

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчальний центр заочно-дистанційної освіти

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Управління прибутком банку за матеріалами  
АТ «ОЦАДБАНК»

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Фінанси, банківська справа та страхування

КВРФБС 013724.01.10.00

Виконала: студентка II курсу група ФБСмд-22-1 Христина ФЕСЮК  
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд. екон. наук, доцент Катерина ЛАРІОНОВА  
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**  
Завідувач кафедри ФБСС

\_\_\_\_\_ Ніла ХРУЩ  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 2023 р.

Хмельницький 2023

## Зміст

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи управління прибутком банку	9
1.1 Сутність та кваліфікація банківського прибутку	9
1.2 Основні складові процесу управління прибутком банку	20
2 Аналітичні основи управління прибутком банківських установ	28
2.1 Аналіз фінансових результатів банківських установ України у 2020-2022 роках	28
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «ОЩАДБАНК» за 2020-2022 роки	39
3 Напрями вдосконалення управління прибутком АТ «ОЩАДБАНК»	48
Висновки	64
Список використаних джерел	70
Додатки	76

## Вступ

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки, отримання прибутку та забезпечення рентабельної діяльності є необхідним елементом для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності банківських установ. Це обумовлено тим, що саме прибуток банку визначає формування адекватних його фондів та резервів, кошти яких використовуються для покриття непередбачених ризиків та розвитку матеріальної бази банківської установи. Крім того, прибуток є стимулом для персоналу і керівництва розширювати та вдосконалювати банківські операції і послуги, а також для скорочення витрат та мінімізації банківських ризиків.

Враховуючи нестійкість та постійні зміни у середовищі, в якому працюють банки України, і обмежені можливості щодо збільшення доходів та зменшення витрат, стає актуальним розробка системи управління прибутком банку. Дана система повинна базуватися на можливості оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на процес формування прибутку, а також на прийняття управлінських рішень щодо його ефективного розподілу.

Дослідження основних аспектів управління прибутком є постійним об'єктом уваги як науковців, так і практикуючих банкірів. Серед вітчизняних науковців питання формування, розподілу та використання прибутку банківської установи досліджували Г. Аниськова, Н. Бодрова, І. Бікбов, Л. Балабанова, С. Вольська, Г. Давидова, О. Криклій, О. Коренєва, В. Коваленко, О. Лисянська, Л. Лігоненко, Н. Маслак, І. Нескородева, С. Остап, О. Потьомкіна, О. Петриквіва, О. Пігунова, О. Рибалка, М. Ревич, І. Сало, Г. Чепелюк, І. Утюганов, С. Ящук О. Шевцова, та інші. Серед закордонних вчених, що досліджували проблему управління прибутком і управління банківським прибутком зокрема, можна виділити Л. Алексеюк, І. Бланка, Н. Бакстера, С. Марінкович, М. Ковшову, Н. Радковську, П. Роуза, В. Савчука, Н. Ушакова, В. Черкасова, Л. Чорна та багато інших.

Однак не всі аспекти управління прибутком банківської установи в повній

мірі досліджені та розкриті, існує необхідність подальших досліджень у таких напрямках, а саме уточнення економічної сутності та систематизація видів прибутку банківської установи; поглиблення теоретичних аспектів управління прибутком банківської установи, зокрема удосконалення інструментарію управління прибутком на основі адаптивної моделі; розвиток науково-методичних підходів до аналізу прибутку банківської установи в умовах воєнного стану.

Необхідність та значимість вирішення зазначених вище проблем, пов'язаних з управлінням прибутком банківської установи, обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи, визначили мету, завдання, об'єкт, предмет та напрями дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та удосконалення науково-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо управління прибутком банківських установ в умовах нестійкого та мінливого зовнішнього середовища.

Зазначена мета зумовила постановку та необхідність розв'язання в кваліфікаційній роботі наступних завдань:

- дослідити економічну природу поняття прибутку банківської установи та охарактеризувати його як об'єкт управління з урахуванням специфіки банківської діяльності;
- систематизувати фактори, що впливають на процес управління прибутком банку;
- дослідити сучасну систематизацію прибутку банківської установи;
- проаналізувати основні складові процесу управління прибутком банку;
- проаналізувати стан прибутковості банків України протягом 2020-2022 років;
- проаналізувати стан фінансово-господарської діяльності АТ «ОЩАДБАНК» за 2020-2022 роки
- дослідити особливості управління прибутком в АТ «ОЩАДБАНК» за 2020-2022 роки;
- вдосконалити систему управління прибутком АТ «ОЩАДБАНК».

Об'єктом дослідження – є процес управління формуванням та розподілом прибутку банку в умовах нестабільності фінансового ринку.

Предметом дослідження – є методичні засади та науково-практичні рекомендації щодо формування системи управління прибутку в кризових умовах функціонування фінансового ринку України.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи пізнання, як: теоретичне узагальнення та порівняння (при формуванні вступу та висновків кваліфікаційної роботи, при дослідженні економічної дефініції «прибутку банку», визначенні видів прибутку банку); аналіз та спостереження (під час дослідження рівня прибутковості банківської системи України та для аналізу фінансово-господарського стану банківської установи); системний та ситуаційний підходи (при характеристиці факторів, що впливають на прибуток банківської установи); методи абстрактного і конкретного (для вивчення організації та порядку формування та використання прибутку банку); абстрактно-логічний метод (для пошуку шляхів удосконалення системи управління прибутком банку).

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є чинні законодавчі та нормативні акти, що регулюють основні аспекти формування та використання прибутку банків, офіційні аналітичні матеріали Державної служби статистики України, Національного банку України та АТ «ОЩАДБАНК», наукові дослідження та праці науковців, інформаційні джерела присвячені проблемам управління прибутком банківських установ.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних та методичних підходів до удосконалення процесів управління прибутком банківських установ в умовах нестійкого та мінливого зовнішнього середовища. Наукову новизну кваліфікаційної роботи визначають такі положення:

удосконалено:

– систему управління прибутком на основі збалансованих показників (BSC). В основі даної системи управління прибутком, на відміну від існуючих, покладена розробка стратегічних карт управління прибутком по кожній складовій системи та ключових показників діяльності (KPI), за допомогою яких

можливо здійснити оцінку ступеня досягнення інтегрованих цілей складових даної системи, що забезпечить комплексний підхід до управління прибутком банківської установи у стратегічному розрізі, що дуже важливо в сучасних умовах фінансової невизначеності (с. 57);

отримала подальший розвиток:

– класифікація прибутку банківської установи, в якій запропонована нова ознака «за відповідністю запланованим показникам діяльності банку» відповідно якій виділяють наступні види прибутку – плановий, понадплановий та недостатній. Враховуючи дані види прибутку, банк може оцінювати ефективність своєї стратегії, а також корегувати та розробляти можливі заходи покращення фінансових результатів діяльності банку та управляти ризиками для досягнення фінансової стійкості банку (с. 17).

Апробація результатів дослідження. Окремі результати дослідження доповідалися на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України» (16 листопада 2023 року), Хмельницький національний університет, кафедра фінансів, банківської права, страхування та фондового ринку.

Наукові публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи, які висвітлюють результати дослідження, викладено у одній науковій праці загальним обсягом 0,25 друк. арк.

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 45 найменувань, 5 додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 69 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 17 таблиць, 8 рисунків.

## 1 Теоретичні основи управління прибутком банку

### 1.1 Сутність та класифікація банківського прибутку

Сучасні банківські установи реалізують різноманітні операції та надають широкий спектр послуг. Основною метою функціонування банку, аналогічно, як і будь якого підприємства, ґрунтується на отриманні максимально можливого прибутку.

Прибуток виступає основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів банку, що дозволяє вирішувати ряд стратегічно важливих завдань, таких як: зростання обсягів власного капіталу, поповнення резервних фондів, підтримка іміджу, фінансування капітальних вкладень, забезпечення платоспроможності та часткове фінансування розвитку фінансово-економічної діяльності банківської установи. Важливо відзначити, що прибуток банківської установи відіграє значущу роль у задоволенні її соціально-економічних потреб, але його основна функція полягає в забезпеченні достатнього рівня прибутковості, яке захищає банк від ризику банкрутства.

Необхідно зазначити, що прибуток у традиційному розумінні є різницею між ціною товару та затратами на його виробництво, іншими словами – собівартістю. У міжнародному стандарті бухгалтерського обліку 1 «Подання фінансової звітності» зазначено, що «прибуток або збиток - це загальний дохід за вирахуванням витрат за винятком компонентів іншого сукупного прибутку» [1].

У науково економічній літературі існує різноманітне тлумачення категорії «прибуток банку», які представлені у таблиці 1.1.

З поданого в таблиці 1.1 аналізу визначень випливає, що в основному переважає підхід, у якому прибуток банку визначається як результат фінансово-господарської діяльності банківської установи. Також основний акцент покладений на методиці розрахунку фінансового результату як різниці між

доходами від банківської діяльності та пов'язаними з нею витратами, тобто дана дефініція найчастіше розглядається саме з точки зору бухгалтерського обліку.

