- прогнозний – який носить прогнозний характер і використовується для прогнозування певних подій – для визначення майбутнього доходу та фінансового стану підприємства.

До найбільш поширених методів узагальнення показників належать:

Індексний метод, при якому окремі показники оцінки переводяться в показники шляхом порівняння з еталонними значеннями, раніше досягнутими показниками або показниками інших підприємств з подальшим розрахунком інтегрального показника.

Метод підрахунку балів, суть якого полягає у присвоєнні кожному рейтинговому показнику певної кількості балів відповідно до його фактичних значень за спеціально розробленою рейтинговою шкалою, залежно від кількості набраних балів, загального висновку про глибину кризи.

Графічний метод, використання якого полягає у побудові «поля оцінки», його розбивці на конкретні зони, що відповідають конкретному рівню ризику банкрутства, та знаходженні позиції конкретної компанії в межах конкретних зон.

Статистичний метод – для отримання узагальненого висновку використовуються спеціально розроблені економіко-математичні моделі, засновані на існуючих математичних моделях, аналізі великих обсягів статистичної інформації про діяльність підприємств.

Використання цього методу у світовій практиці є найпоширенішим через його простоту та високу точність результату. Проте в Україні використання різноманітних діагностичних моделей, запозичених із зарубіжних джерел, є некоректним через специфіку діяльності українських підприємств та їх невідповідність умовам підприємств, на основі яких побудована модель.

У той же час використання дискримінантного аналізу та кластерного

для обробки належним чином сформованої статистичної бази українських підприємств дозволяє створити адекватні статистичні моделі з високою прогностичною ймовірністю.

Іншою групою методів антикризового управління на підприємстві є методи безпосередньо антикризового управління. Специфікою антикризового управління підприємством є організація управлінських процесів підвищеної складності.

Ця група методів у свою чергу поділяється на два напрями: організаційний блок – безпосередньо пов'язана з розробкою та прийняттям управлінських рішень у рамках антикризового управління промисловим підприємством; функціональний блок – набір методів антикризового управління залежно від визначених елементів функціонального блоку, наявності інформаційних баз та прогнозуванню результатів діагностичного аналізу.

У складі організаційного блоку методів антикризового управління промисловими підприємствами необхідно враховувати різні аспекти управлінської поведінки та рішень з метою виявлення, уникнення чи подолання криз. Використання усталених взаємозв'язків різних методів антикризового управління дає змогу максимізувати узагальнення всіх компонентів виникнення та розвитку кризових явищ.

Систему антикризового управління діяльністю підприємства можна представити як сукупність мети, об'єкту, предмету управління, завдань та методів, що використовуються. Таким чином, визначаючи існування безлічі різних методів антикризового управління підприємствами, від дослідження середовища діяльності підприємства до повної її реструктуризації, було систематизовано, класифіковано методи антикризового управління на підприємствах.

Шангрет А. М., Караїм М. М. причиною низької ефективності господарської діяльності вітчизняних підприємств та проявами кризових явищ вбачають наступні фактори: загострення фінансової кризи в державі;

недостатній рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції щодо іноземних товарів на внутрішньому ринку; високий рівень тарифних бар'єрів; негативний вплив факторів політичної нестабільності; низька конкурентоспроможність вітчизняних товарів, обумовлена їх високим споживанням енергії та матеріалів; мінливість законодавчої сфери діяльності суб'єктів господарювання; виснаження інвестиційних ресурсів та пасивна інноваційна політика підприємств [25, с 180].

Враховуючи багатогранність кризи, кількість загроз економічній безпеці компаній постійно зростає, що потребує вдосконалення механізму управління кризою. Скібіцький О. М. [2] відводив важливу роль загальним принципам методології та технології прогнозування криз як таких, які є основою антикризового управління, а саме:

1) визначення цілей, які допомагають прогнозувати кризу, використовуючи два підходи: намагання запобігти, затягування її настання; намагатися вчасно передбачити, визнати її сутність, активно сприяти ліквідації застарілих елементів системи, тим самим скорочуючи тривалість та негативні наслідки кризи;

2) визначення характеру та структури кризи;

3) прогнозування зовнішніх факторів впливу кризи;

4) вибір та ранжування шляхів виходу з кризи;

5) аналіз перебігу та наслідків кризи.

Аналізуючи підхід цього автора, можна зробити висновок, що ефективна методологія прогнозування криз є одним із важливих елементів ефективної технології управління кризами. В результаті аналізу авторської позиції виникає потреба у складанні переліку проблем, які необхідно вирішити в процесі управління: своєчасність управлінських впливів; усунення неприпустимих відхилень фактичних параметрів системи від набору (план, стандарт, програма); проблеми розпізнавання та виявлення докризових ситуацій; проблеми запобігання кризам; проблеми компанії в умовах кризи; проблеми подолання кризи та усунення її наслідків;

методологічні проблеми антикризового управління; фінансово-економічні проблеми антикризового управління; правові проблеми антикризового управління; соціально-психологічні проблеми; проблеми з прогнозуванням кризи; розвиток управління прийняттям рішень в умовах ризику; аналіз та оцінка кризових ситуацій; інноваційні стратегії поведінки під час кризи; проблеми управління конфліктами в кризовій ситуації; маркетингова поведінка в умовах невизначеності; відбір, оцінка та мотивація працівників у кризовій ситуації; інвестиційний проект.

Основною метою антикризового управління, а також управління економічною безпекою, є захист від зовнішніх та внутрішніх загроз для підприємства. Процес управління регулює кризові ситуації та ризики, а також запобігає їм та долає негативні соціально-економічні наслідки у разі їх виникнення.

Потреба в кризовому управлінні з точки зору економічної безпеки полягає у запобіганні або подоланні кризи, що виникла в певній підсистемі підприємств, або вжитті заходів для пом’якшення наслідків кризи. Необхідно використовувати основні механізми антикризового управління, забезпечуючи тим самим захист. Одним з таких ефективних заходів є використання технологій, спрямованих на персонал, що дозволяє зменшити відтік співробітників, утримати висококваліфікований персонал, збільшити стимули до праці, скоротити кризовий період, збільшити авторитет начальника, забезпечити ефективність організації в цілому.

Механізм антикризового управління з точки зору економічної безпеки полягає у поєднанні організаційно-господарської діяльності у формі методів, інструментів та важелів, які діють на правовій основі та спрямовані на прогнозування, запобігання, мінімізацію або усунення зовнішніх та внутрішніх загроз для підприємства (рис 1.3). Розглянемо докладніше механізм антикризового управління, який представлений на рис. 1.3 з точки зору економічної безпеки підприємства.

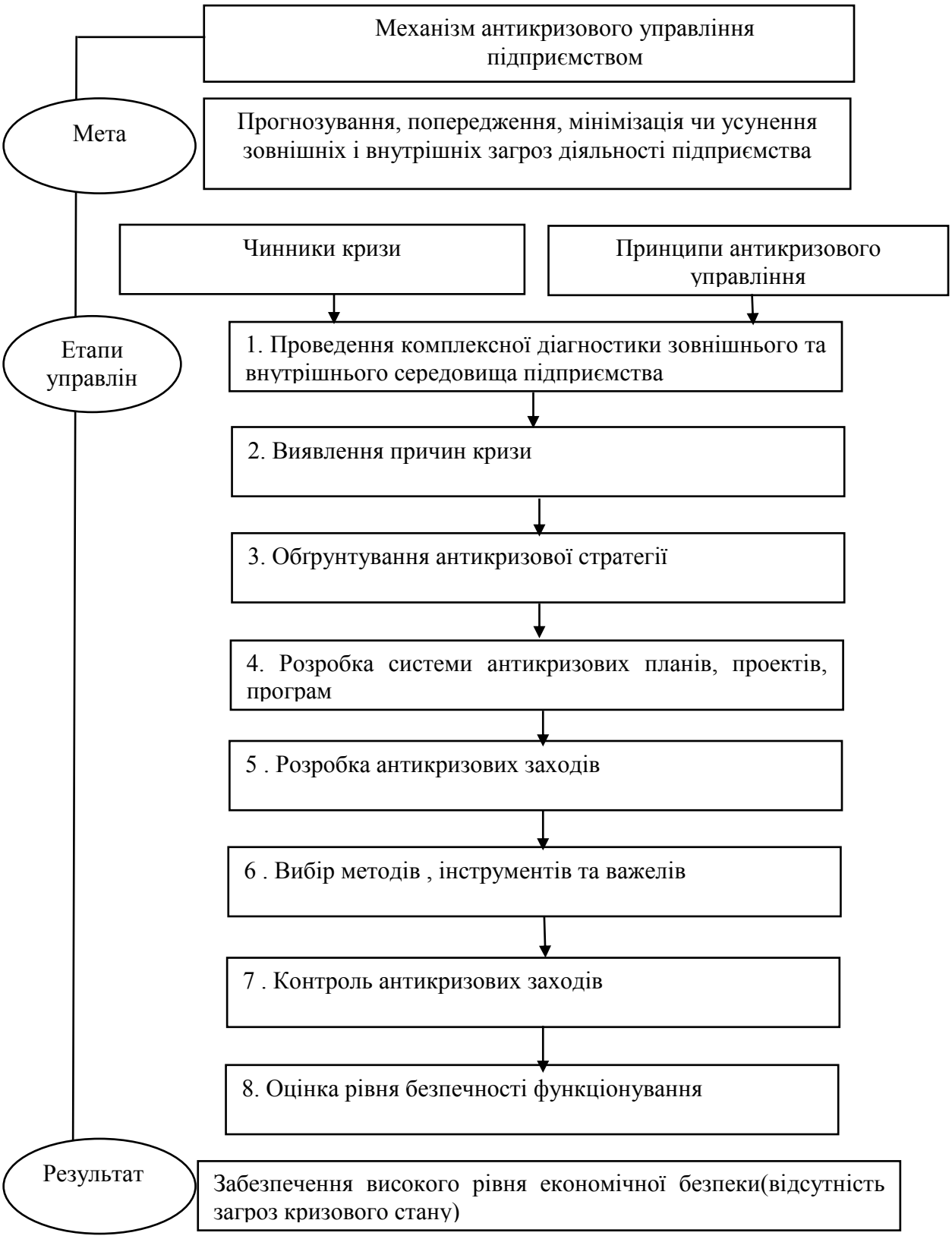

Рисунок 1.3. - Механізм антикризового управління

Джерело: [20;23]

Ефективна система управління кризою з точки зору економічної безпеки повинна базуватися на таких принципах:

– своєчасна діагностика кризових ситуацій на підприємстві;

– швидка реакція на кризові явища (ефективність прийняття рішень);

– дотримання правових норм та етичних стандартів при обґрунтуванні антикризових заходів.

У процесі управління важливо виявити фактори, що спричинили кризу на підприємстві. Це можна зробити шляхом комплексної діагностики, яка визначає існуючі загрози та внутрішні можливості подолання кризи та усунення недоліків підприємства.

Таким чином, послідовність антикризового управління з точки зору економічної безпеки має бути такою:

1) Проведення комплексної діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

2) Визначення причин та рівень загрози кризи.

3) Демонстрація антикризової стратегії.

4) Розробка планів, проектів та системи антикризових програм.

5) Розробка антикризових заходів.

6) Вибір методів, інструментів та важелів антикризового управління.

7) Оцінка рівня безпеки підприємства.

Саме на завершальному етапі важливо оцінити рівень економічної безпеки, досягнутий у процесі управління кризою Система управління кризою економічної безпеки має такі характеристики (рис. 1.4):

По-перше, рівень кризи та рівень економічної безпеки підприємства є взаємозалежними.

По-друге, контрзаходи розробляються відповідно від рівня кризи. Існує чотири стадії кризи, а отже, заходи з управління кризовими ситуаціями для підприємства на цих етапах для відновлення безпечного розвитку також є різними.

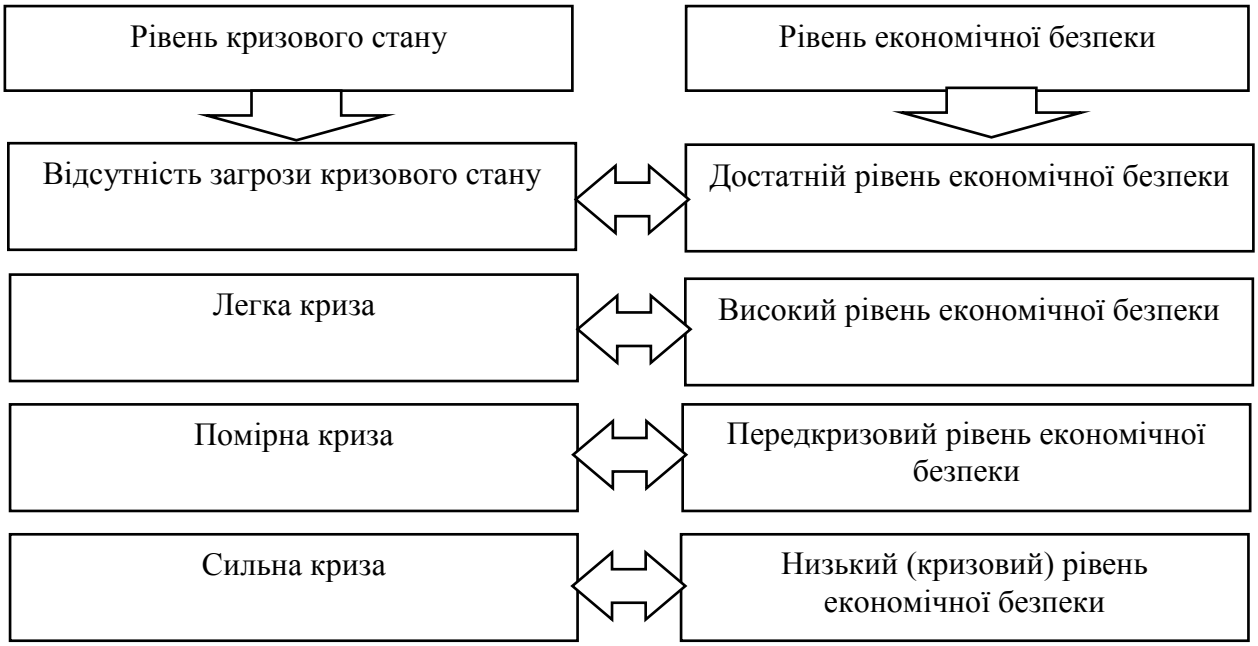

Рисунок 1.4. - Зв'язок рівнів економічної безпеки та рівнів кризового стану компанії

Джерело: [22;24;25]

1-й етап–«Без кризи». На цьому етапі проводиться діагностика можливих загроз і вживаються заходи для підтримки безпечного розвитку.

2-й етап – «Легка криза». Цей етап часто є латентним. Це може знизити рентабельність та прибуток, знизити ефективність вкладеного капіталу. І означає, що фінансове становище компанії нестабільне, її активи та резерви розвитку зменшуються.

Антикризове управління підприємством на етапі 2 – перегляд стратегії компанії; здійснення заходів щодо скорочення витрат та управління персоналом.

3-й етап – «Помірна криза». На цьому етапі відбувається втрата активності, відсутність або нестача власних ресурсів та резервів, збільшується плинність працівників. Антикризовий менеджмент підприємства на етапі №3 – стратегічне управління, яке реалізується на добровільних засадах реструктуризація; розпочинається програма стабілізації фінансово-економічної ситуації.

4-й етап –«Сильна криза». На цьому етапі ми маємо справу з гострою неплатоспроможністю. Антикризове управління підприємством на 4-му етапі характеризується фінансовою нестабільністю підприємства, що може призвести до банкрутства, проявами кризових явищ у всіх підсистемах підприємства (фінансовій, виробничій, торговельній, персональній тощо).Розробляються заходи щодо реабілітації, які можуть вивести компанію з кризи та відновити її платоспроможність.

На сучасному етапі розвитку можуть використовуватися різні стратегії антикризового управління, але найголовніше – запобігти кризі, підготуватися до її появи; протидія кризі, уповільнення її процесів; стабілізація ситуації завдяки резервам, додатковим ресурсам; послідовного виходу з кризи. Можна вибрати правильну стратегію, виходячи з глибини та характеру кризи та наявного стратегічного потенціалу.

В умовах економічної кризи кожне підприємство є унікальним, тому процес обґрунтування та реалізації стратегії кожного підприємства є унікальним та залежить не тільки від середовища зовнішнього та внутрішнього, а також від їхнього взаємного впливу.

Враховуючи це, ефективність антикризового управління на підприємстві залежить від того, наскільки ефективно менеджери розробляють та реалізують антикризову стратегію. Таким чином, деякі компанії розробляють досить сильні стратегії, але не в змозі успішно їх реалізувати на практиці, а інші, навпаки, створюють середні стратегії, але досить ефективно реалізують їх на практиці. Тому важливою рекомендацією для досягнення компанією максимального успіху, є необхідність успішного поєднання менеджерами процесу створення стратегії її вдалої реалізації.

Таким чином, чим ретельніше продумана антикризова стратегія і чим реалістичніше її реалізація, тим більше шансів компанії на міцні позиції на ринку. Тому керівники та менеджери повинні, спираючись на теорію циклічного розвитку, не тільки вміти обирати відповідну стратегію боротьби

з кризою, а й володіти технологією її реалізації, передбачаючи характер та терміни кризових потрясінь, мінімізуючи їх негативні наслідки.

Важливо використовувати стратегічне планування у процесі реалізації кризової стратегії. Це відокремлення стратегії від жорстких меж планування дозволило відокремити процес реалізації стратегії. Вважаємо, що з цієї точки зору стратегічне планування є систематичним і логічним процесом реалізації антикризової стратегії у конкретних антикризових планах, проектах, програмах.

Таким чином, система антикризового управління полягає у поєднанні організаційно-господарської діяльності у формі методів, інструментів та важелів, які діють на правовій основі та спрямовані на прогнозування, запобігання, мінімізацію або усунення зовнішніх та внутрішніх загроз для підприємства. Визначено послідовність етапів антикризового управління, що допоможе зберегти високий рівень економічної безпеки: 1) проведення комплексної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; 2) виявлення причин кризи та рівня загроз; 3) обґрунтування антикризової стратегії; 4) розробка системи планів, проектів та антикризових програм; 5) розробка антикризових заходів; 6) вибір методів, інструментів та важелів антикризового управління; 7) контроль антикризових заходів; 8) оцінка рівня безпеки компанії. Дотримання принципів і послідовності антикризового управління сприятиме досягненню безпечного розвитку та подоланню різних типів криз на підприємстві.

РОЗДІЛ 2.
ДІАГНОСТУВАННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ АТ «UKRSIBBANK BNP PARIBAS GROUP» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЙОГО ПОЛІПШЕННЯ

2.1. Характеристика діяльності АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» та діагностика кризового стану, в якому опинилась бізнес-організація

Державний експортно-імпортний банк України створений 3 січня 1992 року згідно з Указом Президента України №29 та 23 січня того ж року банк отримав свою першу ліцензію від Національного банку України.

АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group», є акціонерним товариством, 100% акцій якого належать державі в особі Кабінету Міністрів. Структура АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group», в Україні складається з Головного банку, 22 філій та 29 відділень.

АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group», залишається одним із лідерів із якості обслуговування в українському банківському секторі. За оцінкою компанії GfK-Україна, яка спеціалізується на дослідженні ринків, репутація АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» перевищує середньо ринкову.

Банк прагне й надалі підвищувати якість обслуговування клієнтів, використовуючи власний досвід та досвід інших дочірніх банків групи АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group», а також новітні технології.

Широкий спектр стандартних та новітніх банківських послуг обслуговуються понад 3 мільйонами клієнтів АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group», через загальнодержавну мережу у великих містах, обласних центрах, окремих населених пунктах у всіх регіонах України. Значні успіхи банку традиційно оцінюють як в Україні, так і за її межами впливові видання та експерти, рейтингові компанії, партнери та клієнти. Основні досягнення банку представлені в додатку А.

АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Згідно з організаційною структурою управління, в організації створюються підрозділи зі спеціалістами певного профілю. Вони наділяються повноваженнями та, відповідно, відповідають за свою роботу. Завдяки цьому навантаження на вище керівництво зменшується. Але дана структура має свої переваги та недоліки. Переваги полягають в наступному:

- професіоналізм фахівців, які беруть він виконання основних функцій;
- стандартизація операцій управління;
- зниження навантаження із лінійних керівників.

Оскільки організаційна структура управління будується на горизонтальному поділі праці управлінця, це спричиняє появу деяких її недоліків. Серед них:

- складнощі з підтриманням постійного зв'язку між відділеннями, що виконують різні функції;
- пролонгована процедура вирішення питань (треба узгоджувати їх із керівництвом);
- відсутність єдиного керівництва та ризик дублювання вказівок;
- складнощі з пошуком відповідальних за роботу, оскільки вказівки можуть давати одразу 2–3 керівники.

Організаційна структура банку представлена на рис. 2.1.

Кабінет Міністрів України – вищий орган управління акціонерного товариства, який може виконувати функції безпосереднього управління. Для безпосереднього управління обирається Рада директорів, яка здійснює стратегічне управління банком, відповідає за організацію роботи з управління банківськими ризиками, створення та функціонування ефективного внутрішнього контролю, контролює діяльність виконавчих органів банку, а також реалізує інші ключові функції.

Комітет з аудиту Ради директорів відповідає за оцінку ефективності діючих процедур у сфері управління ризиками та внутрішнього контролю, а

також контроль за надійністю системи управління та підготовку пропозицій щодо її удосконалення.

Рисунок 2.1 - Організаційна структура АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group»

Джерело: [47;48]

Комітет з кадрів та винагород Ради директорів відповідальний за попередній розгляд, аналіз та підготовку пропозицій для Ради директорів з питань системи регулювання винагороди та підбору працівників, які істотно впливають на систему управління ризиками банку, а також за розробку та вдосконалення внутрішніх документів Банку з питань винагород.

Комітет з ризиків Ради директорів відповідальний за попередній розгляд, аналіз та підготовку пропозицій Раді директорів з питань визначення стратегії управління ризиками та капіталом, встановлення ризик-апетиту, контролю ефективності системи управління ризиками, розвитку ризик-культури та реалізації моделі трьох ліній захисту, застосування банківських методик управління ризиками.

Правління визначає політику управління банківськими ризиками на основі Стратегії управління ризиками та капіталом, затверджує процедури управління ризиками та капіталом та процедури стрес-тестування, відповідає за моніторинг та здійснення заходів щодо зниження ризиків, виходячи з оптимального співвідношення цілей Банку, необхідного акціонерами рівня прибутковості капіталу та ризик-апетита Банку, що забезпечує підтримання достатності капіталу вище мінімально допустимого рівня, розглядає звітність у рамках своєї компетенції.

Головний кредитний комітет (ГКК) розглядає та вносить зміни до принципів кредитної політики перед її затвердженням Правлінням, відповідає за встановлення лімітів та прийняття нероздрібного кредитного ризику в рамках повноважень, встановлених Правлінням, здійснює контроль за відповідністю якості кредитного портфеля затвердженій політиці. Мінімальний кредитний комітет (МКК) встановлює ліміти для нероздрібних клієнтів з окремих видів операцій у межах своїх лімітів МКК.

Комітет з дефолтів (КЗД) Корпоративно-інвестиційного банку організовано з метою розгляду питань про визнання дефолту згідно з встановленим процесом, закріпленим внутрішнім документам щодо визначення дефолту та одужання для нероздрібних позичальників.

Комітет з розвитку бізнесу (КРБ) розглядає зміни Політики роздрібного кредитування та Політики кредитування клієнтів сегменту «Масовий бізнес» перед винесенням на затвердження Правління, визначає модель управління та запуску нових напрямків роздрібного та масового бізнесу, приймає

рішення про поступку третім особам прав вимог щодо кредитних зобов'язань роздрібних позичальників.

Комітет з управління активами та пасивами (КУАП) відповідає за управління ринковим ризиком, процентним ризиком банківських операцій, ризиком ліквідності, відповідає за формування оптимальної структури балансу Банку з метою отримання максимальної прибутковості при обмеженні можливого рівня ризику, встановлює агреговані ліміти за ринковим ризиком, процентним ризиком банківських операцій та ризику ліквідності, схвалює моделі та методології їх оцінки.

Керуючий комітет з операційних ризиків (ККОР) забезпечує управління операційними ризиками, попередньо розглядає розмір ризик-апетиту з операційних ризиків, розглядає питання прийняття операційних ризиків у рамках встановленого Правлінням ліміту, здійснює моніторинг рівня операційного ризику, затверджує перелік заходів, процедур та технологій щодо виявлення, оцінки, моніторингу, контролю, запобігання, мінімізації операційних ризиків.

Комісія з управління якістю даних (КУЯД) оцінює ефективність функціонування системи управління якістю даних, приймає рішення щодо реалізації нових ініціатив щодо підвищення якості даних, затверджує документи, що регламентують процеси управління якістю даних, розглядає результати моніторингу показників якості даних.

Департамент управління ризиками знаходиться у підпорядкуванні Головного директора управління ризиками, несе відповідальність за функціонування системи ризик-менеджменту, загальне управління ризиками, забезпечуючи застосування єдиних принципів і методів виявлення, оцінки, управління.

В АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» сформувалася жорстка централізована лінійно-функціональна структура управління із недостатньо розвиненою системою зв'язків управління (організаційних документів). Така

структура лише частково відповідає існуючому рівню та потребам розвитку підприємства та гірше адаптується до мінливого зовнішнього середовища.

Історично основним видом діяльності АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» є обслуговування експортно-імпортних операцій. Наразі «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» має диверсифіковану клієнтську базу, що включає значну кількість великих промислових і державних підприємств. АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» приймає вклади від фізичних та юридичних осіб, надає кредити, здійснює платіжне обслуговування в Україні та переказ коштів за кордон, операції з обміну іноземних валют, інвестує кошти, здійснює розрахунково-касове обслуговування клієнтів та надає інші банківські послуги.

Однією із головних функцій АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» є сприяння, від імені Уряду України, обслуговуванню кредитних договорів, що підписані Урядом України та урядами інших держав. АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» виступає агентом Уряду України та обслуговує кредити від іноземних фінансових установ у відповідності до зазначених договорів. Загалом основні види діяльності банку можна згрупувати за декількома великими напрямками (рис. 2.2.).

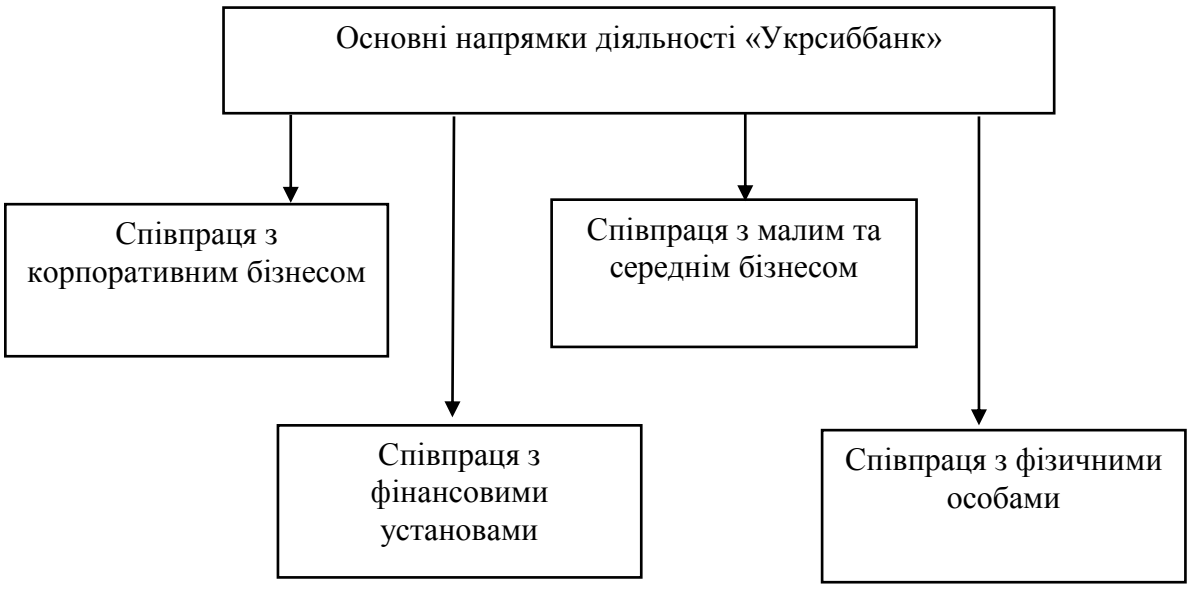

Рисунок 2.2. - Основні напрямки діяльності АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group»

Джерело: [47;48]

АТ UKRSIBBANK BNP Paribas Group пропонує фінансування інвестиційних витрат компаній з різних галузей економіки: від класичних кредитів до структурованого фінансування, цільових кредитних програм та кредитних проектів міжнародних фінансових організацій.

Для своїх корпоративних клієнтів банк пропонує широкий спектр операцій, послуг та сервісів з торговельного фінансування та документарних операцій. Торгове фінансування в АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group»– це:

- професійна експертиза від спеціалістів банку;
- широка географія сфери міжнародних розрахунків;
- доступ до програм сприяння міжнародній торгівлі та розвитку експорту;
- програма сприяння торгівлі Європейського банку реконструкції та розвитку;
- можливість мінімізувати ризики при проведенні зовнішньоторговельних операцій, пов'язаних з рівнем довіри між контрагентами, а також оптимізувати витрати, пов'язані з розрахунками;
- різні форми підтримки та фінансування комерційної діяльності.

Завдяки своїм професійним знанням фахівці банку допоможуть компаніям у виборі оптимального виду кредиту, структуруванні проектного фінансування, при необхідності, розробці найбільш ефективного механізму фінансування проектів компанії, а також нададуть комплексну підтримку та обслуговування на всіх етапах кредитування. підготовка, а також залучення та підтримка. АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» прагне досягти максимального результату, допомагаючи своїм клієнтам досягати цілей розвитку бізнесу.

Банк також пропонує своїм клієнтам короткострокові, довгострокові депозити, вклади у банківських металах. Розрахунково-касовий сервіс допоможе забезпечити безперебійну роботу підприємства, своєчасну оплату

постачальникам і клієнтам, швидке та безпечне управління як готівкою, так і безготівкою.

АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» - це:

- професійне обслуговування та висока якість послуг;

- повний спектр розрахунково-касових послуг;

- можливість дистанційного управління поточним рахунком за допомогою iFOBS;

- валютні операції та міжнародні розрахунки Послуги інвесторів.

АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» сприяє підтримці та розвитку українського бізнесу з метою підвищення його конкурентоспроможності та зниження витрат на інвестиційні проекти та бізнес-кредити.

Держава реалізує курс підтримки українських сільгоспвиробників, розробляє програми розвитку аграрного сектору економіки, а також програми розвитку та підтримки вітчизняних товаровиробників через АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group». Одним із головних векторів є запровадження таких напрямків фінансової підтримки:

- дешевші кредити;

- запровадження механізмів часткової компенсації вартості товарів;

- надання субсидій для підтримки розвитку бізнесу.

АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» також надає такі послуги у сфері обслуговування програм державної фінансової підтримки агропромислових підприємств:

- консультування щодо механізму отримання часткової компенсації за державними програмами

- прийом та опрацювання заяв від підприємств агропромислового комплексу на компенсацію

- перерахування отриманих від держави компенсацій на поточні рахунки підприємств.

Крім того, в межах співпраці з фінансовими установами з метою встановлення довготермінового та взаємовигідного співробітництва АТ

«UKRSIBBANK BNP Paribas Group» пропонує українським та іноземним банкам-контрагентам максимально повний спектр високоякісних та конкурентних банківських послуг.

Для приватних клієнтів також пропонується широкий спектр послуг кредитування, депозити, брокерська діяльність, розрахунково-касові операції, добровільне декларування та інші послуги.

Отже, АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» надає широкий спектр послуг для різних категорій клієнтів. Дана банківська установа також реалізує виконання державних програм підтримки бізнесу (надає пільгові кредити та компенсації).

Банк виконує свою місію задоволення щоденних фінансових потреб клієнтів, надання високоякісних послуг, простих фінансових рішень та пропонування сучасних послуг, що полегшують життя.

Проаналізуємо частку кредитування малого та середнього бізнесу у загальній структурі кредитування (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Аналіз кредитної активності АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» у 2020-2022 рр.