Таблиця 1.1 – Тракткування сутності дефініції «прибуток банку»

Автори, джерело	Визначення
1	2
Прибуток банку як результат фінансово-господарської діяльності банку	
Гладчук О. М., Ткачук І. Я [5]	«прибуток – це кінцевий фінансовий результат, який створює необхідні умови для збереження економічної життєздатності та подальшого розвитку банку»
Ушакова О. А. [43]	«прибуток – це фінансовий результат діяльності банку, який розраховується як різниця між його доходами та витратами»
Маслак Н. М. [24]	«прибуток – результативний параметр діяльності банку, який характеризує перевищення доходів банку над його витратами у визначений період часу»
Прибуток банку як різниці між доходами від банківської діяльності й витратами, які пов'язані з її здійсненням	
Кушнірєва А. А. [22]	«прибуток – це виражений у грошовій формі дохід власника на вкладений капітал, плата за працю, за ризик ведення фінансово-господарської діяльності, який є різницею між сукупним доходом і сукупними витратами в процесі здійснення цієї діяльності»
Демчук Н. І., Довгаль О. В. [11]	«прибуток банків виступає переважно як різниця між сумою процентів, отриманих за надані банком кредити і виплачених по внесках клієнтів».
Прибуток банку як винагорода	
Іванова В.О. [16]	«прибуток – це форма доходу підприємця, який вкладає власний капітал з метою досягнення окремого комерційного успіху, у той же час прибуток є визначеною платою за ризик здійснення підприємницької діяльності»
Криклій О. А., Маслак Н. Г. [21]	«прибуток – виражений у грошовій формі дохід власника на вкладений капітал, плата за працю, за ризик ведення підприємницької діяльності, який є різницею між сукупним доходом і сукупними витратами в процесі здійснення цієї діяльності»
Прибуток банку як критерій ефективності	
Череп А. В. , Рурка Г. І. [42]	«прибуток – це показник діяльності банку, що формується внаслідок здійснення розрахункових, кредитних, і грошових операцій та інших видів діяльності банку та характеризує їх ефективність»
Скрипник М. В. [31]	«прибуток – основний елемент продукту та предмету праці управлінського персоналу банку, що аналізується, прогнозується та планується як основний економічний показник»

Джерело: систематизовано автором

Конкретною реалізацією цього розрахункового підходу до трактування сутності даної дефініції в нашій країні є функціонування систем податкового, фінансового та управлінського обліку у банківських установах. Наприклад, у фінансовому обліку прибуток визначається з метою надання інформації

зовнішнім зацікавленим користувачам. У податковому обліку банківський прибуток розглядається як основа для обчислення податкових зобов'язань і здійснення фіскальних платежів. З іншого боку, управлінський облік у банку фокусується на інсайдерській інформації, яка стосується факторів, що впливають на прибуток на рівні конкретного банку, окремих сегментів ринку, центрів фінансової відповідальності та інших аспектів управління фінансовою діяльністю [39].

Отже, прибуток банку є складним поняттям, яке розкриває широкі можливості для тлумачень його сутності. Основні теорії, що стосуються прибутку банку, часто обмежуються однобічним розглядом його природи. У зв'язку з цим належить використовувати комплексний підхід до визначення сутності цього поняття. На наш погляд, банківський прибуток можна розглядати як кінцевий фінансовий результат банківської діяльності, що представляє собою компенсацію за прийняття ризику і виступає критерієм ефективного управління банком протягом певного періоду часу.

Також важливо відокремити поняття «прибутку банку» від поняття «прибутковості банку». «Прибутковість – це показник, який характеризує ефективність діяльності банку з точки зору здатності його приносити прибуток та забезпечувати ефективне відтворення використаних ресурсів» [17]. Прибутковість банківської установи характеризують два показники – прибуток та рентабельність.

Прибуток визначає абсолютний ефект, не враховуючи використаних ресурсів, тоді як рентабельність виступає ключовим показником ефективності виробництва, що вказує на рівень віддачі активів та ефективне використання капіталу. Цей показник прямо пов'язаний з доходами та відображає ефективність діяльності банку різних форм власності, розкриваючи інтенсивність їхньої діяльності. Таким чином, вивчення рентабельності є важливим фактором для подальшого ефективного функціонування та розвитку банку.

Щодо прибутковості банківської установи, то це багатогранна економічна категорія, що одночасно характеризує як одержані результати діяльності банку, так і його можливості отримувати позитивний фінансовий результат як головне джерело розширеного відтворення у перспективі.

У той час як сума прибутку відображає абсолютний ефект діяльності банку, то рентабельність визначає відносний рівень прибутковості банку. Показник рентабельності дає уявлення про достатність прибутку банку порівняно з іншими окремими величинами, що впливають на фінансово-господарську діяльність банківської установи. Під час розрахунку рентабельності прибуток банку співвідноситься з чинниками, що мають значний вплив на його отримання, а саме це – доходами, витратами, ресурсами, капіталом.

Науковці, Демчук Н.І. і Коваль А.М. стверджують, що «прибутковість комерційного банку відіграє важливу роль як у діяльності самих банківських установ, так і у фінансовій системі країни. Підтримка достатнього рівня прибутковості є важливою умовою ефективної діяльності банку. Без достатнього рівня прибутковості банк не може виконувати свої функції і проводити операції з обслуговування клієнтів, тому вирішення проблем прибутковості повинно мати найвищий пріоритет у роботі керівництва банку. Фактично банківська діяльність заснована на довірі, і якщо підривається довіра до банку, то все інше руйнується дуже швидко» [11, с. 22].

Таким чином, можна стверджувати, що поняття «прибутковість банку» є більш широким, ніж поняття «прибуток банку». Останнє виступає лише в якості вихідного пункту для визначення прибутковості, яка, у свою чергу, відображає рівень віддачі витрат та ефективне використання коштів банківської установи. [11, с. 25].

В науковій літературі наводиться багато видів класифікації прибутку банку за різними ознаками. Наприклад, перша ознака – за видами діяльності, у результаті яких був сформований прибуток банку. Зокрема виділяють прибуток від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Прибуток від операційної діяльності банківської установи виникає в процесі основної діяльності банку та інших видів діяльності, які не можна ідентифікувати як інвестиційну або фінансову.

Прибутком банківської установи від фінансової діяльності вважають непрямим ефектом від залучення, як власного, так і запозиченого капіталу на більш привабливих умовах, ніж за середніми на фінансовому ринку, чи прямий

прибуток банку на вкладений капітал, який виникає завдяки впливу ефекту фінансового левериджу [16].

Прибуток банківської установи від інвестиційної діяльності формується внаслідок реалізації або придбання довгострокових активів й інших інвестицій, які не мають форми грошових коштів..

Наступна ознака класифікації прибутку банку це «за видами діяльності банківської установи, які виділяються відповідно до класифікації Базельського комітету», розрізняють прибуток від діяльності прибуток від торгової діяльності та з управління активами і пасивами; прибуток від комерційної діяльності (рисунок А. 1, додаток А).

На основі результатів фінансової діяльності банківської установи визначаються чистий процентний дохід та комісійний прибуток, а також дивідендний дохід банку.

Чистий процентний дохід, або процентний прибуток, репрезентує перевищення суми отриманих банком процентних доходів від кредитування, операцій з цінними паперами та деривативами над витратами, які банк несе на сплату відсотків за залученими депозитами і позиками від своїх клієнтів.

Чистий комісійний дохід, або комісійний прибуток, визначається шляхом розрахунку різниці між отриманими банком комісійними внесками та зборами та сумою, яку банк витрачає на оплату комісій та внесків за послуги, надані сторонніми організаціями.

Дохід банківської установи у вигляді дивідендів представляє собою дохід, який генерується завдяки використанню цінних паперів з нефіксованим прибутком.

За результатами торговельної діяльності банківської установи чистий торговельний дохід формується як різниця між доходами і витратами банківської установи, що виникає внаслідок купівлі та реалізації торговельних цінних паперів, операцій з вибуття інвестиційних цінних паперів, а також здійснення банком операцій у іноземних валютах.

В галузі нормативного регулювання обліку та оподаткування банку виділяють наступні види прибутку: обліковий прибуток або прибуток від

операцій, прибуток до оподаткування, прибуток після оподаткування, чистий прибуток [39].

За ознакою «результати діяльності з управління активами та пасивами банку» отримують такі види прибутку: прибуток від участі у капіталі або прибуток від інвестицій у дочірні й асоційовані компанії.

Згідно з нормативними документами Національного банку України, «обліковий прибуток представляє собою перевищення доходів над витратами», [3]. Прибуток банківської установи до оподаткування визначається шляхом зменшення облікового прибутку на величину чистих затрат на формування резервів банку та прибутку (збитку), отриманого від довгострокових активів, які призначені для продажу клієнтам.

Прибуток банку після оподаткування визначається шляхом зменшення прибутку до оподаткування на величину затрат, пов'язаних із сплатою податку на прибуток банку. Чистий прибуток банківської установи представляє собою прибуток після оподаткування, який збільшується або зменшується внаслідок непередбачених доходів або витрат банку [39].

За ознакою «склад елементів, які формують прибуток банківської установи», виділяють маржинальний, валовий, операційний прибуток. Валовий прибуток банку визначається як перевищення доходів, одержаних банківською установою, над витратами, пов'язаними з операціями, що здійснюються в ході фінансової, операційної та інвестиційної діяльності. Прибуток банку від операцій розраховується як різниця між сумою валового прибутку та сумою операційних витрат банку, включаючи витрати на забезпечення власної діяльності, такі як адміністративні витрати та витрати на персонал [4]. Маржинальний прибуток банку відображає обсяг доходів від продажу банківських продуктів, який зменшується на обсяг змінних витрат. З іншого боку, він включає в себе власне прибуток та постійні витрати банківської установи [5].

Залежно від ознаки «врахування неявних витрат» розрізняють такі види прибутку банку, як економічний та бухгалтерський. Бухгалтерський прибуток банківської установи визначається як перевищення валового доходу над розміром бухгалтерських явних витрат, залишаючи поза увагою неявні витрати.