Показники	30.09.2020	30.09.2021	30.09.2022
Загальна сума кредитів клієнтам, млн. грн.	23 994,7	27 175,2	23 951,9
Кредити юридичним особам, млн. грн.	17 866,0	20 059,5	18 296,5
Питома вага кредитів юридичним особам в загальній сумі кредитів банку	74,5%	73,8%	76,4%
Кредити фізичним особам, млн. грн.	6 128,7	7 115,7	5 655,4
Питома вага кредитів фізичним особам в загальній сумі кредитів банку	25,5%	26,2%	23,6%

Джерело: [47]

Аналізуючи кредитну активність АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» протягом періоду з 2020 по 2022 роки, можна відзначити певні тенденції та зміни, що відбулися у цьому періоді. Загальна сума кредитів

клієнтам банку зросла з 23 994,7 млн. грн. у 2020 році до 27 175,2 млн. грн. у 2021 році, а потім знову зменшилася до 23 951,9 млн. грн. у 2022 році. Ці цифри свідчать про зростання кредитної активності банку впродовж 2020-2021 років, але згодом спостерігається зменшення в 2022 році. Основна частина кредитів надавалася юридичним особам. У 2020 році кредити юридичним особам становили 74,5% від загальної суми кредитів банку. У наступному році, 2021 році, цей показник зменшився незначно до 73,8%, але знову зріс до 76,4% у 2022 році. Це свідчить про те, що кредитна активність банку значно залежить від його спрямованості на надання кредитів юридичним особам. Кредити, надані фізичним особам, також складають значну частку в загальній сумі кредитів банку. У 2020 році ця частка становила 25,5%, в 2021 році зросла до 26,2%, а в 2022 році знову зменшилася до 23,6%. Це може свідчити про певні коливання в активності банку у сфері надання кредитів фізичним особам. Загалом, АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» продемонстрував зростання кредитної активності впродовж 2020-2021 років, але зменшення в 2022 році. Банк активно надає кредити юридичним особам, які становлять основну частку його кредитного портфеля. Кредити фізичним особам також мають значиму частку, але показують певні коливання. Ці дані свідчать про спрямованість банку на підтримку бізнес-сектору та одночасне надання кредитів фізичним особам.

Для оцінки ефективності кредитних операцій важливо визначити якість кредитних операцій, розрахувавши обсяг непрацюючих позик (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз якості кредитних операцій АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» у 2020-2022 рр.

Показник	30.09.2020	30.09.2021	30.09.2022
Непрацюючі кредити (NPL), млн. грн.	41,34	34,88	641,16
Питома вага непрацюючих кредитів (NPL) в загальній сумі кредитів	0,17%	0,13%	2,68%

Джерело: [47;48]

Помітна тенденція до значного зростання обсягів непрацюючого кредитного портфелю. Це свідчить про те, що кредитні продукти є не привабливими для споживачів і потребують вдосконалення.

На першому етапі діагностування економічного стану бізнес-організації проведемо дослідження результатів економічної діяльності АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» проведемо горизонтальний аналіз активів установи за останні три роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Горизонтальний аналіз активів АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» 2020-2022 рр. (млн грн)

Показник	Загальна вартість станом на 30.09.2020 р.	Загальна вартість станом на 30.09.2021 р.	Загальна вартість станом на 30.09.2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.,	
				абсолютне (+,-)	відносне %
Грошові кошти та їх еквіваленти	2664,53	2699,38	2179,20	-485,33	-18,2%
Кошти в Національному банк України та обов'язкові резерви	2332,44	2921,34	3863,25	1530,81	65,6%
Кошти в інших фінансових установах за амортизованою вартістю	22865,69	26061,16	32047,71	9182,02	40,2%
Кредити та заборгованість клієнтів за амортизованою вартістю	21988,72	25432,02	20751,34	-1237,38	-5,6%
Цінні папери та інвестиції в асоційовані і дочірні підприємства	14249,84	15598,92	35394,25	21144,41	148,4%
Майно та обладнання	1263,22	1301,94	1315,42	52,20	4,1%
Інвестиційна нерухомість	0,04	0,04	0,00	-0,04	-100,0%
Нематеріальні активи	562,40	530,50	562,52	0,11	0,0%
Відстрочені податкові активи та передоплати з поточного податку на прибуток	377,53	83,49	96,91	-280,61	-74,3%
Активи з права користування	50,47	201,44	166,79	116,32	230,5%
Інші активи	692,62	499,52	639,26	-53,36	-7,7%
ВСЬОГО АКТИВІВ	67047,5	75329,7	97016,6	29969,14	44,7%

Джерело: [47;48]

Грошові кошти та їх еквіваленти відображають значне зменшення від 2664,53 млн. грн. у 2020 році до 2179,20 млн. грн. у 2022 році. Це зменшення на 485,33 млн. грн. або 18,2% пов'язане з розрахунками та зменшенням наявних грошових коштів банку.

Кошти в Національному банку України та обов'язкові резерви значно зросли з 2332,44 млн. грн. у 2020 році до 3863,25 млн. грн. у 2022 році. Це збільшення на 1530,81 млн. грн. або 65,6% пов'язане зі збільшенням розміру обов'язкових резервів, які банк повинен мати в Національному банку України.

Кошти в інших фінансових установах за амортизованою вартістю також зросли з 22865,69 млн. грн. у 2020 році до 32047,71 млн. грн. у 2022 році. Це збільшення на 9182,02 млн. грн. або 40,2% свідчить про збільшення інвестицій банку в інші фінансові установи.

Кредити та заборгованість клієнтів за амортизованою вартістю зменшилися з 21988,72 млн. грн. у 2020 році до 20751,34 млн. грн. у 2022 році. Це зменшення на 1237,38 млн. грн. або 5,6% пов'язане зі зменшенням обсягу кредитного портфеля банку або зменшенням кредитування певних секторів економіки.

Цінні папери та інвестиції в асоційовані і дочірні підприємства значно збільшилися з 14249,84 млн. грн. у 2020 році до 35394,25 млн. грн. у 2022 році. Це збільшення на 21144,41 млн. грн. або 148,4% свідчить про збільшення інвестицій банку в цінні папери та дочірні підприємства.

Інші показники, такі як майно та обладнання, нематеріальні активи, активи з права користування та інші активи, також відображають певні зміни протягом розглянутого періоду.

Загальна вартість активів АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» збільшилася з 67047,5 млн. грн. у 2020 році до 97016,6 млн. грн. у 2022 році. Це збільшення на 29969,14 млн. грн. або 44,7% є результатом змін у розмірі активів банку, розширення його діяльності або збільшення обсягу інвестицій.

На другому етапі проведемо вертикальний аналіз структури пасивів АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Вертикальний аналіз структури пасивів АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» млн грн.

Показник	Загальна вартість станом на 30.09.2020 р.	Загальна вартість станом на 30.09.2021 р.	Загальна вартість станом на 30.09.2022 р.	Відхилення 2020 р. до 2022 р.	
				абсолютне (+,-)	відносне %
ПАСИВИ:					
ЗОБОВ’ЯЗАННЯ					
Кошти банків	12,50	3,89	1,89	-10,61	-85%
Кошти клієнтів	58195,61	65217,20	83768,28	25572,68	44%
Орендні зобов'язання	40,39	187,25	169,70	129,31	320%
Інші зобов’язання	1014,71	795,29	1432,62	417,91	41%
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	59263,21	66203,62	85372,50	26109,28	44%
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ					
Статутний капітал	5069,26	5069,26	5069,26	0,00	0%
Емісійний дохід	811,23	811,23	811,23	0,00	0%
Непокритий збиток	1903,75	3245,58	5763,64	3859,89	203%
ВСЬОГО ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ	7784,24	9126,08	11644,13	3859,89	50%
ВСЬОГО ПАСИВІВ	67047,5	75329,7	97016,6	29969,17	45%

Джерело: [47;48]

Кошти банків зменшилися з 12,50 млн. грн. у 2020 році до 1,89 млн. грн. у 2022 році. Це зменшення на 10,61 млн. грн. або 85% пов'язане зі змінами у стратегії управління ліквідністю та оптимізації розміщення грошових коштів. Кошти клієнтів значно збільшилися з 58195,61 млн. грн. у 2020 році до 83768,28 млн. грн. у 2022 році. Це збільшення на 25572,68 млн. грн. або 44% обумовлене збільшенням вкладів та інших фінансових зобов'язань клієнтів. Орендні зобов'язання також зросли з 40,39 млн. грн. у 2020 році до 169,70 млн. грн. у 2022 році. Це збільшення на 129,31 млн. грн.

або 320% є результатом збільшення кількості лізингових операцій та зростання популярності оренди серед клієнтів банку.

Інші зобов'язання також збільшилися з 1014,71 млн. грн. у 2020 році до 1432,62 млн. грн. у 2022 році. Це збільшення на 417,91 млн. грн. або 41% пов'язане зі зростанням різноманітних фінансових зобов'язань перед сторонніми контрагентами.

Статутний капітал залишився стабільним на рівні 5069,26 млн. грн. протягом усього періоду. Емісійний дохід також не зазнав змін і становив 811,23 млн. грн. протягом усього періоду. Непокритий збиток збільшився з 1903,75 млн. грн. у 2020 році до 5763,64 млн. грн. у 2022 році. Це збільшення на 3859,89 млн. грн. або 203% є наслідком неповного покриття збитку банку та акумуляції негативного фінансового результату.

Проаналізуємо також основні показники ефективності фінансового стану банку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Показники фінансового стану АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group»

Показники	Рік			Відхилення	
	30.09.2020 р.	30.09.2021 р.	30.09.2022 р.	абсолютне 2020 р. до 2022 р., (+,-)	відносне 2020 р. до 2022 р., %
Коефіцієнт ліквідності	628,96	242,93	283,39	-345,57	-54,9%
Коефіцієнт адекватності капіталу	25,04	20,62	34,08	9,04	36,1%
Коефіцієнт достатності капіталу 1 рівня	11,61	12,11	12,00	0,39	3,4%
Коефіцієнт покриття кредитного портфеля коштами клієнтів	9,40	3,20	25,00	15,60	166,0%
Чиста процентна маржа	6,20	5,60	10,60	4,40	71,0%
Рентабельність активів	2,10	2,00	3,80	1,70	81,0%
Рентабельність капіталу	17,60	16,80	31,20	13,60	77,3%
Процентні витрати/ Процентні доходи	-16,50	7,70	3,40	19,90	-120,6%

Джерело: [47]

Коефіцієнт ліквідності значно зменшився з 628,96 у 2020 році до 283,39 у 2022 році. Це зменшення на 345,57 або 54,9% є наслідком збільшення активів, що не є грошовими коштами та їх еквівалентами, порівняно з доступними ліквідними активами. Коефіцієнт адекватності капіталу зріс з 25,04 у 2020 році до 34,08 у 2022 році. Це збільшення на 9,04 або 36,1% є результатом збільшення власного капіталу та/або зменшення ризикових активів у порівнянні з ризиковими зобов'язаннями. Коефіцієнт достатності капіталу 1 рівня майже не зазнав змін, залишившись стабільним на рівні 11,61 у 2020 році та 12,00 у 2022 році. Коефіцієнт покриття кредитного портфеля коштами клієнтів значно зросли з 9,40 у 2020 році до 25,00 у 2022 році. Це збільшення на 15,60 або 166% свідчить про збільшення рівня депозитів та інших зобов'язань клієнтів, які можуть бути використані для покриття кредитного портфеля. Чиста процентна маржа збільшилась з 6,20 у 2020 році до 10,60 у 2022 році. Це збільшення на 4,40 або 71% є результатом покращення керування відсотковими ставками та операційної діяльності банку. Рентабельність активів також зросла з 2,10% у 2020 році до 3,80% у 2022 році. Це збільшення на 1,70 або 81% є наслідком покращення фінансової результативності та ефективного використання активів. Рентабельність капіталу збільшилась з 17,60% у 2020 році до 31,20% у 2022 році. Це збільшення на 13,60 або 77,3% є результатом покращення прибутковості та ефективного використання власного капіталу банку.

Наступним кроком вважаємо за доцільне визначити ймовірність банкрутства АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» за допомогою моделі Терещенка, яка є найбільш адаптованою до умов функціонування вітчизняних суб’єктів господарювання.

Модель Терещенка О. має наступний вигляд:

$$ІБ=1,04(ОА:ПЗ)+0,75(ВК:А)+0,15(ЧД:СА)+0,42(ОП:ЧД)+ +1,8(ЧП:СА) – 0,063(ЧД:СЗК) – 2,16 , \quad (2.1)$$

Для розробленої дискримінантної моделі рекомендується наступний алгоритм інтерпретацій значень інтегрального показника:

< -0,55 – фінансовий стан підприємства незадовільний (воно перебуває у фінансовій кризі або ж під загрозою такої);

≥ -0,55 ≤ 0,55 – однозначних висновків щодо якості фінансового стану підприємства зробити не можна, потрібен додатковий експертний аналіз;

> 0,55 – фінансовий стан підприємства є задовільний.

Модель Терещенка є однією із найбільш адаптованих до умов господарювання вітчизняних підприємств, відтак, найбільш репрезентативною з позиції одержаних результатів та їх використання в обґрунтуванні управлінських рішень. Використання саме даної методики розрахунку ймовірності банкрутства суб'єкта господарювання є виправданим з точки зору точності, надійності та достовірності отриманих результатів. Така ситуація визначена тим фактом, що базою для формування моделі виступили дані саме вітчизняних підприємств. Результати оцінки ймовірності банкрутства за моделлю Терещенка 2003 р. для АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Діагностика ймовірності банкрутства АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» за моделлю Терещенка 2003 р.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1. Коефіцієнт покриття	0,23	0,19	0,25
2. Коефіцієнт фінансової незалежності	0,08	0,07	0,05
3. Оборотність активів	0,05	0,04	0,06
4. Коефіцієнт рентабельності операційних продажів	0,40	0,45	0,44
5. Рентабельність активів	2,10	2,00	3,80
6. Коефіцієнт оборотності позикового капіталу	0,06	0,05	0,07
ІБ	2,09	1,88	5,17

Джерело: складено автором

Відповідно до наведених у табл. 2.6 розрахунків відмітимо, що АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» характеризується низькою ймовірністю банкрутства та задовільним фінансовим станом, що є досить стабільним і не викликає значних занепокоєнь. Проведемо також аналіз точки беззбитковості для компанії АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Аналіз і оцінка рівня економічної безпеки господарської діяльності підприємства з 1 січня по 30 вересня 2022 року

Чистий дохід		Витрати	
показники	сума, млн. грн.	показники	сума, млн. грн.
Показники діяльності підприємства за звітом про фінансові результати			
ЧДо.д.	2597,666	СРо.д.	210,445
ЧДі.о.		ОВі.д.	150,952
ЧДф.д.	5875,858	АВ	796,836
ЧДі.д..	-0,813	ВЗ	17
		ВВф.д.	2,579
		ВВі.д.	0
		ППг.д.	498,139
Разом (ЧДп)	8472,711	Разом (ВВп)	1675,951
Чистий прибуток підприємства тис. грн.			6796,76

Розрахункові показники			
Найменування	Алгоритм розрахунку	Розрахунок	Величина показника
Постійні витрати (ПВп)	АВ+ВЗ	796,836+17	813,84
Змінні витрати (ЗВп)	ВВп-ПВп	1675,951-813,84	862,12
Валовий прибуток (ВПп)	ПВп+ЧПп	813,84+8472,711	9286,55
Валова прибутковість чистого доходу (ПВчд)	ВПп : ЧДп	211132/8472,711	0,20
Витратомісткість ЧД за змінними витратами (ВМчд)	$ЗВ_п : ЧД_п$	862,12/8472,711	0,10
ЧД, який забезпечує беззбиткову д-ть(ЧДб)	$ПВ_п : ПВ_{чд}$	813,84/0,20	4114,32
ЗВ, які забезпечують беззбиткову д-ть (ЗВб)	$ЧД_б \square ВМ_{чд}$	436415*0,10	418,64
Рівень (коефіцієнт) економічної безпеки діяльності підприємства (Кб),%	$(ЧД_п \square ЧД_б) : ЧД_п$	(8472,711-4114,32)/ 8472,711	0,51

Джерело: [47]

Для досягнення беззбиткової діяльності АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» необхідний чистий дохід в сумі 4114,32 млн. грн., а величина змінних витрат не повинна перевищувати 418,64 млн. грн.

Таким чином, в діяльності АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» помічені кризові явища, які проявляються у зменшенні рентабельності активів та капіталу. Негативним явищем є також скорочення обсягів кредитування.

2.2. Визначення перспективних напрямків адаптації бізнес-організації до кризових явищ

З проведеного у попередньому підрозділі аналізу стає зрозумілим, що внаслідок несприятливих факторів (військові дії, масова міграція населення, зниження активності бізнесу в країні) відбувається зменшення рентабельності активів та капіталу банку, що є індикатором початку кризових процесів. Вважаємо, що адаптація АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» до кризових явищ вимагає не лише готовності та вжиття конкретних дій, а й підготовки зовнішнього середовища банку до таких інновацій. У майбутньому АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» варто дотримуватись кількох стратегій щодо збільшення показників рентабельності.