Ці неявні витрати включають альтернативні витрати використання ресурсів, якими володіє банк. Економічний прибуток, з свого боку, відображає різницю між розміром валового доходу банку і сумою економічних затрат, що включають явні та неявні витрати банківської установи. Позитивний економічний прибуток виникає в разі, коли діяльність банку приносить найбільшу вигоду серед усіх існуючих альтернативних варіантів діяльності [37].

Залежно від ступеня інфляційного впливу виокремлюють номінальний (фактично одержаний) і реальний прибуток банку. Реальний прибуток відображає скоригований на рівень інфляції у конкретний період розмір номінального прибутку. Це дозволяє здійснювати порівняльний аналіз цих показників в динаміці [31].

Враховуючи розмір, банківський прибуток можна класифікувати на мінімальний, максимальний і цільовий. Мінімальний прибуток визначається як такий, що його обсяг після оподаткування забезпечує досягнення мінімального рівня рентабельності для вкладеного власниками банківської установи капіталу.

Цільовий прибуток визначається як конкретний результат реалізації стратегії або запланованої діяльності банку протягом визначеного періоду. Управління може встановлювати цільовий прибуток у формі нормального прибутку, який відповідає ринковій нормі прибутку на капітал, або у формі необхідного прибутку, який задовольняє конкретні потреби банківської установи в сфері розширеного відтворення протягом її діяльності.

Максимальний прибуток для банку може бути досягнутий при тих обсягах діяльності, коли маржинальні (граничні) доходи дорівнюють маржинальним (граничним) витратам. Іншими словами, граничні витрати (доходи) зростають пропорційно збільшенню обсягів діяльності банку [45, с. 323].

В залежності від регулярності виникнення прибутку виділяють надзвичайний прибуток та прибуток від звичайної діяльності. Звичайний, або регулярний, прибуток відображає фінансові результати від усіх традиційних для банківської установи видів діяльності та господарських операцій. Прибуток від надзвичайної діяльності свідчить про неочікуване джерело утворення прибутку для банківської установи.

У структурі чистого прибутку виділяють прибуток, який капіталізується для приросту активів банку, і прибуток, який споживається на матеріальне стимулювання персоналу, виплату дивідендів тощо. За ступенем використання розрізняють розподілений та нерозподілений прибуток банку. Нерозподілений прибуток є частиною чистого прибутку, що залишається в розпорядженні банку після поповнення резервного капіталу та інших резервних фондів, виплати акціонерам і, зазвичай, спрямовується на реінвестування у розвиток банку [22].

Враховуючи всі вищезгадані класифікації прибутку банку, ми пропонуємо додати вже до існуючих нову ознаку класифікації прибутку банку, а саме «відповідності запланованим показникам діяльності банку». Прибуток банку за даною ознакою, поділяється на: плановий, понадплановий та недостатній. Плановий прибуток - це прибуток, який досягнув попередньо визначених планів та цілей, встановлених банком. Понадплановий прибуток – це прибуток, який перевищує не лише плановані показники, але й передбачені можливості та очікування. Понадплановий прибуток може бути результатом успішних стратегічних рішень та вдалим інвестицій. Недостатній прибуток – це прибуток, який не досягає запланованих або очікуваних рівнів.

Використання класифікації прибутку банку за ознакою «відповідності запланованим показникам діяльності банку» має практичне значення, оскільки надає засоби для об'єктивної оцінки фінансової діяльності та стратегічного управління. Враховуючи дані види прибутку, банк може оцінювати ефективність своєї стратегії, а також корегувати та розробляти можливі заходи покращення фінансових результатів діяльності банку та управляти ризиками для досягнення фінансової стійкості та успіху на ринку.

Запропонована класифікація прибутку банку за різними ознаками показана в таблиці А.1, додаток А.

Після аналізу наукової літератури та систематизації отриманої інформації, ми можемо зробити висновок, що на сьогодні не існує єдиного погляду на усталений перелік ознак диференціювання, тобто поділу, прибутку банківської установи. Поряд з цим в усіх наукових працях наголошується, що розширена класифікація прибутку банку необхідна для побудови ефективної системи управління банківською установою.

Класифікація прибутку банку за різними ознаками відіграє ключову роль в управлінні прибутком банку та фінансовою діяльністю банківської установи загалом. Використання класифікації прибутку банку за даними ознаками має практичне значення, а саме:

- для аналізу ефективності діяльності: класифікація прибутку банку дозволяє ретельно аналізувати ефективність окремих напрямків та операцій банку. За допомогою цієї класифікації можна визначити, які види діяльності приносять найбільший прибуток;

- для визначення джерел прибутку: банк отримує прибуток з різних джерел, таких як відсотки від кредитів, комісійні, інвестиції тощо. Класифікація прибутку допомагає ідентифікувати та розуміти вклад кожного джерела у загальний прибуток;

- для оцінка ризиків: визначення класів прибутку дозволяє банку оцінювати рівень ризику, пов'язаного з конкретними видами діяльності. Це сприяє ефективному управлінню ризиками та запобіганню можливим фінансовим труднощам;

- для формування стратегій управління прибутком: класифікація прибутку служить основою для розробки стратегій управління прибутком. На основі цієї класифікації банк може визначати пріоритетні напрямки розвитку та оптимізувати свою стратегію для досягнення максимального прибутку;

- для моніторингу фінансової продуктивності: класифікація прибутку дозволяє банку систематично моніторити фінансову продуктивність та вчасно виявляти будь-які невідповідності планам. Це сприяє оперативному управлінню та корекції стратегій.

- для підготовки фінансової звітності: класифікація прибутку визначає структуру фінансової звітності банку. Це важливо для інформування зацікавлених сторін, таких як інвестори, акціонери, регулятори і громадськість, про різні аспекти фінансової продуктивності.

Таким чином, запропонована класифікація прибутку банку дозволяє більш ефективно здійснювати стратегічне управління діяльністю банківської установи загалом та його фінансовими результатами зокрема. Ця класифікація стає необхідною складовою і сприяє досягненню оптимальних фінансових

результатів, підвищенню прибутковості. Управління прибутком банку є складним і багатогранним процесом, а розширена класифікація допомагає банківській установі зрозуміти, які фінансові результати вона має, як їх найкраще використовувати та як управляти їхніми ризиками. Отже, узагальнююча класифікація прибутку є необхідним інструментом для збалансованого та стратегічного управління фінансовою діяльністю банку, сприяючи досягненню стабільності та конкурентоспроможності діяльності банківської установи.

Зрозуміло, що отримання прибутку є ключовою метою банківської діяльності, як і будь-якої іншого суб'єкта господарювання. При цьому важливість прибутку для всіх учасників фінансового процесу ілюструється на рисунку А. 2 (додаток А).

Банківський прибуток є ключовою основою надійності всієї банківської системи України. Наявність прибутку обумовлює доцільність розширення кредитних операцій і гарантує безпеку вкладів, що в кінцевому підсумку впливає на ефективність розвитку економіки в цілому.

Прибуток є ключовим джерелом самофінансування банківської установи. Очевидно, що зі збільшенням обсягу прибутку зменшується залежність банку від зовнішніх запозичень. Банківський прибуток направляється на фінансування капітальних вкладень, стимулювання персоналу, наповнення резервних фондів, виплату дивідендів, ринкову експансію, удосконалення обслуговування клієнтів, благодійні проекти, розробку нових банківських продуктів, сприяючи тим самим задоволенню інтересів банку та його розвитку. Слід відзначити, що прибуток є основним джерелом зростання ринкової вартості банківської установи через капіталізацію частини отриманого прибутку, тобто його направлення на збільшення активів банку. Таким чином, чим більший обсяг прибутку, тим значущіше зростає вартість активів банку та його ринкова вартість.

Отже, прибуток банківської установи виконує роль значущого показника її конкурентоспроможності на ринку банківських послуг і представляє собою інформаційний потік для прийняття управлінських рішень з підвищення ефективності банківської діяльності в Україні.

## 1.2 Основні складові процесу управління прибутком банку

Для реалізації тактичних та стратегічних цілей у діяльності банківської установи критично важливим є ефективне управління її прибутком. Цей процес визначає не лише фінансовий успіх банку, але й його конкурентоспроможність, стійкість та здатність до розвитку. Ефективне управління прибутком дозволяє банку оптимізувати внутрішні процеси, забезпечувати стійке фінансове положення, а також генерувати ресурси для розвитку і реагування на зміни в економічному середовищі. Окрім того, воно є ключовим чинником прийняття стратегічних та тактичних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів. Таким чином, ефективне управління прибутком стає основою для сталого розвитку та успіху банківської установи.

В науковій літературі наводяться різноманітні варіанти тлумачення поняття «управління прибутком банку», що представлено у таблиці А. 1 (додаток А).

З наведених у таблиці визначень видно, що управління прибутком в більшості випадків ототожнюється із процесом ухвалення та реалізації управлінських рішень щодо формування, використання та розподілу прибутку, або механізмом, який забезпечує цей процес. Науковці приділяють особливу увагу саме організаційному аспекту управління прибутком. Це обумовлено потребою адаптації до впливу факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, яка є характерною для умов ринкового господарювання.

Керівництво банку має переконатись, що процес управління прибутком банку відповідає вимогам, дотримання яких забезпечує ефективність його використання:

- комплексний характер формування управлінських рішень у банківській установі. Обґрунтованість цієї вимоги пояснюється тісним взаємозв'язком між усіма рішеннями з управління банківським прибутком. Кожне з цих рішень, безпосередньо чи опосередковано, впливає на кінцеві результати управлінської діяльності;

- необхідність органічної інтегрованості з загальною системою управління банківською установою. Використання такого параметру обумовлено тим, що кожне управлінське рішення в банку впливає на його прибуток у більшій чи меншій мірі;

- високий динамізм управління прибутком банку. Потреба у такому підході випливає з коливань на ринку, що не дозволяють автоматично застосовувати управлінські рішення з минулих періодів у майбутньому. Крім того, ресурсний потенціал банку, його фінансовий стан та інші внутрішні параметри діяльності не є постійними в часі, що визначає необхідність високої динаміки управління;

- орієнтованість на стратегічні цілі банківської установи. Згідно з цією вимогою, всі рішення у сфері управління прибутковістю банку за будь-який період повинні відповідати місії та стратегії банківської установи;

- плюралізм підходів до розробки окремих управлінських рішень у банку. Суть цієї вимоги полягає в необхідності створення альтернативних варіантів дій при ухваленні будь-якого управлінського рішення щодо формування, використання чи розподілу прибутку банку [21, с. 28].

Головною метою управління прибутком є забезпечення максимізації благополуччя засновників і учасників банківської установи в поточному та перспективному періодах її діяльності [15]. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати ряд завдань системи управління прибутком банку, які подані на рисунку 1.1.

Реалізація першого завдання полягає в оптимізації ресурсів банку та забезпеченні ефективного їх використання. Важливими обмеженнями розміру прибутку банку є верхній ліміт використання ресурсного потенціалу та поточні параметри фінансового ринку, на якому діє банківська установа.

Важливість другого завдання виявляється в тому, що рівень прибутку банку і ризику мають пряму пропорційну залежність між собою. Керівництво банківської установи встановлює максимально допустимий рівень ризику, що обумовлено вибором агресивної, консервативної або поміркованої стратегії (у відповідності до якого у процесі управління повинна бути максимізована величина прибутку банку) в здійсненні різних видів діяльності чи проведенні окремих банківських операцій [39].



Рисунок 1.1 – Завдання управління прибутком банківської установи

Завдання з забезпечення високої якості прибутку банку передбачають, що у процесі його формування слід використовувати резерви для зростання прибутку, завдяки операційної діяльності банківської установи.

Наступне завдання управління прибутком банку обґрунтовано тим, що позитивний фінансовий результат діяльності банку представляє собою одне з основних внутрішніх джерел створення фінансових ресурсів банку. Саме тому величина банківського прибутку визначає потенційну можливість формування загальних фондів та резервів банківської установи [33].

Завдання із забезпечення перманентного зростання ринкової вартості банківської установи спрямоване на забезпечення максимізації добробуту засновників і учасників банку у перспективі. Слід відмітити, що рівень капіталізації отриманого банком в звітному періоді прибутку впливає на темпи зростання його ринкової вартості. Пропорції розподілу чистого прибутку на

капіталізований та такий, що споживається, визначаються кожною банківською установою у індивідуальному порядку, відповідно до обраної політики управління прибутком банку.

У відповідності до шостого завдання, програми участі працівників у прибутку мають консолідувати інтереси власників та персоналу банківської установи. Такі програми повинні стимулювати персонал збільшувати власний внесок в покращення показників ефективності діяльності банку і, водночас, покращувати соціальну захищеність працівників.

Вищезазначені завдання управління банківським прибутком взаємопов'язані, проте деякі з них мають різноспрямований характер. Зокрема, максимізація розміру банківського прибутку при мінімізації рівня ризику, одночасне задоволення інтересів власників і працівників установи, спрямування значного обсягу прибутку на споживання та накопичення тощо. Саме через це необхідна взаємна оптимізація певних завдань управління прибутком банківської установи [21, с. 29].

Деякі науковці притримуються думки, що головним завданням управління прибутком банку є досягнення його максимального значення. Однак, на нашу думку такі твердження є контрверсійними. Це пояснюється тим, що в межах певного етапу функціонування банку максимізація його прибутку не автоматично гарантує збільшення ринкової вартості установи. Значна частина отриманого прибутку банку може бути спрямована на споживчі цілі. Це призводить до зменшення основного джерела формування власного капіталу для забезпечення подальшого розвитку банку. Одночасно, відсутність інвестицій у розвиток може призвести до втрати конкурентоспроможності банківської установи, що, в свою чергу, може призвести до зменшення її ринкової вартості. Також слід враховувати, що значна частина прибутку банку може бути здобута на високому рівні ризику, а реалізація цього ризику може стати потенційною загрозою для фінансової стійкості банку у майбутньому і навіть привести до його банкрутства.

Отже, в умовах ринкової економіки максимізація величини прибутку банку є важливою, але не пріоритетною метою у системі управління прибутком.

Основні цілі та завдання управління прибутком банківської установи досягаються шляхом реалізації відповідних функцій, які представлені на рисунку А. 3 (додаток А).

Управління прибутком банківської установи науковцями найчастіше розглядається за системним і процесним підходами. Суть процесного підходу управління прибутком банку розглядається скрізь призму чотирьох пов'язаних між собою основних функцій управління, а саме аналізу, планування, регулювання та контролю, які реалізуються в процесі прийняття управлінських рішень структурними підрозділами банку для досягнення запланованих цілей та виконання поставлених завдань перед керівництвом банку. Застосування процесного підходу підвищить ефективність заходів щодо управління прибутком банківської установи [33].

Поряд з цим «системний підхід управління прибутком банку полягає у інтеграції сукупності управлінських впливів в багаторівневу взаємозалежну систему всіх організаційних елементів банківської установи: організаційної структури, виробництва, персоналу, фінансів і маркетингу, що спрямовані на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища функціонування банку» [20].

У банківському менеджменті поширений системний підхід, оскільки в його рамках здійснюється аналіз управління прибутком як відкритої системи, що зазнає впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. Також для побудови механізму управління прибутком в банку з розгалуженою мережею філій повинен застосовуватися процесний підхід.

Отже, незалежно від підходу до управління банківським прибутком, очевидно, що кінцевий результат діяльності банку залежить від якості взаємодії всіх елементів цієї системи. А саме - від суб'єкта, об'єкта управління, інструментів та забезпечення управління. Ефективна взаємодія цих елементів і визначає результативність роботи банку, що показано на рисунку 1.2.

Система управління банківським прибутком є універсальною категорією. Проте набір інструментів в ній змінюється залежно від обраного підходу до управління прибутком. Наприклад, згідно з системним підходом, основними

інструментами є організаційна структура, виробництво, персонал, фінанси. А відповідно до процесного підходу - функції управління банком.

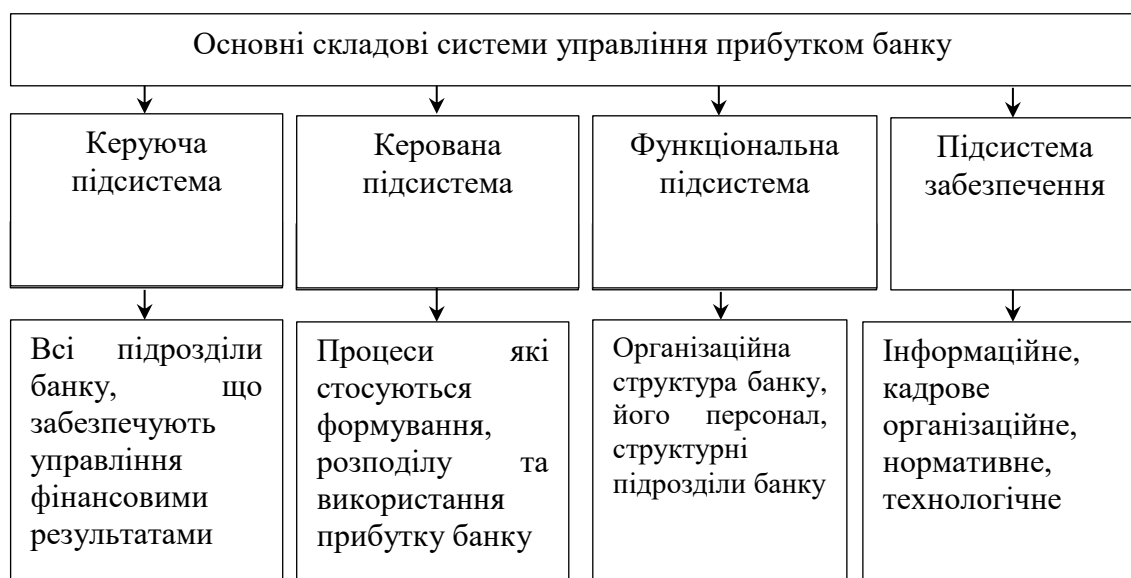


Рисунок 1.2 – Основні складові системи управління прибутком банку

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Формування системи управління банківським прибутком передбачає окреслення систематизованого переліку об'єктів управління прибутком. Зазначена систематизація відображає сукупність рівнів управління та функціональну спрямованість, що відображено на рисунку 1.3.