Перший підхід – стратегія збільшення комісійних доходів з допомогою формування продуктової лінійки з урахуванням «продуктових пакетів». Перше достоїнство пакетної пропозиції – простота тарифікації, що дозволяє клієнту отримувати інформацію про набір послуг повністю, а не кожну послугу окремо. Друга перевага – пакетної пропозиції дозволяє отримати максимальну прибутковість у розрахунку на клієнта з допомогою простоти застосування трьох підходів продажів залежно від категорії клієнта:

1) up-selling – збільшення комісійного доходу шляхом продажу клієнту вигідніших продуктів (продуктів вищого класу обслуговування), наприклад, пропозиція преміального пакета обслуговування клієнта, дохід якого, за даними банку, збільшився;

2) cross-selling – продаж клієнту нового йому продукту, найбільш затребуваного нині, наприклад, кредиту при різкому зменшенні залишків на рахунках чи депозитідля їх збільшення;

3) down-selling – пропозиція для клієнтів банку, які перестали активно користуватися продуктами, спрямована на відновлення відносин (основна мета – повернути клієнта, отримуючи від його обслуговування хоча б незначний дохід та забезпечуючи можливість cross-selling).

Також перспективним напрямом виглядає включення до продуктових пакетів послуг небанківських організацій (страхових, інвестиційних компаній), що перетворює сучасні кредитні організації на «фінансові супермаркети» та дає додаткові можливості до збільшення комісійного доходу.

Впровадження IT-систем та обслуговування споживачів у режимі реального часу. Проблема низької обізнаності громадськості в Україні є досить гострою, тому доцільно було б запровадити систему, яка допоможе клієнту звикнути до нововведень банку.

Такою системою користується Інтернет-банкінг АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group», але значна частина послуг не надається через Інтернет, тому введення системи інформації та допомоги буде доцільним. Для впровадження такої системи АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» потрібно:

- розробка системи безперебійного зв'язку банкоматів, терміналів самообслуговування, телефонів та відділень банків з кол-центром;
- інтегрувати існуючу систему допомоги в режимі реального часу з банкоматом та мережею терміналів;
- розробити програмне забезпечення, яке буде підтримувати інформацію та допомагати клієнтам без участі операторів банку;
- ознайомлення з системою клієнтів та партнерів банку;

Таким чином, банк має слідувати всім сучасним, перспективним напрямкам банківської інновації, зосереджувати свою діяльність на наданні високотехнологічних послуг та активній взаємодії з клієнтами в рамках моделі «Зона 24», суть якої полягає в тому, що банк стає центр екосистеми, що дозволяє банку підтримувати постійні контакти з клієнтами цілодобово та без вихідних, що дозволило банку збільшити кількість клієнтів, їхню довіру та лояльність та покращити імідж банку. Для зміцнення своїх позицій на банківському ринку необхідно продовжувати впровадження нових технологій та створення нових банківських продуктів.

З метою скорочення витрат необхідно проводити оптимізацію мережі відділень, банкоматних мереж, і чисельності персоналу за результатами ефективності їх роботи та рівнем доходу, що приноситься по відношенню до витрат. Застосування цієї стратегії, проте, знижує доступність сервісів банку постійних роздрібних клієнтів, що може негативно зашкодити динаміці клієнтської бази. У зв'язку з цим компенсація зменшення фінансової доступності може досягатися шляхом активного залучення клієнтів-фізичних осіб до цифрових каналів банківського обслуговування.

У звіті консультаційної компанії The Boston Consulting Group (BCG) "Глобальні ринки капіталу, 2017: Прискорюючи біонічну трансформацію" робиться висновок про те, що біонічна трансформація здатна збільшити чистий операційний прибуток роздрібних банків на 30% до 2020 [46]. Але для цього банку необхідно досягти виконання трьох компонентів такої трансформації: органічного поєднання та взаємодії цифрових та фізичних каналів обслуговування; формування пропозицій, що транслюються командою банку на основі аналізу великих даних; стимулювання позитивних вражень клієнта при контакті з банком за умов активного використання робототехніки та машинного навчання.

Скорочення витрат за допомогою роботизації та автоматизації бізнес-процесів можна досягти в таких напрямках:

- скорочення витрат на співробітників при автоматизації ручних дій, що регулярно повторюються;

- підвищення якості проходження аудиту процесів (кожен крок робота можна зафіксувати), посилення надійності та контрольованості завдань, які зараз вимагають ручної обробки, реалізуються з великою кількістю помилок, схильні до ризику недотримання регуляторних норм, можуть завдати фінансової або репутаційної шкоди;

- скорочення операційного циклу завдань у періоди пікових завантажень, необхідність вкластися у терміни запуску проектів, своєчасна

реалізація стратегії злиття та поглинання шляхом роботизованої інтеграції між різними IT-системами та базами даних.

На сьогоднішній день АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» використовує :

- SAP ERP – це програмний продукт, який був розроблений для управління персоналу, нарахування заробітних плат;

- Core Система – це автоматизована банківська система , де працівники банку користуються програмами для рахунків, транзакцій , банківських платежів.

- Teleopti - основна програма, яка використовується для управління робочим часом контакт-центру;

- Cisco – програма, яка використовується для обслуговування мереж віддаленого доступу, сервісів безпеки та мереж зберігання даних;

- Програми TeraData , SAP BO\SAP BI, Big Data , СУБГ Oracle – використовуються для аналітики даних;

- UKRSIB online – онлайн-банкінг , за допомогою якого користувачі можуть легко та швидко оперувати власними коштами;

Не менш важливим напрямом збільшення рентабельності банку є вдосконалення корпоративного управління, кредитної політики та внутрішніх документів організації, що дозволить знизити втрати від формування резервів.

Керівництво банку повинно вжити відповідних заходів для реструктуризації кредитного портфеля, щоб забезпечити виплати позик та підвищити ефективність кредитування банку. Ефективним способом підвищення ефективності кредитних операцій є запровадження організаційної структури кредитного процесу, яка базується на розподілі функцій між працівниками банку, обробці кредитних проектів та їх розрахунку між окремими підрозділами. Це значно покращить систему внутрішнього контролю за всіма ризиками, пов'язаними з кредитними операціями, що, в свою чергу, знизить їх рівень.

Найголовніше - це удосконалити мобільний додаток «UKRSIB online» , адже це дозволить оптимізувати використання послуг, збільшити їх зацікавленість до нашого банку, а також зменшить напругу на спеціалістів відділень, скоротить численність співробітників та відповідно витрати на них. Для цього необхідно використати відповідні ресурси з попереднім розрахунком майбутніх витрат. Оскільки в запропонованих заходах збігаються деякі завдання та підрозділи, що будують їх здійснювати, доцільно структурувати для уникнення дублювання (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 – Завдання по впровадженню пропозицій та підрозділи, що за них відповідатимуть

Пропозиція	**Відповідні завдання**	**Відповідні підрозділи**
Актуалізація даних	Доопрацювання існуючого алгоритму надання даних клієнтом. Впровадження системи проведення повторної ідентифікації для клієнтів	Департамент трансакційного бізнесу.
Зміна фінансового номеру	Прикріплення файлу-заяви, яку має заповнити клієнт та додати фото в застосунок, створення відповідних кнопок. Робота над направленням даних у відповідні підрозділи.	Департамент трансакційного бізнесу.
Запит на підвищення кредитного ліміту	Доопрацювання існуючого алгоритму надання даних клієнтом. Опрацювання великої кількості заяв.	Департамент кредитного моніторингу. Відділ по роботі зі зверненнями.
Інформативні підказки	Створення файлів/зображень з підказками та поясненнями. Додавання файлів/зображень у відповідні розділи додатку.	Управління покращення якості обслуговування. Департамент трансакційного бізнесу.
Відображення повної заборгованості по карті	Надсилання алгоритму для відображення інформації.	Департамент трансакційного бізнесу.
Інформування клієнтів/не клієнтів про нові можливості	Створення відповідних повідомлень для активних та неактивних клієнтів .	Департамент трансакційного бізнесу.
Підтримання працездатності додатку	Робота над помилками, що виникають в процесі експлуатації.	Департамент трансакційного бізнесу.

Джерело: складено автором

Варто зазначити, що в таблиці 2.9 вказуються затрати лише на пропоновані зміни в додатку, тобто, наприклад відділу по роботі зі зверненнями щодо актуалізації даних не вказується оскільки принципово для даного підрозділу зміниться лише джерело походження документів. Проте через удосконалення додатку очікується стрімке зростання попиту на послуги банку.

Таблиця 2.9 – Складові витрат, пов'язаних з удосконаленням мобільного додатку

Витрати на втілення заходів	Сума, грн
Витрати Департаменту трансакційного бізнесу	**25 938 100**
Зарплата додаткових співробітників (48 осіб)	11 185 120
ЄСВ	11 185 920
Столи та стільці	2 460 900
Комп'ютери	424 560
Електроенергія	681 600
Витрати Відділу по роботі зі зверненнями	**5 513 472**
Надбавки співробітникам	3 931 200
ЄСВ	864 864
Столи та стільці	340 320
Комп'ютери	340 800
Електроенергія	36 288
Витрати Департаменту кредитного моніторингу	**3 550 520**
Зарплата додаткових співробітників (16 осіб)	2 611 200
ЄСВ	574 464
Столи та стільці	113 440
Комп'ютери	227 200
Електроенергія	24 216
Витрати Управління маркетингу та комунікацій	**522 084**
Надбавки співробітникам	172 080
ЄСВ	37 856
Електроенергія	12 148
Витрати на смс	300 000
Витрати Управління покращення якості обслуговування	**240 800**
Надбавки співробітникам	189 200
ЄСВ	41 624
Електроенергія	9 976
Додаткові непередбачувані витрати (1% від загальних витрат)	**357 650**
Всього витрат за рік	**36 122 626**
З них капітальні витрати (на смс, столи та стільці, комп'ютери та ін)	4 207 220
Поточні витрати	**31 915 404**

Джерело:[77;78;79]

Для даних витрат будуть використані резерви на розвиток банку та кошти від продажу «проблемних» активів.

Оскільки управління банку буде вирішувати послідовність реалізації пропозицій, то побудувати точну таблицю грошових потоків немає можливості. Також враховуючи, що отримання процентних та комісійних доходів пов'язане з відповідними витратами, вплив попиту визначається в сумі чистих значень (таблиця 2.10)

Таблиця 2.10 – Показники зростання відсоткового/чистого доходу

Пропозиція	**Зростання чистого відсоткового доходу, %**	**Зростання чистого комісійного доходу, %**
Актуалізація даних	0,2	0,4
Заміна фінансового номеру		0,3
Запит на підвищення кредитного ліміту	0,4	0,1
Інформативні підказки		0,05
Відображення повної заборгованості по карті	0,01	0,01
Інформування клієнтів/не клієнтів про нові можливості	0,02	0,01
Сумарно	**0,63**	**0,87**

Джерело: [71]

Найбільшого впливу матимуть заходи щодо актуалізації даних та підвищення кредитного ліміту. Це пов'язано з тим, що багато клієнтів відмовляється від послуг банку взагалі через фізичну неможливість дістатися відділення та не бажають спілкуватись з оператором для подання запиту. При підвищенні кредитного ліміту у клієнтів буде більше коштів для використання, в тому числі іншими послугами банку. Фінансовий номер пов'язаний із багатьма можливостями клієнта, в тому числі зміна/зняття обмежень з карти при дзвінку на гарячу лінію, підтвердження операцій, використання додатку, тому його втрата, без відвідування відділення, призводить до зменшення користування послугами банку. У тому випадку, коли клієнти не можуть самостійно розібратися, як здійснити якусь операцію, то рідко телефонують для уточнення. В основному, вони або відмовляються

від її проведення, або звертаються до іншого банку. Інформативні підказки можуть допомогти зменшити кількість втраченого доходу. Відображення повної заборгованості по карті зменшить кількість непорозумінь та збільшить попит на користування кредитними картками. Для збільшення ефективності потрібно проінформувати клієнтів та не клієнтів про нові можливості додатку. Оскільки описані недосконалості щодо застосунку є на момент написання диплому, для прорахунку розміру абсолютного приросту чистого процентного та чистого комісійного доходу використанні останні наявні в статистиці дані – 2022 року. Таким чином зростання чистого відсоткового доходу за авторськими припущеннями та даними [54] буде складати (0,63 % * 8773,166 млн грн) = 55,27 млн. грн, чистого комісійного доходу – (0,87% * 2334,538 млн. грн) = 20,31 млн грн. Розрахуємо річний економічний ефект від прийнятих нововведень:

АР = 55,27 млн. грн. + 20,31 млн. грн. – 36,12 млн. грн. = 39, 46 млн. грн.,

тобто, результативність реалізованих заходів становить 39, 46 млн. грн.

Ефективність впровадження показує результативність якісно та розраховується відношенням ефекту від заходів до затрат на них:

$$Е_{еф} = \frac{АР}{В_к + В_п} \qquad (2.2)$$

Де АР – річний економічний ефект від впровадження заходів.

$$Е_{еф} = \frac{39,46}{36,12} = 1,09\%$$

Згідно розрахунків впровадження заходів можна вважати ефективним, адже визначена економічна ефективність становить 109%

За умови втілення всіх заходів на початку року, термін окупності капітальних вкладень на провадження заходів визначається за формулою :

$$ТОК = \frac{В_к}{Е_р - В_п} \qquad (2.3)$$

$$ТОК = \frac{4,21}{55,27+20,31-31,92} = 0,097$$

Таким чином, затрати застосовані в проекті покриються за 1,15 місяця впровадження. Ці данні будуть використовуватись для початкового етапу, надалі, так як на даний час в Україні військовий стан , можна масштабуватись та збільшувати свій дохід.

Отже, для розрахунку доцільності реалізації запропонованої стратегії розвитку додатку було структуровано витрати за підрозділами, що займатимуться їх виконанням. Визначено, що для втілення заходів затрати становитимуть 36, 12 млн грн, більшу частину з яких становлять витрати на забезпечення роботи Департаменту трансакційного бізнесу. За внутрішньою статистикою було розраховано приблизне зростання попиту при удосконаленні додатку за незмінних інших умов, що збільшить на чистий процентний та чистий комісійний дохід на 55,27 млн. грн та 20,31 млн. грн відповідно. При зазначених умовах економічний ефект становить 39, 46 млн. грн, тобто проект є досить рентабельним при терміні окупності 1,15 місяців та економічній ефективності 109%.

Таким чином, запропонована програма антикризових дій сприятиме стабільному зростанню доходу вже після другого місяця застосування. Основними напрямками антикризового управління для досліджуваної бізнес-організації має стати запровадження нових IT-систем та обслуговування клієнтів в режимі реального часу та стимулювання кредитування, що сприятиме збільшенню обсягу прибутку підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу наукових праць встановлено, що антикризове управління – це система дій, спрямованих не тільки на запобігання кризі, але й на адаптацію системи менеджменту до умов зовнішнього середовища, що використовує специфічні методи, засоби та прийоми для забезпечення стабільної роботи компанії та запобігання банкрутству. Цей підхід, на відміну від інших, може допомогти пояснити та зрозуміти суть антикризового управління, що додатково сприятиме розвитку ефективного механізму виведення компанії з кризи та адаптації до сучасних умов бізнесу та сприятиме вирішенню таких проблем, як збитковість, втрата контролю, незадовільна організаційна структура управління компанією, втрата ринків збуту тощо.

Система антикризового управління полягає у поєднанні організаційно-господарської діяльності у формі методів, інструментів та важелів, які діють на правовій основі та спрямовані на прогнозування, запобігання, мінімізацію або усунення зовнішніх та внутрішніх загроз для підприємства. Визначено послідовність етапів антикризового управління, що допоможе зберегти високий рівень економічної безпеки: 1) проведення комплексної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; 2) виявлення причин кризи та рівня загроз; 3) обґрунтування антикризової стратегії; 4) розробка системи планів, проектів та антикризових програм; 5) розробка антикризових заходів; 6) вибір методів, інструментів та важелів антикризового управління; 7) контроль антикризових заходів; 8) оцінка рівня безпеки компанії. Дотримання принципів і послідовності антикризового управління сприятиме досягненню безпечного розвитку та подоланню різних типів криз на підприємстві.