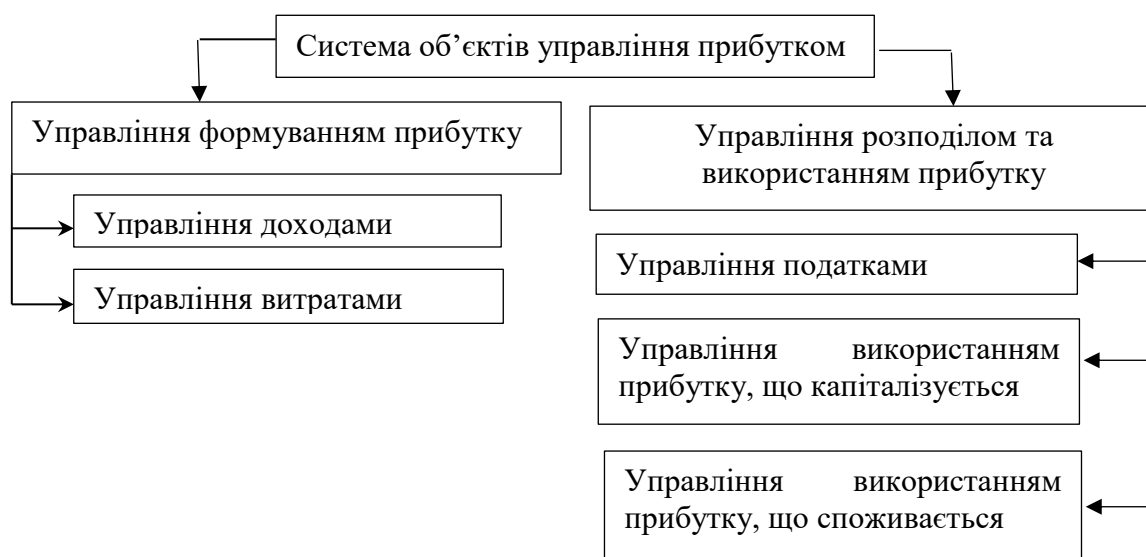


Рисунок 1.3 – Об'єкти управління прибутком банківської установи

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Таким чином, прибуток не виступає безпосереднім об'єктом управління прибутком банку. Адже його розмір - це результуючий показник, який залежить від коливання доходів і витрат банку в процесі діяльності. Тобто прибуток є наслідком ефективного управління доходами та витратами.

«Окрім того, управління прибутковістю банку охоплює не тільки ті процеси, які відбуваються на стадії формування банківського прибутку, але і процеси на стадії його розподілу і використання. Варто відмітити, що управління прибутком банківської установи реалізується як в цілому на рівні всього банку, так й на рівні окремих напрямів його діяльності, робочих місць, банківських продуктів, взаємовідносин з клієнтами» [12].

Безпосередньо процес управління банківським прибутком зображено на рисунку 1.4.

Таким чином, управління прибутком банку - це система заходів, спрямованих на максимізацію прибутку банку шляхом оптимізації його доходів і витрат.

Управління прибутком банку має винятково важливе значення для ефективної його діяльності, оскільки:

- прибуток є основним джерелом зростання капіталу та ринкової вартості банку;
- високий рівень рентабельності підвищує інвестиційну привабливість банку;
- прибуток забезпечує фінансову стійкість банку та створює резерви для покриття ризиків;
- ефективне управління прибутком дозволяє банку розширювати масштаби діяльності та підвищувати конкурентоспроможність.

Тому управління прибутком є ключовим аспектом для забезпечення успішного функціонування та розвитку банківської установи.

## 2 Аналітичні основи управління прибутком банківських установ

### 2.1 Аналіз фінансових результатів банківських установ України у 2020-2022 роках

Банківська система України як незалежна структурна одиниця функціонує вже майже 32 роки і протягом даного періоду вона зазнавала як злети, так і падіння. Однак сьогодні, попри негативні наслідки війни банківський сектор залишається операційно ефективним та надалі працює прибутково. Війна негативно впливає на прибутковість вітчизняних банківських установ насамперед через реалізацію кредитного ризику. У той же час, банківський сектор продовжує генерувати високі операційні прибутки. Кількість операційно збиткових банків практично повернулася до рівня 2021 року, після суттєвого зростання на початку війни. Навіть з урахуванням збитків у першому півріччі 2022 року, передусім через резервування, вітчизняний банківський сектор отримав позитивний фінансовий результат. Протягом 2022 року середня рентабельність капіталу в банківській системі склала 9,3% (однак, під час попередніх криз рентабельність була від'ємною). Стійкість банківського сектору була забезпечена відносною стабільністю попиту на банківські послуги, завдяки збереженню довіри клієнтів, значним запасом ліквідності та консервативними стандартами кредитування у попередні роки.

Для банківських установ України протягом 2020-2022 років не дивлячись на негативні наслідки коронакризи і війни, були характерні неоднозначні зміни основних показників діяльності вітчизняних банків (таблиця 2.1). У 2022 році порівняно з 2021 роком скоротився кредитний портфель банків на 31,35 п. п., власний капітал банків на 15,53 п. п., а також прибуток – на 71,67 п. п., але в той же час зросли активи вітчизняних банків на 14,47 п.п та зобов'язання на – 18,73 п.п. (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників діяльності банків України за 2020 – 2022 роки

Показник	Сума, млн грн			Абсолютне відхилення (+, -), млн грн		Темп зростання, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Активи	1821634	2053764	2350883	+232130	+297119	112,74	114,47
Кредити надані	963664	1065347	731394	+101683	-333953	110,55	68,65
Власний капітал	209460	255514	215840	+46054	-39674	121,99	84,47
в тому числі статутний капітал	479932	481535	407021	+1603	-74514	100,33	84,53
Зобов'язання банків	1612174	1798250	2135043	+186076	+336793	111,54	118,73
Чистий прибуток	+39727	+77376	+21921	37649	-55455	194,77	28,33

Основною причиною зниження багатьох основних показників діяльності банківських установ є зростання частки непрацюючих кредитів. Так, зростання частки непрацюючих кредитів вимагає від банківських установ формувати значні резерви за кредитами, що в свою чергу зменшує чистий кредитний портфель. Оскільки, кредитний портфель займає основну частку активів і може становити 70 % і більше у структурі, тому зменшення їх зумовлює скорочення чистих активів. Однак, резерви впливають не лише на суму чистих активів, вони вважаються витратами та враховуються при розрахунку фінансового результату банківської установи, тому, їх зростання призводить до зменшення прибутку або навіть до збитків.

У зв'язку з продовженням війни Національний банк передбачає, що втрати від кредитного ризику надалі будуть ще зростати, у зв'язку з погіршенням якості кредитного портфеля. За 2022 рік співвідношення відрахувань у резерви під кредити та чистого кредитного портфеля (CoR) досягнуло більше ніж 13%. Банківські установи постійно здійснюють регулярний огляд якості кредитного портфеля, для того щоб поступово визнати додаткові кредитні збитки.

Проте Національний банк впевнений, що навіть за вищого рівня відрахувань до резервів по кредитах більшість вітчизняних банківських установ зможуть зберегти позитивний фінансовий результат або повернути за короткі терміни. Також необхідно враховувати, що високі операційні прибутки формують для банківських установ значний буфер для поглинання кредитних збитків, до того як вони почнуть негативно впливати на капітал банку.

Як зазначалось вище, фінансовим результатом банківського сектору України протягом 2020-2022 років був прибуток, але який змінювався не однозначно (рисунок 2.1) [34; 35; 36]. Так у 2021 році порівняно з 2020 роком прибуток банківської системи збільшився на 37649 млн грн або на 94,77%, а у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 55455 млн грн або на 71,67%. Станом на 01.01.2023 року з 67 платоспроможних банківських установ 46 були прибутковими та отримали чистий прибуток в сумі 46,6 млрд грн, що перекрыло збиток 21 банківської установи на суму 24,7 млрд грн. Головним фактором зниження прибутковості банків України стало досить значне зростання відрахувань у резерви під понесені та очікувані збитки внаслідок воєнної агресії з боку росії. Відрахування до резервів під кредити за 2022 рік становило 107,1 млрд грн, а також ще під інші активи та ризики було сформовано 11,7 млрд грн. Прибуток вітчизняного банківського сектору концентрований, а саме 5 найприбутковіших банківських установ сформували 89% усього прибутку.

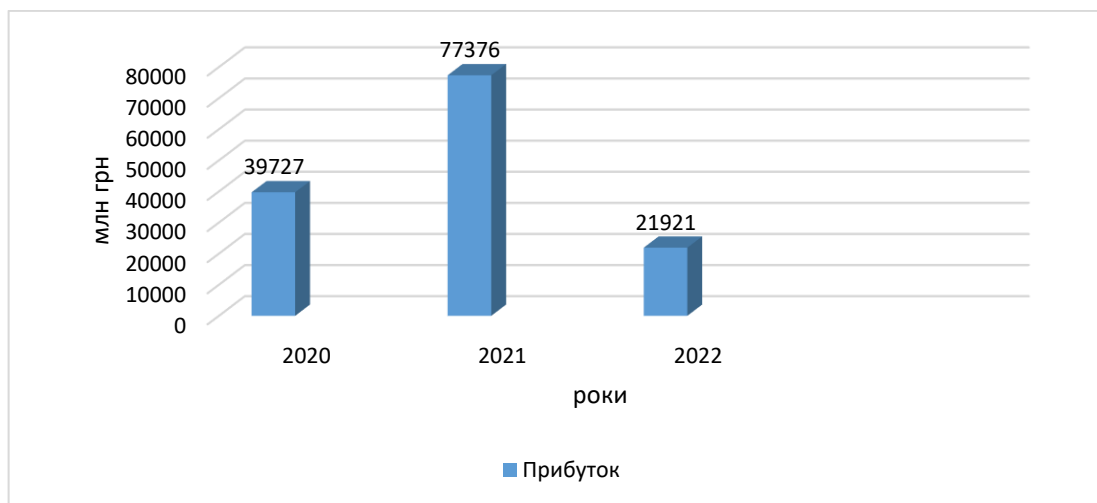


Рисунок 2.1 – Динаміка прибутку банків України у 2020-2022 роках

За даними Національного банку України з січня по червень 2023 року чистий прибуток вітчизняних банків збільшився до 53,6 млрд. грн, що у 2,2 рази більше, ніж за відповідний період 2021 року. В той же час, обсяг відрахувань у резерви за активними операціями, який у 2022 році виступав головним чинником зниження прибутку вітчизняних банківських установ (понад 120 млрд грн), з початку 2023 року залишається досить помірним (4,7 млрд грн).