UKRSIBBANK BNP Group пропонує широкий спектр кредитів для розвитку бізнесу та фінансування інвестиційних витрат компаній з різних

галузей економіки: від класичних кредитів до структурованого фінансування, цільових кредитних програм та кредитних проектів міжнародних фінансових організацій.

Коефіцієнт ліквідності АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» протягом всього досліджуваного періоду знаходився в межах нормативного значення, що є свідченням можливості банку вчасно та оперативно здійснити виконання власних зобов’язань перед кредиторами. Важливим також є те, що даний показник кожного року помітно зростає. В першу чергу, дана ситуація пов'язана із зростанням обсягів грошових коштів та їх еквівалентів. Коефіцієнт адекватності капіталу також знаходиться в межах нормативного значення та відображає здатність АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, що випливають із торговельних, кредитних або інших зобов'язань. Коефіцієнт достатності капіталу 1 рівня також демонструє високі значення та демонструє високу стійкість даної банківської установи до негативних шоків у своєму балансі. Коефіцієнт покриття кредитного портфеля коштами клієнтів є в межах нормативного значення. Чиста процентна маржа виражається у співвідношенні чистого процентного доходу банку (процентні доходи мінус процентні витрати) до середньої величини чистих активів або процентних активів. Вказує на майстерність керівництва банку у виконанні основної функції банку - фінансового посередництва. В нашому випадку у 2022 році даний показник помітно зменшився, що є індикатором погіршення якості управління банком. Що стосується показників рентабельності, то вони є низькими та вказають на необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності банківської установи.

Основними напрямками антикризового управління для досліджуваної бізнес-організації має стати розвиток інтернет-банкінгу «UKRSIBonline», впровадження роботизації та подальшої автоматизації бізнес-процесів. Запропонована програма антикризових дій сприятиме стабільному зростанню прибутку вже після другого місяця застосування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єв С.О., Цзіфань Ч. Особливості антикризового управління підприємством в системі стратегічних імператив. URL : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7425/1/20170330_Cluster_P314-325.pdf.

2. Афанасьєва О.Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління. URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/56601/5/Afanasieva_system_approach1.pdf.

3. Батрак О.В., Тарасенко І.О. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. *Причорноморські економічні студії.* 2020. Випуск 52-1. С. 111-115.

4. Бондар М. І. Оцінка ймовірності фінансової неспроможності та банкрутства підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. Вип. 5. С. 20-25.

5. Боронос В.Г., Плікус І. Й., Кобушко І. М. Управління фінансовою санацією підприємств: навчальний посібник. Суми: Вид-во СумДУ, 2017. 437 с.

6. Бровко Л.І., Сірко А.Ю., Крюкова Г.В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. *Modern economics.* 2019. № 15. С. 36–40.

7. Бугай В.З., Бурка М.Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство.* 2017. № 12. С. 198–202.

8. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 504 с.

9. Гавриш О. М. Вплив факторів на формування маркетингових стратегій підприємства. *Науковий вісник Національного університету*

біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2011. № 168, Ч. 1. С. 174–180.

10. Гаращенко Н.М., Костін Ю. Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища енергозбутової компанії. *Стратегія економічного розвитку України.* 2013. №32. С. 111-123.

11. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2002. 712 с.

12. Гелеверя Є.М., Сумець Н.В. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти. URL : http://global-national.in.ua/ archive/17-2017/54.pdf.

13. Геращенко І.А., Джумандурдиев Г. Антикризове управління персоналом. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2019. Вип. 45. С. 148-152

14. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка.* 2018. № 8. С. 26–34.

15. Господарський кодекс України: Закон України ві 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/436-15.

16. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст.* 2013. № 8. С. 51-53.

17. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.

18. Гуріна О. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка.* 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7554

19. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава.* 2018. № 11. С. 90–96.

20. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького*

торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2019. Вип. 3. С. 152-156.

21. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Вип. 36(1). С. 113–116.

22. Єлець О.П. Система антикризового управління підприємством: її ознаки та принципи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2007. Том 3, № 6. С. 316–319.

23. Єпіфанова І. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 2. С. 265–269.

24. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Інтернаука.* 2017. № 1(2). С. 69–75.

25. Кавтиш О.П., Погребняк А. Ю. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2016. № 13. С. 180–187.

26. Каменева А. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі.* 2017. № 4. С. 15–27.

27. Коваленко О.В., Галь С.В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2018. Вип. 8. С. 107-114.

28. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка.* 2016. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954

29. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум.* 2016. Вип. 1. С. 161-170.

30. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. К. : КНТЕУ, 2018. 580 с.

31. Ломійчук В. Навіщо компаніям антикризове управління. URL : https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishchokompaniyam-antikrizove-upravlinnya-2456597.html.

32. Маркетинг для професіоналів: Метод SPACE-аналізу. URL: https://stud.com.ua/63013/marketing/metod_space_analizu.

33. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток». Харків: ХНУБА, 2020. 567 с.

34. Маховка В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Полтава, 2016. 277 с.

35. Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка.* 2017. Вип. 1. С. 102-105.

36. Мельник М.І. Теоретико-методологічні підходи дослідження бізнес-середовища.*Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Структурна трансформація територіальних суспільних систем*. Львів: НАН України. Ін-т регіональних досліджень, 2017. 436 с.

37. Мельниченко О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз.* 2016. Т. 21(2). С. 157–162.

38. Методичні рекомендації НБУ щодо застосування комерційними банками Закону України «Про банкрутство» від 21.07.94 р. № 23012/105.URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/ show/v_105500-94.

39. Миронова О.М. Поведінковий підхід до антикризового менеджменту персоналу підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук, 08.00.04. Харків, Харківський національний

економічний університет, 2017. 20 с.

40. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: «Центр навчальної літератури», 2017. 336 с.

41. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки.* 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72.

42. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства. Курс лекцій. К. МАУП, 2020. 220 с.

43. Олександренко І.В., Іщук Л.І. Основні причини банкрутства підприємств / І.В. Олександренко, Л.І. Іщук. *Економічний форум.* 2015. № 2. С. 222-226.

44. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. Ефективна економіка. 2018. № 2. С. 12–20.

45. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: навчальний посібник. К.: "Кондор", 2016. 664 с.

46. Офіційний сайт RESEARCHSEARCH. URL: https://www.researchgate.net/

47. Офіційний сайт компанії «UKRSIBBANK BNP Paribas Group». URL: https://ukrsibbank.com/

48. Офіційний сайт «Bankografo» URL: http://plus.bankografo.com/banks/ukrsibbank.html#bk_finance

49. Панченко С. В., Дикань В. Л., Шраменко О. В., Полякова О. М., Уткіна Ю. М. Підприємництво : підручник. Х.: УкрДУЗТ, 2016. Ч.2. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах. С. 58-60.

50. Переверзєва І.Ф. Сутність та співвідношення категорій в антикризовому управлінні підприємством. Економіка та держава. 2016. № 10. С. 87–89.

51. Офіційний сайт «Wikipedia» URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ukrsibbank

52. Погребняк А.Ю. Сутність складових елементів механізму

антикризового управління на промисловому підприємстві. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 300–310.

53. Попова Н. В., Бєлєвцова Н. М. Розробка стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 29. С. 359–363

54. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2016. № 1. С. 235–239.

55. Сак Т. В. Діагностика причин кризи машинобудівних підприємств України. Економіка та суспільство. 2018. №19. С. 604-611.

56. Сапа Н.В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2009. № 38. С. 106–116.

57. Сєрікова А.А. Сутність антикризового управління фінансовими ризиками підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 25. С. 177–179.

58. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 568 с.

59. Сметанюк О.А., Причепа І.В., Вітюк А.В. Трансформація антикризових управлінських реакцій в процесі еволюції підприємства. URL : https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monographs/issue/view/tmafmseoid.ed-1

60. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op= 1&z=1845

61. Статистична інформація. Державна служба статистики України URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

62. Стешенко О. Д., Каленський О. В. Антикризове фінансове управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. Вип. 54. 2016. С.362-367.

63. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020.№ 70-71. URL:http://btie.kart.edu.ua/article/view/222131

64. Терещенко О. О. Удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством. Фінанси України. 2016. № 6. С. 108-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2016_6_9

65. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2016. Том. 23. Вип. 2. С. 187-192.

66. Хацер М.В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 1. С. 71–77.

67. Череп А. В., Корженевська В. М. Використання економічних інструментів в системі антикризового управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 1. С. 177-187.

68. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: МАУП, 2016. 256 с.

69. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: Знання, 2017. 335 с.

70. SWOT-аналіз: кому, коли й навіщо потрібен. URL: https://bakertilly.ua/news/id44448

71. Офіційний сайт «Букліб» URL: https://buklib.net/books/27944/

72. Insolvency Rules 1986 No. 1925. UK Statutory Instruments. The National Archives. URL: http://www.legislation.gov.uk/uksi/1986/1925/contents/made.

73. The Companies Act 1985 (Audit Exemption) (Amendment) Regulations 2000 №1430. UK Statutory Instruments. The National Archives. URL: http://www.legislation.gov.uk/ uksi/2000/1430/contents/made.

74. U.S. Code: Title 11 – Bankruptcy. Enacted through the U.S. Federal

Bankruptcy Reform Act of 1978. URL: http://www.legislation.gov.uk/ uksi/2000/1430/contents/made.

75. Gesetz über die Kontinuität der Unternehmen von 31. JANUAR 2009. URL: http://www.scta.be/MalmedyUebersetzungen/ downloads/20090131.eco.doc.

76. The Boston Consulting Group (BCG) URL: https://www.bcg.com/

77. Офісні меблі [Електронний ресурс] – URL: https://kabinet.kiev.ua/

78. UASTORE [Електронний ресурс] – URL: https://uastore.com.ua/ Статистика зарплат в Україні .

79. Офіційний сайт інтернет-магазину «Ельдорадо» URL: https://eldorado.ua/uk/pc/c1039100/

ДОДАТКИ

Додаток А

Досягнення АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group»

У 2019 р. був вдруге визнаний найкращим банком України в рамках Євразійського опитування банків за версією Business New Europe (bne) [16]. Журнал «Кореспондент» та інвестиційна фірма Dragon Capital визнали його найкращим приватним банком України в рейтингу «30 найнадійніших установ банківського сектору».

В рамках циклічних опитувань АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» отримав найвищу оцінку серед українських банків у 2019 році, був визнаний лідером за рівнем задоволеності та привабливості для потенційних клієнтів та визнаний найкращим у обслуговуванні корпоративних клієнтів.

Банк зберіг за собою перше місце серед українських банків із західним капіталом у репутаційному рейтингу «Goodwill-фактор», який регулярно у минулому році складали компанія NOKs fishes та журнал «Власть денег».

Міжнародна платіжна система Visa відзначила АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» як «Банк високої платіжної культури та якісного клієнтського портфеля», а також визнала найкращим банком із продажу комерційних продуктів Visa у 2012 році в Україні.

У травні 2018 році Європейський банк реконструкції та розвитку вкотре відзначив АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» як найактивніший банк-емітент в Україні за програмою сприяння торгівлі (TFP) за результатами роботи в 2017 році.

Використання програмних продуктів і апаратних засобів від відомих вітчизняних та зарубіжних постачальників(СІЕС ТЕК, НВП «Інформаційні технології», Terrasoft, SIA AGroup, OpenWay, Oracle, Microsoft, SAP, HP, Cisco,EMC, VMware, Riverbed, Nortel, Dell, RedHat, Micro Focus) дозволяє

гнучко й ефективно будувати інформаційну систему під бізнес-завдання банку.

У 2019 році у банку продовжувались роботи з переходу на АБС Б2, на базі якої станом на 01 січня 2020 року впроваджено такі модулі як «Головна книга», «Розрахунково-касове обслуговування», «Адміністрування», «Платежі населення», «Індивідуальні банківські сейфи», «Фінансовий моніторинг», «СЕП НБУ», «Кредити юридичних і фізичних осіб», «Міжбанківські кредити», «Кредити від нерезидентів», «Депозити фізичних і юридичних осіб», «Факторинг», «Цінні папери», «Забезпечення та договори страхування», «Підзвіт касира», «Інкасація банкоматів», «Вітрини аналітичної системи CS:BI», «Овердрафти», «Моніторинг кредитної заборгованості», «Ліміти каси», «Експортно-імпортні контракти», «Зношені купюри», «Консолідатор кредитного реєстру», «Продукт поточного рахунку», здійснено перехід на використання міжнародних номерів банківських рахунків IBAN.

Завершено перехід на промислову систему дистанційного обслуговування клієнтів iFOBS, яка замінила систему «Клієнт-Банк» власної розробки. Продовжується розробка і впровадження нових модулів цієї системи з метою отримання конкурентних переваг, зокрема планується до впровадження модуль, що дозволяє укладати з клієнтами договори в електронному вигляді, скріплені електронними підписами банку і клієнта, з можливістю перевірки юридичної значимості у будь-який час на сайтах будь-яких вітчизняних АЦСК.

2019 року впроваджено модуль «Портрет клієнта 360» системи CRM від компанії Terrasoft, який став реальним інструментом організації роботи для опрацювання та адаптації нової технології та принципів роботи з продажу продуктів, послуг та сервісів клієнтам корпоративного бізнесу та ключовим елементом для реалізації ефективної системи мотивації співробітників банку, задіяних в процесі залучення та обслуговування клієнтів.

30 жовтня 2019 року банк підписався на сервіс S.W.I.F.T. GPI, який буде впроваджено в 2020 році. Цей сервіс дозволить банку мати повну інформацію про всі етапи проходження міжнародних платежів через низку банків кореспондентів, включаючи інформацію про зарахування коштів на рахунок бенефіціара, та комісії, що були утримані на кожному етапі проходження. Підписка на S.W.I.F.T. GPI надає банку можливість покращити взаємодію з клієнтами та пропонувати їм ексклюзивні послуги при здійсненні міжнародних платежів.

Процесингова система Way4 забезпечує надійне безвідмовне функціонування карткового процесингу в режимі 24x7 у взаємодії з такими МПС як Visa, Mastercard, AmEx та національною платіжною системою «Простір». В системі, яка повністю відповідає стандартам PCI DSS, реалізовано крім базової функціональності карткового процесингу також сучасні технології GooglePay/ApplePay для карток Visa Банку, Retail with CashBack, PIN Delivery by SMS. Впроваджено платформу 3D Secure 1.0/2.1 для додаткового рівня безпеки при онлайн розрахунках за картками MasterCard.

Пройдено сертифікацію MABU (Mastercard Automatic Billing Updater) – зменшення відмов у проведенні транзакцій. Здійснено сертифікацію AmEx з прийому BIN 34. Процесингова система обслуговує не лише UKRSIBBANK BNP Paribas Group, а і низку банків-афіліатів, які не мають власної процесингової системи. Впроваджено оновлений зовнішній Сайт банку із запровадженням сучасних технологічних рішень та зміною концепції подання інформації.

Впроваджено промислову систему "AutoAudit" для забезпечення роботи внутрішніх аудиторів з метою централізованого накопичення відповідної інформації та суттєвого покращення організації процесів проведення внутрішнього аудиту.

Впроваджено централізований контрольований друк у Головному банку та у всіх філіях з використанням технологій компанії Canon та з

використанням авторизації по електронній перепустці банку. Це зменшило використання паперу на друк загалом до 40%.

Практично всі фізичні сервери переведені в віртуальне середовище VMware. Це надало можливість раціонально використовувати серверні потужності та дозволило віртуалізованим серверам працювати у відмовостійкій конфігурації. Впроваджено систему захисту серверів Trend Micro Deep Security, яка зокрема дозволяє автоматично застосувати «віртуальне виправлення» для усунення вразливостей на серверах.

В АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» використовуються сучасні засоби захисту електронної інформації від мережевих атак, вірусних атак, захист від СПАМа, і т. п.

АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» є провідним банком України, що пропонує приватним клієнтам широкий перелік банківських послуг, зокрема – розміщення коштів на поточних і депозитних рахунках, платіжні картки міжнародних систем MasterCard International та Visa International (у тому числі − кредитні), грошові перекази в національній та іноземній валютах, споживче кредитування та багато інших [16].

Банк активно співпрацює з представниками малого та середнього бізнесу (річний обсяг реалізації до 5 млн. євро), надаючи їм повний перелік послуг для максимально ефективного розвитку бізнесу.

АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» є відповідальною, стабільною та надійною банківською установою. Банк неухильно дотримується принципів сталого розвитку та соціально відповідального ведення бізнесу. Взаємодія банку і суспільства проявляється в різних напрямках. Це кредитування соціально значимих проектів, співпраця з місцевими громадами, кредитування населення, благодійна підтримка організацій і фондів соціального спрямування, екологічні заходи тощо.

АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» будує свої взаємовідносини з клієнтами та діловими партнерами на принципах професіоналізму, довіри, прозорості, взаємоповаги відповідно до етичних норм та принципів

корпоративної соціальної відповідальності та власного «Кодексу поведінки працівників». У банку активно впроваджуються принципи agile-культури.

Банк із повагою ставиться до всіх без винятку клієнтів та партнерів, керуючись у взаємовідносинах із ними принципами рівності та неупередженості.

Сталий розвиток передбачає прозорий бізнес, сповідування принципів добросовісної конкуренції та корпоративної етики, високу якість продуктів та послуг, відповідальне управління інфраструктурою та логістикою тощо.

АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» уже чотири роки поспіль готує щорічні звіти з питань сталого розвитку згідно з вимогами Глобальної ініціативи зі звітності (Global Reporting Initiative).

У 2018 році АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» традиційно демонстрував відповідальне прозоре ведення бізнесу, а також реалізовував численні благодійні та спонсорські проекти, програму підвищення фінансової грамотності молоді, ініціативи корпоративного волонтерства тощо.

У 2018 році АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» підтримав низку важливих культурно-мистецьких, освітніх, спортивних проектів та бізнес-подій.

Спонсорську підтримку з боку АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» у бізнес-сфері отримали такі проекти, як: Міжнародний економічний форум у Києві; випуск компанією Business Views інфографічного довідника підприємств харчової промисловості Food Industry in Ukraine 2019; проведення щорічної міжнародної банківської конференції CIS SME Banking Conference 2020, а також форуму підприємців «Бізнес Концентрат 3.0» та щорічного форуму підприємців «Лабораторія онлайн-бізнесу»; організація конкурсу експортерів, українського форуму інтернет-діячів IForum 2020.

Банк активно підтримує культурно-освітні проекти, серед яких – освітні програми Київської школи економіки; спільна акція з «Видавництвом

Івана Малковича «А-ба-ба-га-ла-ма-га» – «Українську книгу – українському Сходу»; проекти Українського католицького університету тощо.

АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» надає також підтримку значимим для України мистецьким проектам. Уже протягом 19 років він виступає титульним спонсором Національного академічного драматичного театру ім. Івана Франка.

У 2022 році банк знову підтримав масштабний комплексний комунікаційний проект «Дивись українське – твори своє майбутнє», який поєднав у собі творчий конкурс сценаріїв для короткометражних фільмів на соціальну тематику та виробництво серії фільмів за кращими сценаріями. У кінотеатрах України ці фільми переглянули уже понад 1 млн поціновувачів українського кіно.

Підтримав банк і вітчизняне кіномистецтво, шостий рік поспіль виступивши спонсором фестивалю молодого українського кіно «Відкрита ніч», який пройшов у Києві 30 червня – 1 липня 2019 року.

Серед мистецьких проектів – і спонсорська підтримка музичного проекту Лаури Марті, молодої української джазової співачки і композитора.

АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group» у звітному році підтримав також низку цікавих спортивних заходів, спрямованих на популяризацію спорту й здорового способу життя серед українців.

Приміром, банк надав спонсорську підтримку на проведення змагань із гірськолижного спорту, організованих Українським гірськолижним клубом для ветеранів цього виду спорту, дітей та інших шанувальників зимового дозвілля на лижах.

Додаток Б

Фінансові показники АТ «UKRSIBBANK BNP Paribas Group»

Станом на 2020 рік, 2021 рік, 2022 рік.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Проміжний окремий звіт про фінансовий стан (Баланс)
станом на 30 вересня 2020 року
У тисячах українських гривень

	Примітки	30 вересня 2020 року	31 грудня 2019 року
АКТИВИ			
Грошові кошти в касі	7	2 664 529	2 190 833
Кошти в Національному банку України та обов'язкові резерви	7	2 332 439	3 135 959
Кошти в інших фінансових установах за амортизованою вартістю	8	22 816 218	10 141 451
Деривативи		49 475	20 577
Кредити та заборгованість клієнтів за амортизованою вартістю	9	21 988 716	21 371 168
Цінні папери та інвестиції в асоційовані і дочірні підприємства	10	14 249 836	13 333 834
Майно та обладнання		1 263 224	1 249 192
Інвестиційна нерухомість		4	4
Нематеріальні активи		562 403	521 649
Відстрочені податкові активи та передоплати з поточного податку на прибуток		377 529	609 829
Активи з права користування		50 465	-
Інші активи		692 618	622 724
УСЬОГО АКТИВІВ		**67 047 456**	**53 197 220**
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Заборгованість перед іншими фінансовими установами за амортизованою вартістю		3 343	3 979
Деривативи		9 160	702
Кошти клієнтів	11	58 195 609	45 424 255
Інші зобов'язання		715 725	740 023
Субординований борг	12	298 984	249 348
Орендні зобов*язання		40 391	-
УСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		**59 263 212**	**46 418 307**
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	13	5 069 262	5 069 262
Емісійний дохід	13	811 229	811 229
Нерозподілений прибуток		1 903 753	898 422
УСЬОГО ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ		**7 784 244**	**6 778 913**
УСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ		**67 047 456**	**53 197 220**

Затверджено до випуску та підписано:

Л. Дюпуш,
Голова Правління АТ «УКРСИББАНК»

29 жовтня 2020 року

Т. В. Семенюк,
Головний бухгалтер – Начальник Управління фінансового та податкового обліку Департаменту фінансів АТ «УКРСИББАНК»

Відділення N 456
АТ "УКРСИББАНК"
31 ТРА 2023
МФО 351005 код 09807750
N 7

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Проміжний окремий звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід (Звіт про фінансові результати) за 9 місяців 2020 року

У тисячах українських гривень

	Примітки	За поточний період з 1 липня 2020 року до 30 вересня 2020 року	З нарастаючим підсумком з 1 січня 2020 року до 30 вересня 2020 року	За порівняльний період з 1 липня 2019 року до 30 вересня 2019 року	З нарастаючим підсумком з 1 січня 2019 року до 30 вересня 2019 року
Процентні доходи	14	904 882	3 072 014	1 286 247	3 996 305
Процентні витрати	14	(140 771)	(533 872)	(249 288)	(764 429)
Комісійні доходи	15	595 369	1 639 556	602 471	1 707 892
Комісійні витрати	15	(183 001)	(406 064)	(175 530)	(436 879)
Чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти, торгових операцій з іноземною валютою та деривативів		155 055	460 164	133 171	406 351
Чистий збиток від іншої діяльності		(42 250)	(97 549)	(27 529)	(60 439)
Чисті доходи від банківської діяльності		**1 289 284**	**4 134 249**	**1 569 542**	**4 848 801**
Витрати, пов'язані з персоналом		(469 034)	(1 536 591)	(458 812)	(1 380 773)
Адміністративні та інші операційні витрати	16	(273 571)	(805 357)	(251 205)	(767 287)
Знос та амортизація приміщень, вдосконалень орендованого майна, обладнання та нематеріальних активів		(105 932)	(314 539)	(92 349)	(255 349)
Чисті операційні доходи		**440 747**	**1 477 762**	**767 176**	**2 445 392**
Резерв під очікувані кредитні збитки		(32 889)	(249 061)	(117 509)	(172 518)
Чисті операційні доходи		**407 858**	**1 228 701**	**649 667**	**2 272 874**
Чисті доходи від необоротних активів		4 498	9 384	2 486	8 914
Прибуток до оподаткування		**412 356**	**1 238 085**	**652 153**	**2 281 788**
Витрати з податку на прибуток		(72 137)	(232 754)	(36 730)	(208 763)
Чистий прибуток за звітний період		**340 219**	**1 005 331**	**615 423**	**2 073 025**
Усього сукупних доходів за звітний період		**340 219**	**1 005 331**	**615 423**	**2 073 025**

Затверджено до випуску та підписано:

Л. Дюпуй,
Голова Правління АТ «УКРСИББАНК»

Т. В. Семенюк,
Головний бухгалтер – Начальник Управління фінансового та податкового обліку Департаменту фінансів АТ «УКРСИББАНК»

29 жовтня 2020 року

Відділення N 456
АТ "УКРСИББАНК"
31 ТРА 2023
МФО 351065 код 09807750
N 7

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Проміжний окремий звіт про зміни у власному капіталі (Звіт про власний капітал) за 9 місяців 2020 року
У тисячах українських гривень

	Належить власникам Банку			
	Статутний капітал	Емісійні різниці	Накопи-чений прибуток/ (збиток)	Усього власного капіталу
Залишок станом на 31 грудня 2018 року	**5 069 262**	**811 229**	**844 838**	**6 725 329**
Усього сукупного доходу за 9 місяців 2019 року	-	-	2 073 025	2 073 025
Виплата дивідендів	-	-	(2 526 864)	(2 526 864)
Залишок станом на 30 вересня 2019 року	**5 069 262**	**811 229**	**390 999**	**6 271 490**
Усього сукупного доходу за 3 місяці 2019 року	-	-	507 423	507 423
Залишок станом на 31 грудня 2019 року	**5 069 262**	**811 229**	**898 422**	**6 778 913**
Усього сукупного доходу за 9 місяців 2020 року	-	-	1 005 331	1 005 331
Залишок станом на 30 вересня 2020 року	**5 069 262**	**811 229**	**1 903 753**	**7 784 244**

Затверджено до випуску та підписано:

Л. Дютчак,
Голова Правління АТ «УКРСИББАНК»

29 жовтня 2020 року

Т. В. Семенюк,
Головний бухгалтер – Начальник Управління фінансового та податкового обліку Департаменту фінансів АТ «УКРСИББАНК»

Відділення N 456
АТ "УКРСИББАНК"
31 ТРА 2023
МФО 351065 код 09807750
N 7

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Проміжний окремий звіт про рух грошових коштів за прямим методом
за 9 місяців 2020 року
У тисячах українських гривень

	Примітки	За 9 місяців 2020 року	За 9 місяців 2019 року
Рух грошових коштів від операційної діяльності			
Процентні доходи отримані		3 096 321	3 972 456
Проценти витрати сплачені		(551 953)	(765 173)
Прибутки, отримані від торгових операцій з іноземною валютою та деривативів		295 613	390 157
Комісійні доходи отримані		1 639 377	1 696 137
Комісійні витрати сплачені		(393 603)	(435 103)
Інші сплачені операційні витрати		(81 908)	(52 093)
Витрати, пов'язані з персоналом, сплачені		(1 574 784)	(1 388 481)
Адміністративні та інші операційні витрати сплачені		(819 250)	(777 330)
Податки на прибуток сплачені		252 076	(455 230)
Рух грошових коштів, отриманих від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях		**1 861 889**	**2 185 340**
Зміни в операційних активах та зобов'язаннях			
Чисте збільшення обов'язкових резервів		(274 023)	(147 621)
Чисте зменшення коштів в інших фінансових установах		(5 191 948)	143 472
Чисте зменшення/(збільшення) кредитів та заборгованості клієнтів		(808 316)	4 562 271
Чисте зменшення/(збільшення) інших активів		(95 555)	161 314
Чисте зменшення заборгованості перед іншими фінансовими установами		-	-
Чисте збільшення коштів клієнтів		8 618 165	1 667 747
Чисте (зменшення)/збільшення інших зобов'язань		(6 523)	(333 917)
Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності /(витрачені на операційну діяльність)		**4 103 689**	**8 238 606**
Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності			
Придбання цінних паперів		(434 035 593)	(187 593 709)
Надходження від погашення цінних паперів		433 634 411	185 406 534
Придбання приміщень, обладнання та нематеріальних активів і вдосконалення орендованого майна		(365 627)	(331 858)
Надходження від продажу приміщень та обладнання		1 502	30 384
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності		**(765 307)**	**(2 488 649)**

Відділення N 456
АТ "УКРСИББАНК"
31 ТРА 2023
МФО 351005 код 09807750
N 7

(у тисячах українських гривень)

9. Кредити та заборгованість клієнтів за амортизованою вартістю

	30 вересня 2020 року	31 грудня 2019 року
Кредити та заборгованість юридичних осіб	17 866 036	16 819 253
Кредити та заборгованість фізичних осіб, фізичних осіб-підприємців	6 128 686	6 527 169
Усього кредитів та заборгованості клієнтів за амортизованою вартістю до резерву на покриття очікуваних кредитних збитків	**23 994 722**	**23 346 422**
За вирахуванням: Резерву на покриття очікуваних кредитних збитків	(2 006 006)	(1 975 254)
Усього кредитів та заборгованості клієнтів за амортизованою вартістю, за вирахуванням резерву на покриття очікуваних кредитних збитків	**21 988 716**	**21 371 168**

Концентрація кредитів та заборгованості клієнтів за амортизованою вартістю за галузями економіки була представлена таким чином:

	30 вересня 2020 року		31 грудня 2019 року	
	Сума	%	Сума	%
Комерційна діяльність і торгівля	10 397 288	42	9 984 702	43
Фізичні особи	6 128 685	26	6 527 169	28
Сільське господарство та харчова промисловість	3 044 751	12	1 018 117	4
Промислове виробництво	1 836 832	8	3 106 336	13
Телекомунікації	1 595 587	8	1 994 957	9
Фінансові послуги	432 109	2	294 647	1
Інше	559 470	2	420 494	2
Усього кредитів та заборгованості клієнтів до резерву на покриття очікуваних кредитних збитків	**23 994 722**	**100**	**23 346 422**	**100**

Відділення N 456
АТ "УКРСИББАНК"
31 ТРА 2023
МФО 351005 код 09807750
N 7

9. Кредити та заборгованість клієнтів за амортизованою вартістю (продовження)

Кредити та заборгованість клієнтів за амортизованою вартістю:

				30 вересня 2020 року
	Етап 1 ECLs на 12 місяців	Етап 2 ECLs на весь строк дії	Етап 3 ECLs на весь строк дії	Усього
Категорія середньої якості	4 114 220	108	-	4 114 328
Категорія якості нижче середньої	9 710 193	1 724 229	-	11 434 422
Категорія низької якості	891 062	612 599	-	1 503 661
Категорія якості дефолту	-	-	41 422	41 422
Без присвоєної категорії	4 069 769	1 046 370	1 784 750	6 900 889
Усього кредитів та заборгованості клієнтів за амортизованою вартістю	**18 785 244**	**3 383 306**	**1 826 172**	**23 994 722**

Станом на 30 вересня 2020 року кредити та заборгованість клієнтів без присвоєної категорії складалися з інструментів, наданих малим та середнім підприємствам, фізичним особам-підприємцям та фізичним особам. Банк оцінює якість цих фінансових активів у залежності від днів прострочення та показників дефолту:

				30 вересня 2020 року
	Етап 1 ECLs на 12 місяців	Етап 2 ECLs на весь строк дії	Етап 3 ECLs на весь строк дії	Усього
Не прострочені	4 010 498	976 070	138 643	5 125 211
1-30 днів прострочення	59 271	30 937	18 041	108 249
31-60 днів прострочення	-	23 716	6 673	30 389
61-90 днів прострочення	-	15 647	6 669	22 316
Статус дефолту	-	-	1 614 724	1 614 724
Усього кредитів та заборгованості клієнтів без присвоєної категорії за амортизованою вартістю	**4 069 769**	**1 046 370**	**1 784 750**	**6 900 889**

Відділення N 456
АТ "УКРСИББАНК"
31 ТРА 2023
МФО 351005 код 09807750
N 7

(у тисячах українських гривень)

11. Кошти клієнтів

	30 вересня 2020 року	31 грудня 2019 року
Поточні рахунки/рахунки до запитання		
- Кошти юридичних осіб	32 104 684	22 733 766
- Кошти фізичних осіб та приватних осіб-підприємців	22 432 464	16 867 950
Усього поточних рахунків/рахунків до запитання	**54 537 148**	**39 601 716**
Строкові депозити		
- Кошти юридичних осіб	2 214 667	4 441 670
- Кошти фізичних осіб та приватних осіб-підприємців	1 443 794	1 380 869
Усього строкових депозитів	**3 658 461**	**5 822 539**
Усього коштів клієнтів	**58 195 609**	**41 115 607**

Інформація про залишки за операціями з пов'язаними сторонами наведена у Примітці 18.

Відділення N 456
АТ "УКРСИББАНК"
31 ТРА 2023
МФО 351065 код 09807750
N 7

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Проміжний окремий звіт про фінансовий стан (Баланс)
станом на 30 вересня 2021 року
У тисячах українських гривень

	Примітки	30 вересня 2021 року	31 грудня 2020 року
АКТИВИ			
Грошові кошти в касі	7	2 699 379	3 559 826
Кошти в Національному банку України та обов'язкові резерви	7	2 921 342	3 042 109
Кошти в інших фінансових установах за амортизованою вартістю	8	25 997 722	23 502 763
Деривативи		63 434	3 398
Кредити та заборгованість клієнтів за амортизованою вартістю	9	25 432 015	21 067 038
Цінні папери та інвестиції у дочірні підприємства	10	15 598 916	18 310 054
Майно та обладнання		1 301 940	1 266 475
Інвестиційна нерухомість		4	4
Нематеріальні активи		530 501	527 869
Поточні податкові активи		-	231 930
Відстрочені податкові активи		83 491	97 539
Активи із права користування		201 435	268 557
Інші активи		499 515	438 414
УСЬОГО АКТИВІВ		**75 329 694**	**72 315 976**
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Заборгованість перед іншими фінансовими установами за амортизованою вартістю		2 361	2 947
Деривативи		1 525	4 587
Кошти клієнтів	11	65 217 197	63 102 454
Орендні зобов'язання		187 248	248 771
Інші зобов'язання		795 288	866 283
УСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		**66 203 619**	**64 225 042**
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	12	5 069 262	5 069 262
Емісійний дохід	12	811 229	811 229
Нерозподілений прибуток		3 245 584	2 210 443
УСЬОГО ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ		**9 126 075**	**8 090 934**
УСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ		**75 329 694**	**72 315 976**

Затверджено до випуску та підписано:

Л. Дюпуш,
Голова Правління АТ «УКРСИББАНК»

Т. В. Семенюк,
Головний бухгалтер – Начальник Управління фінансового та податкового обліку Департаменту фінансів АТ «УКРСИББАНК»

27 жовтня 2021 року

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Проміжний окремий звіт про прибутки або збитки та інші сукупні доходи (Звіт про фінансові результати) за 9 місяців 2021 року

У тисячах українських гривень

	Примітки	За поточний період з 1 липня 2021 року до 30 вересня 2021 року	З наростаючим підсумком з 1 січня 2021 року до 30 вересня 2021 року	За порівняльний період з 1 липня 2020 року до 30 вересня 2020 року	З наростаючим підсумком з 1 січня 2020 року до 30 вересня 2020 року
Процентні доходи	13	1 039 031	2 844 474	904 882	3 072 014
Процентні витрати	13	(69 793)	(248 692)	(140 771)	(533 872)
Комісійні доходи	14	697 173	1 924 418	595 369	1 639 556
Комісійні витрати	14	(208 102)	(486 222)	(183 001)	(406 064)
Чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти, торгових операцій з іноземною валютою та деривативів		150 762	346 512	155 055	460 164
Чистий прибуток від цінних паперів та інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю, із відображенням переоцінки у складі прибутку або збитку		3 658	18 087	-	-
Чистий збиток від іншої діяльності		1 342	(72 124)	(42 250)	(97 549)
Чисті доходи від банківської діяльності		**1 614 071**	**4 326 453**	**1 289 284**	**4 134 249**
Витрати, пов'язані з персоналом		(516 990)	(1 589 720)	(469 034)	(1 536 591)
Адміністративні та інші операційні витрати	15	(244 009)	(778 171)	(273 571)	(805 307)
Знос та амортизація приміщень, вдосконалень орендованого майна, обладнання та нематеріальних активів		(126 129)	(384 251)	(105 932)	(314 539)
Чисті операційні доходи		**726 943**	**1 574 310**	**440 747**	**1 477 762**
Резерв під очікувані кредитні збитки		(71 472)	(306 519)	(32 889)	(249 061)
Чисті операційні доходи		**649 949**	**1 267 791**	**407 858**	**1 228 701**
Чисті доходи від необоротних активів		2 138	13 878	4 498	9 384
Прибуток до оподаткування		**657 609**	**1 281 669**	**412 356**	**1 238 085**
Витрати з податку на прибуток		(138 205)	(246 528)	(72 137)	(232 754)
Чистий прибуток за звітний період		**519 404**	**1 035 141**	**340 219**	**1 005 331**
Усього сукупних доходів за звітний період		**519 404**	**1 035 141**	**340 219**	**1 005 331**

Затверджено до випуску та підписано

Л. Дюпуш
Голова Правління АТ «УКРСИББАНК»

Т. В. Семенюк,
Головний бухгалтер – Начальник Управління фінансового та податкового обліку Департаменту фінансів АТ «УКРСИББАНК»

27 жовтня 2021 року

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Проміжний окремий звіт про зміни у власному капіталі (Звіт про власний капітал)
за 9 місяців 2021 року
У тисячах українських гривень

	Примітки	Статутний капітал	Емісійний дохід	Нерозподілений прибуток	Усього власного капіталу
Залишок станом на 31 грудня 2019 року		**5 069 262**	**811 229**	**898 422**	**6 778 913**
Усього сукупних доходів за 9 місяців 2020 року		-	-	1 005 331	1 005 331
Залишок станом на 30 вересня 2020 року		**5 069 262**	**811 229**	**1 903 753**	**7 784 244**
Усього сукупних доходів за 3 місяці 2020 року		-	-	306 690	306 690
Залишок станом на 31 грудня 2020 року		**5 069 262**	**811 229**	**2 210 443**	**8 090 934**
Усього сукупних доходів за 9 місяців 2021 року		-	-	1 035 141	1 035 141
Залишок станом на 30 вересня 2021 року		**5 069 262**	**811 229**	**3 245 584**	**9 126 075**

Затверджено до випуску та підписано:

Л. Дюпуш,
Голова Правління АТ «УКРСИББАНК»

Т. В. Семенюк,
Головний бухгалтер – Начальник Управління фінансового та податкового обліку Департаменту фінансів АТ «УКРСИББАНК»

27 жовтня 2021 року

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Проміжний окремий звіт про рух грошових коштів за прямим методом
за 9 місяців 2021 року
У тисячах українських гривень

	Примітки	За 9 місяців 2021 року	За 9 місяців 2020 року
Рух грошових коштів від операційної діяльності			
Процентні доходи отримані		2 968 812	3 096 321
Проценти витрати сплачені		(255 412)	(551 953)
Прибутки, отримані від торгових операцій з іноземною валютою та деривативів		475 013	295 613
Прибуток, отриманий від цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю, із відображенням переоцінки у складі прибутку або збитку		10 675	-
Комісійні доходи отримані		1 952 597	1 639 377
Комісійні витрати сплачені		(500 482)	(393 603)
Інші операційні доходи/витрати		(75 055)	(81 908)
Витрати, пов'язані з персоналом, сплачені		(1 903 356)	(1 574 784)
Адміністративні та інші операційні витрати сплачені		(778 171)	(819 250)
Податок на прибуток сплачений		(551)	252 076
Рух грошових коштів, отриманих від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях		**1 894 071**	**1 861 889**
Зміни в операційних активах та зобов'язаннях			
Чисте зменшення/(збільшення) обов'язкових резервів		39 573	(274 023)
Чисте (збільшення)/зменшення коштів в інших фінансових установах		(3 598 711)	(5 191 948)
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та заборгованості клієнтів		(5 313 914)	(808 316)
Чисте зменшення/(збільшення) цінних паперів, які оцінюються за справедливою вартістю, із відображенням переоцінки у складі прибутку		110 374	-
Чисте (збільшення)/зменшення інших активів		(64 116)	(95 555)
Чисте збільшення/(зменшення) коштів клієнтів		4 220 276	8 618 165
Чисте збільшення/(зменшення) інших зобов'язань		(29 583)	(6 523)
Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності		**(2 742 031)**	**4 103 689**
Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності			
Придбання цінних паперів		(343 470 627)	(434 035 593)
Надходження від погашення цінних паперів		346 436 845	433 634 411
Придбання приміщень, обладнання та нематеріальних активів і вдосконалення орендованого майна		(362 980)	(365 627)
Надходження від продажу приміщень та обладнання		5 045	1 502
Дивіденди отримані		44 201	-
Надходження від продажу/вибуття інвестиції в асоційоване підприємство		-	-
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності		**2 652 484**	**(765 307)**
Рух грошових коштів від фінансової діяльності			
Погашення інших позикових коштів		(586)	(637)
Погашення субординованого боргу		-	(66)
Погашення орендних зобов'язань		(62 620)	-
Виплата дивідендів		-	-
Чисті грошові кошти, використані у фінансовій діяльності		**(63 206)**	**(703)**
Вплив змін у курсах обміну валют на грошові кошти та їхні еквіваленти		(1 153 546)	2 403 747
Чисте зменшення грошових коштів та їхніх еквівалентів		(1 306 298)	5 741 426
ГРОШОВІ КОШТИ ТА ЇХНІ ЕКВІВАЛЕНТИ на початок звітного періоду	7	**15 638 741**	**9 037 942**
ГРОШОВІ КОШТИ ТА ЇХНІ ЕКВІВАЛЕНТИ на кінець звітного періоду	7	**14 332 443**	**14 779 368**

Затверджено до випуску та підписано:

Л. Дюпуш,
ГоловаПравління АТ «УКРСИББАНК»

Т. В. Семенюк,
Головний бухгалтер – Начальник Управління фінансового та податкового обліку Департаменту фінансів АТ «УКРСИББАНК»

27 жовтня 2021 року

9. Кредити та заборгованість клієнтів за амортизованою вартістю

	30 вересня 2021 року	31 грудня 2020 року
Кредити та заборгованість юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців	20 059 532	16 574 811
Кредити та заборгованість фізичних осіб	7 115 655	6 469 606
Усього кредитів та заборгованості клієнтів за амортизованою вартістю до резерву на покриття очікуваних кредитних збитків	**27 175 187**	**23 044 417**
За вирахуванням: Резерву на покриття очікуваних кредитних збитків	(1 743 172)	(1 977 379)
Усього кредитів та заборгованості клієнтів за амортизованою вартістю, за вирахуванням резерву на покриття очікуваних кредитних збитків	**25 432 015**	**21 067 038**

Концентрація кредитів та заборгованості клієнтів за амортизованою вартістю за галузями економіки була представлена таким чином:

	30 вересня 2021 року		31 грудня 2020 року	
	Сума	%	Сума	%
Комерційна діяльність і торгівля	13 014 452	47	10 413 774	45
Фізичні особи	7 115 655	26	6 469 606	28
Промислове виробництво	2 717 146	10	2 571 228	11
Телекомунікації	1 737 485	6	1 710 352	7
Сільське господарство та харчова промисловість	1 420 134	5	959 391	4
Транспорт і послуги зв'язку	204 125	1	271 457	1
Фінансові послуги	743 606	3	487 771	2
Послуги культури та освіти	37 963	1	46 427	1
Інше	184 621	1	114 411	1
Усього кредитів та заборгованості клієнтів до резерву на покриття очікуваних кредитних збитків	**27 175 187**	**100**	**23 044 417**	**100**

31 ТРА 2023

9. Кредити та заборгованість клієнтів за амортизованою вартістю (продовження)

Кредити та заборгованість клієнтів за амортизованою вартістю:

				30 вересня 2021 року
	Етап 1 ECLs на 12 місяців	Етап 2 ECLs на весь строк дії	Етап 3 ECLs на весь строк дії	Усього
Категорія середньої якості	10 485 293	96	-	10 485 389
Категорія якості нижче середньої	7 180 987	270 361	-	7 451 348
Категорія низької якості	553 314	371 389	-	924 703
Категорія якості дефолту	-	-	34 877	34 877
Без присвоєної категорії	6 209 198	808 514	1 261 160	8 278 871
Усього кредитів та заборгованості клієнтів за амортизованою вартістю	**24 428 791**	**1 450 360**	**1 296 036**	**27 175 187**

Станом на 30 вересня 2021 року кредити та заборгованість клієнтів без присвоєної категорії складалися з інструментів, наданих малим та середнім підприємствам, фізичним особам-підприємцям та фізичним особам. Банк оцінює якість цих фінансових активів у залежності від днів прострочення та показників дефолту:

				30 вересня 2021 року
	Етап 1 ECLs на 12 місяців	Етап 2 ECLs на весь строк дії	Етап 3 ECLs на весь строк дії	Усього
Не прострочені	6 135 116	749 890	108 162	6 993 168
1-30 днів прострочення	74 081	24 579	10 076	108 736
31-60 днів прострочення	-	19 627	4 368	23 995
61-90 днів прострочення	-	14 419	8 432	22 851
Статус дефолту	-	-	1 130 121	1 130 121
Усього кредитів та заборгованості клієнтів без присвоєної категорії за амортизованою вартістю	**6 209 198**	**808 514**	**1 261 160**	**8 278 871**

Відділення N 456
АТ "УКРСИББАНК"
31 ТРА 2023
МФО 351005 код 09807750
N 7

11. Кошти клієнтів

	30 вересня 2021 року	31 грудня 2020 року
Поточні рахунки/рахунки до запитання		
- Кошти юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців	35 875 333	35 430 177
- Кошти фізичних осіб	24 913 203	23 836 380
Усього поточних рахунків/рахунків до запитання	**60 788 536**	**59 266 557**
Строкові депозити		
- Кошти юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців	3 214 384	2 344 342
- Кошти фізичних осіб	1 214 277	1 491 555
Усього строкових депозитів	**4 428 661**	**3 835 897**
Усього коштів клієнтів	**65 217 197**	**63 102 454**

Інформація про залишки за операціями з пов'язаними сторонами наведена у Примітці 17.

13. Процентні доходи та витрати

	За 9 місяців 2021 року	За 9 місяців 2020 року
Процентні доходи за фінансовими активами за амортизованою вартістю:		
Кредити та заборгованість клієнтів за амортизованою вартістю		
Кредити, надані юридичним особам	883 007	1 095 880
Кредити, надані фізичним особам	1 172 335	1 167 570
Усього процентних доходів за кредитами та заборгованістю клієнтів за амортизованою вартістю	**2 055 342**	**2 263 450**
Кошти в інших фінансових установах за амортизованою вартістю		
Строкові кредити	28 160	56 401
Поточні рахунки та рахунки «овернайт»	(29 123)	(8 607)
Усього процентних доходів за коштами в інших фінансових установах за амортизованою вартістю	**(963)**	**47 794**
Цінні папери та інвестиції за амортизованою вартістю		
Депозитні сертифікати НБУ	383 377	408 664
Облігації внутрішньої державної позики України	355 214	302 261
Боргові цінні папери, випущені міжнародними фінансовими організаціями та іноземними органами державної влади	51 504	49 846
Усього процентних доходів за цінними паперами та інвестиціями за амортизованою вартістю	**790 095**	**760 771**
Усього процентних доходів за фінансовими активами за амортизованою вартістю	**2 844 474**	**3 072 014**
Процентні витрати за фінансовими зобов'язаннями за амортизованою вартістю:		
Кошти клієнтів		
Поточні рахунки	(162 336)	(194 231)
Строкові депозити	(71 696)	(334 389)
Усього процентних витрат за коштами клієнтів	**(234 032)**	**(528 620)**
Субординований борг	-	(3 183)
Заборгованість перед іншими фінансовими установами за амортизованою вартістю	-	(1 913)
Процентні витрати за орендними зобов'язаннями	(14 660)	(156)
Усього процентних витрат за фінансовими зобов'язаннями за амортизованою вартістю	**(248 692)**	**(533 872)**
Чисті процентні доходи	**2 595 782**	**2 538 142**

До процентних доходів за коштами в інших фінансових установах за амортизованою вартістю за 9 місяців 2021 та 2020 років входили процентні доходи, нараховані за поточними рахунками в інших банках із негативними процентними ставками.

Інформацію про процентні доходи та витрати за операціями з пов'язаними сторонами подано у Примітці 17.