Оскільки, фінансовий результат банківської установи є різницею доходів та витрат, тому він напряду залежить від їх динаміки.

Таким чином, у 2020-2022 роках доходи постійно перевищували витрати. За цей період доходи банків постійно зростали, так у 2021 році порівняно з 2020 роком вони зросли на 24436 млн грн або 14,98 %, в 2022 році порівняно з 2021 роком – на 69161 млн грн або на 36,87 %. Витрати, протягом аналізованого періоду змінювались неоднозначно: у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшились на 15767 млн грн або на 13,18%, у 2022 році порівняно з 2021 роком навпаки зросли – на 123624 млн грн або на 119,05 %. Таке зростання витрат у 2022 році порівняно з 2021 роком потягнуло за собою різке зниження прибутку на 71,67% (таблиця 2.2) [34; 35; 36].

Аналізуючи динаміку доходів банків, необхідно насамперед проаналізувати їх склад та структуру, тобто за рахунок яких складових найбільше змінюється обсяг даного показника. Доходи банківських установ включають: комісійні доходи, процентні доходи, результат від торговельних операцій, інші операційні доходи, інші доходи та повернення списаних активів.

Таблиця 2.2 – Динаміка доходів, витрат та фінансового результату банків України за 2020–2022 роки

Показники	Роки, млн грн			Відхилення (+, -)			
				абсолютне відхилення, млн грн		темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Доходи	163144	187580	256741	+24436	+69161	+14,98	+36,87
Витрати	119607	103840	227464	-15767	+123624	-13,18	+119,05
Прибуток до оподаткування	43537	83740	29277	+40203	-54463	192,34	34,96
Податок на прибуток	3810	6364	7355	+2554	+991	167,03	115,57
Прибуток після оподаткування	39727	77376	21921	+37649	-55455	+94,77	-71,67

Проаналізуємо більш детально склад доходів банків України протягом 2020-2022 років (таблиця 2.3) [34; 35; 36]. Їх зростання у 2020-2022 роках відбувалось не за всіма складовими.

Таблиця 2.3 – Динаміка доходів банків України за 2020–2022 роки

Показники	Роки, млн. грн			Відхилення (+, -)			
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, млн грн		темп приросту, %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Процентні доходи	147742	168745	217053	+21003	+48308	+14,22	+28,63
Чистий процентний дохід	84848	117648	151694	+32800	+34046	+38,66	+28,94
Комісійні доходи	70640	93162	85622	+22522	-7540	+31,88	+ -8,09
Чистий комісійний дохід	46508	57976	50172	+11468	-7804	+24,66	-13,46
Торговий результат	21507	-	43482	-21507	+43482	-	-
Інші операційні доходи	6813	7488	8126	+675	+638	+9,91	+8,52
Інші доходи	3468	4544	3266	+1076	-1278	+31,03	-28,13
Всього доходів	163144	187580	256742	+24436	+69162	+14,98	+36,87

Домінуючою статтею доходів банків України в 2020-2021 роках є процентні доходи, які становлять більше 80% всіх доходів. У 2021 році порівняно з 2020 роком зростання доходів на 24436 млн грн або на 14,98% в основному відбулось за рахунок зростання чистого процентного доходу на 32800 млн грн або на 38,66 %. Слід відмітити також значний приріст прибутку від комісійного доходу на 22522 млн грн або на 31,88 %, проте чистий комісійний дохід зріс лише на 11468 млн грн або на 24,66%. В той же час спостерігалось скорочення прибутку від торгових операцій. Зміни за всіма іншими статтями були незначними.

У 2022 році порівняно з 2021 роком доходи зросли на 69162 млн грн або на 36,87%. Дві ключові складові доходів банківських установ – це чисті комісійні доходи та чисті процентні доходи протягом аналізованого періоду зростають. Чистий процентний дохід у 2022 році порівняно з попереднім роком зріс на 28,94%. Чистий комісійний дохід навпаки знизився на 7540 млн грн або на 13,46%. Проте фінансовий результат вітчизняних банківських установ до резервування у другому півріччі 2022 року значною мірою визначили й інші компоненти, а це насамперед переоцінка цінних паперів та результати торгівлі іноземною валютою. Також, коригування офіційного курсу гривні відповідно до долара і євро у липні 2022 року призвело до значної позитивної переоцінки

індексованих на курс долара ОВДП. Досить значні обсяги таких цінних паперів є на балансах державних банківських установ, а вони їх отримували як внески до власного капіталу після фінансової кризи (2014–2016 років). Таким чином, у державних банківських установах переоцінка ОВДП у другій частині 2022 року сягнула майже третини їхніх операційних доходів. Також під час війни набула вагомості інша складова – це дохід від торгівлі валютою. А саме, обсяг доходів почав від торгівлі стрімко почав зростати у травні 2022 року, коли різко зросла різниця між офіційним та готівковими курсами валют.

Також у 2022 році порівняно з 2021 роком прискорилося зростання процентних доходів. Процентні доходи у 2022 році зросли значною мірою завдяки значному припливу ліквідності у банківські установи та її розміщенню в активи з вищою ніж у попередньому році дохідністю. Банківські установи і надалі продовжують нарощувати процентні доходи від кредитування бізнесу та інвестицій у цінні папери. Також, обсяг процентних доходів від кредитування юридичних осіб стабільно зростає завдяки більшому, ніж у 2021 році, кредитному портфелю та підвищенню відсоткових ставок. Однак, процентні доходи по кредитах фізичних осіб навпаки почали скорочуватися, оскільки чистий портфель почав знижуватися з лютого.

Також необхідно зазначити, що у перші місяці воєнної агресії виникла значна різниця між обсягами нарахованих та фактично отриманих банківськими установами процентних доходів через ведення «кредитних канікул». Однак вже літом 2022 року це співвідношення для багатьох банків повернулося до 100%. Даний факт неотримання нарахованих процентів із-за дії «кредитних канікул» ураховується банківськими установами під час формування резервів.

Значну підтримку процентним доходам вітчизняних банків у 2021 та 2022 роках забезпечили інвестиції у ОВДП та депозитні сертифікати НБУ. Банківські установи в повному обсязі отримали вигоду від припливу ліквідності, яка майже повністю розміщувалася в коротких інструментах НБУ, які є практично безризиковими. Кошти, розміщені в депозитних сертифікатах, що банки накопичили через значні державні виплати, в даний момент приносять вже понад чверть відсоткових доходів за місяць. Ймовірно, значне підвищення норм обов'язкового резервування може призвести до припинення цього тренду. Вищі

доходи від ОВДП та депозитних сертифікатів НБУ компенсували зниження доходів від кредитування фізичних осіб. Після значного підвищення облікової ставки до 25% у червні 2022 року (що стало одним з найбільш різких підвищень в історії вітчизняного фінансового ринку) банківські установи досить стримано підняли депозитні ставки. В умовах високої ліквідності на початку 2022 року банківські установи мали обмежені стимули пропонувати клієнтам вищі відсоткові ставки за вкладами.

Але з часом відбулася хвиля підвищення ставок за роздрібними депозитами: вартість річних гривневих депозитів зросла на 4.6 відсоткових пункти до 12.4% річних з червня 2022 року. Тим часом, зростання вартості нових строкових депозитів було компенсоване зменшенням їхнього відсоткового внеску в загальний обсяг роздрібною фінансування – все більша частина коштів залишалася на поточних рахунках з нульовою або низькою процентною ставкою. В результаті, загальна сума коштів на рахунках населення навіть трошки зменшилася з початку 2022 року. В той час як вартість коштів бізнесу значно зросла, оскільки конкуренція за ними серед банківських установ є набагато жорсткішою, ніж за кошти фізичних осіб. Оскільки витрати банків на відсотки зростали повільніше, ніж доходи, банківська маржа збільшилася в порівнянні з показниками 2021 року. В другій половині 2022 року маржа стабілізувалася та, почала зменшуватися через зростання обов'язкових резервів та зростання вартості портфеля депозитів.

У 2022 році повною мірою реалізувався процентний ризик для банківських установ, що надмірно поклалися на кредитне рефінансування від НБУ. Зі збільшенням облікової ставки до 25% річних раніше отримані кредити від НБУ стали занадто дорогими для банківських установ, і тому вони, намагалися чим швидше їх погашати перед центральним банком. Однак деякі середні та дрібні банківські установи не мали можливості повертати фондування центральному банку через обмежену ліквідність. Тому в кінці 2022 року для 15 банківських установ частка кредитів НБУ перевищувала 10% зобов'язань. Оскільки еквівалентне збільшення доходів від активів було неможливим, такі банки зазнають значних втрат від реалізації процентного ризику.

В перші місяці повномасштабної війни комісійні доходи банківських установ стрімко знизилися. Це сталося як результат зменшення попиту на банківські послуги, так і внаслідок тимчасових скорочень і навіть скасування тарифів банками на деякі критично важливі послуги для населення та бізнесу. Після покращення безпекової ситуації та збільшення обсягів операцій банківські комісійні доходи відновилися відповідно. Все ж таки у 2022 році порівняно з 2021 роком чисті комісійні доходи банківських установ були нижчими на 13,46%. Зростання комісійних доходів у другій половині 2022 року відбувалося за рахунок більших обсягів банківських операцій та підвищення тарифів. Велика частка банківських установ повернула тарифи на рівень лютого 2021 року за всіма основними операціями, а подекуди підвищила їх, крім еквайрингу. А також, подорожчали кредитні та валютні операції для фізичних і юридичних осіб та карткові перекази. Тому можна говорити про те, що комісійний дохід банківських установ відновився і надалі його динаміка визначатиметься економічною активністю та вигодою для банків.

Проаналізуємо більш детально склад витрат вітчизняних банків протягом 2020-2022 років (таблиця 2.4) [34; 35; 36]. Їх зростання у 2020-2022 роках відбувалось не за всіма складовими.

Таблиця 2.4 – Динаміка витрат банків України за 2020–2022 роки

Показники	Роки, млн грн			Відхилення (+, -)			
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, млн грн		темп приросту, %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Процентні витрати	62895	51097	65357	-11798	+14260	-18,76	+27,91
Комісійні витрати	24131	35186	35449	+11055	+263	+45,81	+0,75
Торговий результат	-	76860	-	+76860	-	-	-
Відрахування до резервів	31037	3448	121204	-27589	+117756	-88,89	+3415,20
Адміністративні та інші операційні витрати	88570	100392	106260	+11822	+5868	+13,35	+5,85
Всього витрат	206633	266983	328270	+60350	+61287	129,21	122,96

Основними статтями витрат були: відрахування за резервами, частка яких зросла з 26 % у 2020 році до 53 % у 2022 році; адміністративні витрати, частка

яких хоча і знизилась з 42,86% у 2020 році до 32 % у 2022 році але займає досить значну частину у загальній сумі витрат.

Витрати банків України за 2020-2021 роки змінювались неоднаково, так у 2021 році порівняно з 2020 роком вони знизились на 15767 млн грн або на 13,18 %, у 2022 році порівняно з 2021 роком навпаки зросли на 123625 млн грн або на 119,05 %. Головною причиною такого зростання у 2022 році було збільшення резервів за кредитами на 117756 млн грн або на 3415,20%.

Адміністративні витрати протягом аналізованого періоду поступово зростали, так у 2021 році порівняно з попереднім на 11822 млн грн або на 13,35%, у 2022 році порівняно з 2021 роком – на 5868 млн грн або на 5,85%.

Однак багато банків у 2022 році старалися знизити адміністративні витрати за рахунок скорочення витрати на оплату праці унаслідок вивільнення персоналу, також зменшилися витрати банківських установ на утримання відділень через скорочення їхньої кількості під час війни та відсутність доступу до відділень банку на тимчасово окупованій території. Співвідношення операційних витрат і доходів (коефіцієнт CIR) без урахування переоцінок валюти, деривативів та цінних паперів за 2022 рік становило 40,7%, а це набагато краще, ніж у 2020 та 2021 роках. Операційні витрати становили приблизно половини чистого процентного та чистого комісійного доходу.

Значний тиск на операційну ефективність створили регулярні перебої з постачанням електроенергії у 2021-2022 роках. Банківські установи для забезпечення безперервного електроживлення та зв'язку були змушені здійснити додаткові витрати на технічне оснащення відділень. Також банківські установи продовжують відображати у фінансовій звітності втрати внаслідок пошкодження основних засобів під час війни. Однак необхідно зазначити, що за поточних показників ефективності вплив додаткових операційних витрат не буде критичним для прибутковості вітчизняних банківських установ.

Для збільшення прибутків вітчизняним банкам потрібно підвищувати доходи та скорочувати витрати. Однак, під час війни досить важко нарощувати діяльність, тому, головним фактором прибуткової діяльності банківських установ є зниження витрат. Проте комісійні, процентні та адміністративні витрати є необхідними для здійснення діяльності, зокрема для формування кадрового, технічного, організаційного та ресурсного забезпечення. Тому,

основним шляхом зменшення банківських витрат є скорочення резервів за кредитними операціями. Таким чином, банкам в Україні слід акцентувати свої зусилля на зниженні проблемної заборгованості, що підвищить якість кредитного портфеля та зменшить обсяг резервів.

Проаналізуємо основні показники прибутковості банківського сектору України у 2020-2022 роках (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники прибутковості банківського сектору України в 2020-2022 роках

У процентах

Показник	Алгоритм розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Рентабельність активів (ROA)	$ROA = \frac{ЧП}{A} \cdot 100\%$	2,54	4,09	1,18	+1,55	-2,91
Рентабельність капіталу (ROE)	$ROE = \frac{ЧП}{K} \cdot 100\%$	19,97	35,15	10,91	+15,18	-24,24
Рентабельність доходів	$РД = \frac{ЧП}{Д} \cdot 100\%$	24,35	41,25	8,54	+16,90	-32,71
Рентабельність витрат	$РВ = \frac{ЧП}{B} \cdot 100\%$	33,21	74,51	9,64	+41,30	-64,88

Аналізуючи показники таблиці 2.5 можна зробити висновок, що у 2021 році порівняно з 2020 роком всі показники зростали, оскільки збільшився чистий прибуток банку, а вже у 2022 році порівняно з попереднім у зв'язку зі зниженням чистого прибутку показники прибутковості банківської системи досить суттєво знизилися, а саме: рентабельність активів – на 2,91 п. п., рентабельність капіталу – на 24,24 п. п., рентабельність доходів – на 32,71 п. п., рентабельність витрат – на 64,88 п. п. Показники рентабельності банківського сектора України, є всі позитивними за весь аналізований період, що говорить про ефективну та прибуткову діяльність банків України. Також, позитивні фінансові результати діяльності банків дозволяють вітчизняній банківській системі демонструвати високі показники адекватності капіталу.

Таким чином, для функціонування банківського сектору України з позитивним фінансовим результатом протягом 2022-2022 років були характерні

наступні тенденції:

- скоротився кредитний портфель банків на 31,35 п. п., власний капітал банків на 15,53 п. п., а також прибуток – на 71,67 п. п., але в той же час зросли активи вітчизняних банків на 14,47 п.п та зобов'язання на – 18,73 п.п.;

– протягом 2020-2022 років був прибуток, але який змінювався не однозначно: у 2021 році порівняно з 2020 роком прибуток банківської системи збільшився на 94,77%, а у 2022 році порівняно з 2021 роком навпаки зменшився на 71,67%;

– витрати постійно перевищували доходи, таким чином доходи банків постійно зростали, так у 2021 році порівняно з 2020 роком вони зросли на 24436 млн грн або 14,98 %, в 2022 році порівняно з 2021 роком – на 69161 млн грн або на 36,87%;

– витрати, протягом аналізованого періоду змінювались неоднозначно: у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшились на 15767 млн грн або на 13,18%, у 2022 році порівняно з 2021 роком навпаки зросли – на 123624 млн грн або на 119.05 %. Таке зростання витрат у 2022 році порівняно з 2021 роком потягнуло за собою різке зниження прибутку на 71,67%;

– зростання доходів в основному відбулось за рахунок зростання чистого процентного доходу на 32800 млн грн або на 38,66 %. Слід також відмітити значний приріст прибутку від комісійного доходу на 22522 млн грн або на 31,88 %, проте чистий комісійний дохід зріс лише на 11468 млн грн або на 24,66%. В той же час спостерігалось скорочення прибутку від торгових операцій. Зміни за всіма іншими статтями були незначними.

- домінуючою статтею доходів банків України в 2020-2021 роках є процентні доходи, які становлять більше 80 % всіх доходів;

- витрати за 2020-2021 роки змінювались неоднаково, так у 2021 році порівняно з 2020 роком вони знизились на 15767 млн грн або на 13,18 %, у 2022 році порівняно з 2021 роком навпаки зросли на 123625 млн грн або на 119,05 %. Головною причиною такого зростання у 2022 році було збільшення резервів за кредитами на 117756 млн грн або на 3415,20%;

- основними статтями витрат були: відрахування за резервами, частка яких зросла з 26 % у 2020 році до 53 % у 2022 році; адміністративні витрати, частка

яких хоча і знизилась з 42,86% у 2020 році до 32 % у 2022 році але займає досить значну частину у загальній сумі витрат;

- показники рентабельності банківського сектора України, є всі позитивними за весь аналізуємий період, що говорить про ефективну та прибуткову діяльність банків України.

Головною умовою прибуткової діяльності вітчизняних банківських установ є зниження витрат, а саме резервів за кредитними операціями. Тому, банківським установам в Україні необхідно направити основні зусилля своєї діяльності на зменшення частки непрацюючих кредитів, що підвищить якість кредитного портфеля та скоротить обсяг резервів.

## 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «ОЩАДБАНК» за 2020-2022 роки

АТ «Державний ощадний банк України» системно-важливим банком України. Відповідно до своєї бізнес-моделі АТ «Ощадбанк» – є універсальним банком, який надає пріоритет у роботі з роздрібним, мікро-, малим та середнім бізнесом (ММСБ), утримуючи при цьому міцні позиції за напрямом корпоративного бізнесу. Основними видами діяльності банківської установи є залучення депозитів юридичних та фізичних осіб, надання кредитів, ведення банківських рахунків та торгівля цінними паперами, здійснення операцій з іноземною валютою. АТ «Державний ощадний банк України» є державним банком, в якому 100% акцій належать державі.