Відділення N 456
АТ "УКРСИББАНК"
31 ТРА 2023
МФО 351005 код 09807750
N 7

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Проміжний окремий звіт про фінансовий стан (Баланс)
станом на 30 вересня 2022 року
У тисячах українських гривень

	Примітки	30 вересня 2022 року	31 грудня 2021 року
АКТИВИ			
Готівка	7	2 179 197	2 723 482
Кошти обов'язкових резервів банку в Національному Банку України («НБУ») та короткострокові розміщення в НБУ	7	3 863 246	3 227 053
Кореспондентські рахунки, депозити та кредити овернайт у банках	7	30 942 608	10 523 207
Кредити та аванси банкам	8	1 105 100	13 609 427
Похідні фінансові активи		-	4 924
Кредити та аванси клієнтам	9	20 751 335	28 459 815
Інвестиції в цінні папери	10	35 394 056	16 694 530
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	10	189	189
Основні засоби		1 315 422	1 345 633
Інвестиційна нерухомість		-	4
Нематеріальні активи за винятком гудвілу		562 515	527 676
Поточні податкові активи		-	-
Відстрочені податкові активи		96 914	115 556
Активи із права користування		166 787	192 993
Інші фінансові активи		405 809	275 550
Інші нефінансові активи		233 452	335 134
УСЬОГО АКТИВІВ		**97 016 630**	**78 035 173**
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		1 889	2 288
Похідні фінансові зобов'язання		-	12 040
Кошти клієнтів	11	83 768 284	66 984 784
Орендні зобов'язання		169 703	183 637
Поточні податкові зобов'язання		305 376	113 659
Інші фінансові зобов'язання		922 991	990 837
Інші нефінансові зобов'язання		204 253	202 508
УСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		**85 372 496**	**68 489 753**
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	12	5 069 262	5 069 262
Емісійний дохід	12	811 229	811 229
Нерозподілений прибуток		5 763 643	3 664 929
ЗАГАЛЬНА СУМА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ		**11 644 134**	**9 545 420**
ЗАГАЛЬНА СУМА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ТА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		**97 016 630**	**78 035 173**

Затверджено до випуску та підписано:

Л. Дюпуш,
Голова Правління АТ «УКРСИББАНК»

Т. В. Семенюк,
Головний бухгалтер – Начальник Управління фінансового та податкового обліку Департаменту фінансів АТ «УКРСИББАНК»

28 жовтня 2022 року

Відділення N 456
АТ "УКРСИББАНК"
31 ТРА 2023
МФО 351005 код 09807750
N 7

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Проміжний окремий звіт про прибутки або збитки та інші сукупні доходи (Звіт про фінансові результати) за 9 місяців 2022 року

У тисячах українських гривень

	Примітки	За поточний період з 1 липня 2022 року до 30 вересня 2022 року	З наростаючим підсумком з 1 січня 2022 року до 30 вересня 2022 року	За порівняльний період з 1 липня 2021 року до 30 вересня 2021 року	З наростаючим підсумком з 1 січня 2021 року до 30 вересня 2021 року
Процентні доходи	13	2 689 643	5 875 858	1 039 031	2 844 474
Процентні витрати	13	(85 359)	(210 445)	(69 793)	(248 692)
Комісійні доходи	14	598 755	1 691 671	697 173	1 924 418
Комісійні витрати	14	(150 905)	(566 440)	(208 102)	(486 222)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		374 402	926 520	192 521	475 012
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		76 636	243 445	(41 759)	(128 500)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		225 719	257 759	3 658	18 087
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		(2 392)	(2 579)	-	-
Інші операційні доходи (витрати)		(58 840)	(150 952)	1 342	(72 124)
Чисті доходи від банківської діяльності		**3 667 659**	**8 064 837**	**1 614 071**	**4 326 453**
Витрати на виплати працівникам		(592 012)	(1 871 767)	(516 990)	(1 589 720)
Інші адміністративні та операційні витрати	15	(238 330)	(813 836)	(244 009)	(778 171)
Амортизаційні витрати		(129 835)	(408 054)	(126 129)	(384 252)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9		(1 009 242)	(2 373 514)	(71 472)	(306 519)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		**1 698 240**	**2 597 666**	**655 471**	**1 267 791**
Інші прибутки (збитки)		(1 706)	(813)	2 138	13 878
Прибуток (збиток) до оподаткування		**1 696 534**	**2 596 853**	**657 609**	**1 281 669**
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)		(321 909)	(498 139)	(138 205)	(246 528)
Прибуток (збиток)		**1 374 625**	**2 098 714**	**519 404**	**1 035 141**
Загальна сума сукупного доходу		**1 374 625**	**2 098 714**	**519 404**	**1 035 141**
Прибуток на одну просту акцію (гривень на акцію), що належить власникам		**1,45**	**2,22**	**0,54**	**1,09**

Затверджено до випуску та підписано:

Л. Дюпуш,
Голова Правління АТ «УКРСИББАНК»

Т. В. Семенюк,
Головний бухгалтер – Начальник Управління фінансового та податкового обліку Департаменту фінансів АТ «УКРСИББАН

28 жовтня 2022 року

Відділення N 456
АТ "УКРСИББАНК"
31 ТРА 2023
МФО 351005 код 09807750
N 7

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Проміжний окремий звіт про зміни у власному капіталі (Звіт про власний капітал)
за 9 місяців 2022 року
У тисячах українських гривень

	Статутний капітал	Емісійний дохід	Нерозподілений прибуток	Загальна сума власного капіталу
Залишок станом на 31 грудня 2020 року	**5 069 262**	**811 229**	**2 210 443**	**8 090 934**
Загальна сума сукупного доходу за 9 місяців 2021 року	-	-	1 035 141	1 035 141
Залишок станом на 30 вересня 2021 року	**5 069 262**	**811 229**	**3 245 584**	**9 126 075**
Загальна сума сукупного доходу за 3 місяців 2021 року	-	-	419 345	419 345
Залишок станом на 31 грудня 2021 року	**5 069 262**	**811 229**	**3 664 929**	**9 545 420**
Загальна сума сукупного доходу за 9 місяців 2022 року	-	-	2 098 714	2 098 714
Залишок станом на 30 вересня 2022 року	**5 069 262**	**811 229**	**5 763 643**	**11 644 134**

Затверджено до випуску та підписано:

Л. Дюпуш,
Голова Правління АТ «УКРСИББАНК»

Т. В. Семенюк,
Головний бухгалтер – Начальник Управління фінансового та податкового обліку Департаменту фінансів АТ «УКРСИББАНК»

28 жовтня 2022 року

Відділення N 456
АТ "УКРСИББАНК"
31 ТРА 2023
МФО 351005 код 09807750
N 7

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Проміжний окремий звіт про рух грошових коштів за прямим методом за 9 місяців 2022 року

У тисячах українських гривень

	Примітки	За 9 місяців 2022 року	За 9 місяців 2021 року
Грошові потоки від (використані у) операційної діяльності			
Проценти отримані		5 697 560	2 968 812
Проценти сплачені		(211 509)	(255 412)
Чисте (збільшення)/зменшення від операцій з іноземною валютою		926 520	475 013
Прибуток від відшкодування кредитів та авансів, списаних раніше		61 036	-
Чисте (збільшення)/зменшення від операцій з фінансовими інструментами, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		261 923	10 675
Комісійні доходи, що отримані		1 679 640	1 952 597
Комісійні витрати сплачені		(578 635)	(500 482)
Інші виплати грошових коштів за операційною діяльністю		(99 106)	(75 055)
Виплати працівникам та виплати від їх імені		(1 924 378)	(1 903 356)
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені		(847 336)	(778 171)
Податки на прибуток сплачені, класифіковані як операційна діяльність		(576)	(551)
Грошові потоки від (використані у) операційної діяльності		**4 965 140**	**1 894 071**
Чисте (збільшення)/зменшення обов'язкових резервів у Національному банку України		(1 289 794)	39 573
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів банків		12 503 704	(3 598 711)
Чисте (збільшення)/зменшення позик та авансів клієнтам		5 658 294	(5 313 914)
Чистий (прибуток)/збиток від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		475 629	110 374
Чисте (збільшення)/зменшення інших активів		50 982	(64 116)
Чисте збільшення/(зменшення) коштів клієнтів		16 477 572	4 220 276
Чисте збільшення/(зменшення) інших зобов'язань		(219 109)	(29 583)
Чисті грошові потоки від операційної діяльності (використані в операційній діяльності)		**38 622 417**	**(2 742 031)**
Грошові потоки від (для) інвестиційної діяльності			
Придбання цінних паперів		(3 245 626 112)	(343 470 627)
Надходження від реалізації інвестицій у цінні папери		3 227 193 195	346 436 845
Придбання основних засобів		(418 567)	(362 980)
Надходження від продажу основних засобів		(812)	5 045
Дивіденди отримані		1 567	44 201
Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності)		**(18 850 729)**	**2 652 484**
Грошові потоки від (для) фінансової діяльності			
Повернення інших залучених коштів		(406)	(586)
Виплати за орендними зобов'язаннями		(24 991)	(62 620)
Чисті грошові потоки від фінансової діяльності (використані у фінансовій діяльності)		**(25 397)**	**(63 206)**
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		(357 324)	(1 153 546)
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		19 388 967	(1 306 298)
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду	7	**13 293 872**	**15 638 741**
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду	7	**32 682 839**	**14 332 443**

Затверджено до випуску та підписано:

Л. Дюпуш,
Голова Правління АТ «УКРСИББАНК»

Т. В. Семенюк,
Головний бухгалтер – Начальник Управління фінансового та податкового обліку Департаменту фінансів АТ «УКРСИББАНК»

28 жовтня 2022 року

9. Кредити клієнтам

	30 вересня 2022 року	31 грудня 2021 року
Кредити та аванси юридичним особам та фізичним особам-підприємцям	18 296 456	22 233 049
Кредити та заборгованість фізичних осіб	5 655 409	7 145 220
Усього кредитів та авансів клієнтам, до вирахування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків	**23 951 865**	**29 378 269**
За вирахуванням: Резерву на покриття очікуваних кредитних збитків	(3 200 530)	(918 454)
Усього кредитів та авансів клієнтам, за вирахуванням резерву на покриття очікуваних кредитних збитків	**20 751 335**	**28 459 815**

Концентрація кредитів та заборгованості клієнтів за амортизованою собівартістю за галузями економіки була представлена таким чином:

	30 вересня 2022 року		31 грудня 2021 року	
	Сума	%	Сума	%
Комерційна діяльність і торгівля	7 963 331	33	13 333 673	45
Фізичні особи	5 655 409	23	7 145 220	24
Промислове виробництво	4 249 020	18	4 426 803	15
Телекомунікації	1 905 913	8	1 726 337	6
Сільське господарство та харчова промисловість	2 108 946	9	1 463 832	5
Фінансові послуги	1 740 252	7	874 429	3
Транспорт і послуги зв'язку	150 808	1	254 121	1
Інше	178 186	1	153 854	1
Усього кредитів та авансів клієнтам, до вирахування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків	**23 951 865**	**100**	**29 378 269**	**100**

Відділення N 456
АТ "УКРСИББАНК"
31 ТРА 2023
МФО 351005 код 09807750
N 7

9. Кредити клієнтам (продовження)

Кредити та заборгованість клієнтів за амортизованою вартістю:

				30 вересня 2022 року
	Етап 1 ECLs на 12 місяців	Етап 2 ECLs на весь строк дії	Етап 3 ECLs на весь строк дії	Усього
Категорія середньої якості	7 513 779	1 725 439	-	9 239 218
Категорія якості нижче середньої	1 648 564	2 978 063	-	4 626 627
Категорія низької якості	274 402	2 393 733	-	2 668 135
Категорія якості дефолту	-		641 164	641 164
Без присвоєної категорії	2 796 730	2 480 365	1 499 626	6 776 721
Усього кредитів та авансів клієнтам	**12 233 475**	**9 577 600**	**2 140 790**	**23 951 865**

Станом на 30 вересня 2022 року кредити та заборгованість клієнтів без присвоєної категорії складалися з інструментів, наданих малим та середнім підприємствам, фізичним особам-підприємцям та фізичним особам. Банк оцінює якість цих фінансових активів у залежності від днів прострочення та показників дефолту:

				30 вересня 2022 року
	Етап 1 ECLs на 12 місяців	Етап 2 ECLs на весь строк дії	Етап 3 ECLs на весь строк дії	Усього
Не прострочені	2 620 296	1 590 329	731 792	4 942 417
1-30 днів прострочення	176 434	223 122	58 698	458 254
31-60 днів прострочення	-	197 617	36 445	234 062
61-90 днів прострочення	-	469 297	19 338	488 635
Статус дефолту	-	-	653 353	653 353
Усього кредитів та авансів клієнтам без присвоєної категорії	**2 796 730**	**2 480 365**	**1 499 626**	**6 776 721**

Відділення N 456
АТ "УКРСИББАНК"
31 ТРА 2023
МФО 351065 код 09807750
N 7

11. Кошти клієнтів

	30 вересня 2022 року	31 грудня 2021 року
Поточні рахунки/рахунки до запитання		
- Кошти юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців	46 353 594	35 215 999
- Кошти фізичних осіб	33 380 204	27 291 166
Усього поточних рахунків/рахунків до запитання	**79 733 798**	**62 507 166**
Строкові депозити		
- Кошти юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців	3 227 778	3 324 380
- Кошти фізичних осіб	806 708	1 153 238
Усього строкових депозитів	**4 034 486**	**4 477 618**
Усього коштів клієнтів	**83 768 284**	**66 984 784**

Інформація про залишки за операціями з пов'язаними сторонами наведена у Примітці 17.

Відділення N 456
АТ "УКРСИББАНК"
31 ТРА 2023
МФО 351005 код 09807750
N 7

Відділення N 456
АТ "УКРСИББАНК"
31 ТРА 2023
МФО 351065
N 7

13. Процентні доходи та витрати

	За 9 місяців 2022 року	За 9 місяців 2021 року
Процентні доходи за фінансовими активами за амортизованою собівартістю:		
Кредити та аванси клієнтам		
Кредити, надані юридичним особам	1 654 326	883 007
Кредити, надані фізичним особам	1 500 389	1 172 335
Усього процентних доходів за кредитами та авансами клієнтам	**3 154 715**	**2 055 342**
Кредити та аванси банкам		
Строкові кредити, надані банкам	92 263	28 160
Усього процентних доходів за кредитами та авансами банкам	**92 263**	**28 160**
Кореспондентські рахунки, депозити та кредити овернайт у банках		
Поточні рахунки та рахунки овернайт	(37 958)	(29 123)
Усього процентних доходів за кореспондентськими рахунками, депозитами та кредитами овернайт у банках	**54 305**	**(963)**
Інвестиції у цінні папери		
Депозитні сертифікати НБУ	2 269 217	383 377
Облігації внутрішньої державної позики України	355 099	355 214
Боргові цінні папери, випущені міжнародними фінансовими організаціями та іноземними органами державної влади	42 522	51 504
Усього процентних доходів за інвестиціями у цінні папери	**2 666 838**	**790 095**
Усього процентних доходів за фінансовими активами за амортизованою собівартістю	**3 186 215**	**2 844 474**
Процентні витрати за фінансовими зобов'язаннями за амортизованою собівартістю:		
Кошти клієнтів		
Поточні рахунки	(114 185)	(162 336)
Строкові депозити	(85 116)	(71 696)
Усього процентних витрат за коштами клієнтів	**(199 301)**	**(234 032)**
Орендні зобов'язання	(11 144)	(14 660)
Усього процентних витрат за фінансовими зобов'язаннями за амортизованою собівартістю	**(210 445)**	**(248 692)**
Чисті процентні доходи	**5 665 413**	**2 595 782**

До процентних доходів за коштами в інших фінансових установах за амортизованою вартістю за 9 місяців 2022 та 2021 років входили процентні доходи, нараховані за поточними рахунками в інших банках із негативними процентними ставками. Інформацію про процентні доходи та витрати за операціями з пов'язаними сторонами подано у Примітці 17

UNICHECK

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015283586

Дата перевірки:
27.05.2023 09:01:46 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
27.05.2023 09:03:11 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Веремчук_КБР.doc

Кількість сторінок: 58 Кількість слів: 11644 Кількість символів: 95072 Розмір файлу: 584.50 KB ID файлу: 1014956200

27.5% Схожість

Найбільша схожість: 12.6% з Інтернет-джерелом (https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/12568/12467)

23.2% Джерела з Інтернету | 321 ..... Сторінка 60

26% Джерела з Бібліотеки | 492 ..... Сторінка 64

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи | 1

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Веремчук Анастасія Валеріївна

Назва роботи: Удосконалення управління процесами адаптації бізнес-організації до кризових явищ

Науковий керівник: Барабась Дмитро Олександрович

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 27,5%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ✓ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- □ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- □ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:
Кваліфікаційна бакалаврська робота Веремчук Анастасії Валеріївни «Удосконалення управління процесами адаптації бізнес-організації до кризових явищ»» не містить запозичення без належного посилання на авторів оприлюднених праць й першоджерел та не містить свідомої фальсифікації результатів. Запозичення, виявлені в роботі, є правомірними, рівень подібності не перевищує допустимої межі, робота є оригінальною і може бути допущеною до захисту.

30.05.2023 Барабась _____ Д.О. Барабась