Динаміка фінансових показників діяльності АТ «Ощадбанк» за 2022 рік дає можливість стверджувати, що він успішно долає негативні наслідки, зумовлені повномасштабним вторгненням російської федерації. Не дивлячись на війну АТ «Ощадбанк» дотримується вимог НБУ, є достатньо капіталізованим та забезпечує прибуткову діяльність. Попри всі складнощі 2021-2022 років банк зберіг прибуткову діяльність та отримав прибуток у 2022 році у розмірі 639,8 млн грн. Позитивний фінансовий результат банківської установи насамперед

забезпечений високою адаптацією до складних умов функціонування ринку в умовах воєнного стану. Необхідно також зазначити, що у 2022 році банківська установа вступила до ФГВФО та вперше здійснила виплати до нього, які дорівнюють 777,2 млн грн, що мало вплив на отриманий чистий прибуток банку.

«Діюча мережа АТ «Ощадбанк» на кінець 2022 року нараховувала 1239 установ, у тому числі 24 філії та 1215 територіально відокремлених безбалансових відділень (без урахування 147 відділень, розташованих у населених пунктах України, тимчасово окупованих після повномасштабного вторгнення росії у 2022 році)» [38 ].

Починаючи з початку війни, АТ «Ощадбанк» сфокусувався на нарощенні обсягів залучення коштів фізичних і юридичних осіб, акумулюючи фінансові ресурси для інвестицій в економіку країни та надаючи насамперед перевагу, як державний банк підтримці стратегічних галузей економіки. Залучені фінансові ресурси дали змогу банку збільшити обсяги процентних операцій, тим самим компенсуючи негативний вплив війни на якість кредитного портфеля.

АТ «Ощадбанк» протягом 2021-2022 років забезпечив безперервну ефективну роботу щодо відновлення мережі відділень на деокупованих територіях України та безперервну роботу мережі в цілому.

Національним банком України було розроблено проєкт Power Banking, до якого з боку АТ «Ощадбанк» було долучено 37% мережі або 450 відділень, що дає впевненість клієнтам банку, що вони не залишаться без банківських послуг навіть у випадку блекауту. Також, у 2022 році АТ «Ощадбанк» перерахував до державного бюджету частину свого чистого прибутку (318,1 млн грн) на виплату дивідендів.

Касаційний суд Франції у грудні 2022 року завершив розгляд касаційної скарги АТ «Ощадбанк» і підтримав позицію української банківської установи в суперечці проти російської федерації щодо компенсації збитків, які були спричинені анексією Криму. Відповідно до рішення арбітражу сума, що підлягає до сплати, становить 1,5 млрд дол. (враховуючи відсотки). Таким чином, АТ «Ощадбанк» є першою банківською установою, яка змогла виграла справу проти росії щодо збитків, які понесла внаслідок анексії Криму.

АТ «Ощадбанк» стабільно протягом 2020-2022 років утримує другу

позицію на ринку за чистими активами та залученими фінансовими ресурсами, а за обсягом кредитного портфеля банківська установа утримує перше місце.

Найвпливовіші позитивні зміни, які відбулися у 2022 році у структурі активів та зобов'язань: в активах – це нарощення портфеля наданих кредитів на 8,5 млрд грн або на 11,3% та приріст інвестиційного портфеля на 14,7 млрд грн або на 11,4%; в зобов'язаннях – зростання суми залучених фінансових ресурсів на 42,5 млрд грн або на 22,2%.

Серед всіх фінансових показників АТ «Ощадбанк» особливе місце займають активи, тому розглянемо більш детально їх склад та динаміку протягом 2020-2022 років (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка та склад активів АТ «Ощадбанк» у 2020-2022 роках

Активи	Абсолютна сума показників на кінець року, тис. грн			Абсолютне відхилення (+,-), тис. грн		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4		6	7	8
Грошові кошти та їх еквіваленти	15294209	12326181	16303348	-2968028	+3977167	-19,41	+32,27
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	46152268	42786103	54566678	-3366165	+11780575	-7,29	+27,53
Кошти в інших банках	11260439	6138047	12381263	-5122392	+6243216	-45,49	+101,71
Кредити та заборгованість клієнтів	63226077	74754085	83215595	+11528008	+8461510	+18,23	+11,32
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	12832971	3381140	8819985	-9451831	+5438845	-73,65	+160,86
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	71266302	82480106	79981913	+11213804	-2498193	+15,73	-3,03
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	24800	24800	24800	-	-	-	-
Інвестиційна нерухомість	633526	633099	626789	-427	-6310	-0,07	-1,00
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	275237	417175	470943	+141938	+53768	+51,57	+12,89
Відстрочений податковий актив	198969	198969	225013	-	+26044	-	+13,09
Основні засоби та нематеріальні активи	9725360	8996538	8636696	-728822	-359842	-7,49	-4,00
Інші фінансові активи	2361809	2695123	3660765	+333314	+965642	+14,11	+35,83
Інші активи	2470521	2056335	3325008	-414186	+1268673	-16,77	+61,70
Усього чисті активи	235722487	236887702	272238794	+1165215	+35351092	+0,49	+14,92

Джерело: систематизовано на основі [34; 35; 36]

З даних таблиці 2.6 видно, що активи АТ «Ощадбанк» протягом 2020-2022 років постійно зростали: у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшувались на 1165215 тис. грн (0,49%), а у 2022 році порівняно з попереднім роком – на 35351092 тис. грн (14,92%). Таким чином зростання активів у 2021 році порівняно з 2020 роком спостерігалось переважно за рахунок зростання кредитного портфеля банку на 11528008 тис. грн (18,23%), а також за рахунок здійснення операцій з цінними паперами, які обліковуються за амортизованою собівартістю – на 11213804 тис. грн (15,73%). Також у 2022 році порівняно з попереднім роком спостерігалось зростання загальної суми активів переважно за рахунок зростання суми фінансових активів, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток – на 11780575 тис. грн (27,53%), на другому місці за рахунок зростання кредитного портфеля банку - на 8461510 тис. грн (11,32%). Оскільки, кредитний портфель банку займає значну частку активів, то покажімо його зміну на рисунок А. 4 (додаток А).

З даного рисунку видно, що в 2021 році порівняно з попереднім роком відбулося зростання кредитного портфеля банку на 11528008 тис. грн (18,23%), а у 2022 році порівняно з 2021 роком – на 8461510 тис. грн (11,32%).

Необхідно відмітити, що навіть у найскладніші дні 2022 року АТ «Ощадбанк» не припиняв кредитування як фізичних, так і юридичних осіб. Так, загальний обсяг нових кредитів бізнесу з 24 лютого 2022 року становить 25,8 млрд грн. Під час війни банк продовжує активне фінансування та обслуговування підприємств, які відносяться до сегмента великого корпоративного бізнесу. АТ «Ощадбанк» у 2022 році уклав кредитні угоди на суму 14 млрд грн з великими корпоративними підприємствами. При цьому кредитний портфель банку у 2022 році збільшився на 11,32% і становив 83 млрд грн, а вже на початок 2023 року перевищив 108 млрд грн. Основний приріст кредитного портфеля юридичних осіб відбувся в нафтогазовій та хімічній промисловості, енергетиці, сільському господарстві та торгівлі, виробництві й переробці харчових продуктів, будівництві.

У 2021 році АТ «Ощадбанк» став одним з провідних банків з підтримки вітчизняного ММСБ. Кредитний портфель ММСБ у 2022 році становив 18,5 млрд грн і виріс на 90%. Кредити на розвиток бізнесу банк надав більше ніж 4

тисячам підприємств, в яких мають робочі місця майже 100 тисяч українців.

Необхідно відмітити, що у 2022 році АТ «Ощадбанк» першим серед вітчизняних банків відновив іпотечне та автокредитування, а також зберіг позицію лідера кредитного ринку з надання кредитів фізичним особам. У 2022 році банк надав понад 960 кредитів на придбання житла та понад 2400 автокредитів, на загальну суму 1 млрд грн та 1,59 млрд грн відповідно.

Проаналізуємо склад та структуру активів АТ «Ощадбанк» у 2020-2022 роках (таблиця А. 2, додаток А).

Найбільшу частку в структурі активів банку протягом 2020-2021 років займав кредитний портфель та цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю.

Так, частка кредитного портфеля протягом 2020-2021 років зросла від 26,82% до 31,56%, в той же час у 2022 році під впливом негативних факторів які спричинили наслідки війни даний показник знизився до 30,57%. Дане зниження кредитного портфеля банку пояснюється тим, що під час воєнних дій зросли темпи безробіття, знизились доходи населення, зросли темпи інфляції.

Так само як і кредитний портфель цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю протягом 2020 та 2021 років зростали від 30,23% до 34,82%, а у 2022 році знизилися до 29,38%. Протягом аналізованого періоду в даному банку загальна сума високоліквідних активів була досить високою, а основними її елементами були депозитні сертифікати НБУ та ОВДП. Діяльність з даними цінними паперами забезпечує банку прийнятний рівень доходності, і в той же час по ним майже відсутній кредитний ризик. Також, у 2022 році АТ «Ощадбанк» отримав позитивний результат від індексації ОВДП в розмірі 10,5 млрд грн. Це все разом забезпечувало банківській установі досить високі показники ліквідності її діяльності.

Таким чином, банк протягом аналізованого періоду має збалансовану структуру активів, здійснює ефективне управління балансом з урахуванням притаманних економіці країни ризиків та забезпечує достатній рівень ліквідності для виконання ним усіх зобов'язань.

Проаналізуємо склад та динаміку пасивів АТ «Ощадбанк» у 2020-2022 роках (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Склад та динаміка пасивів АТ «Ощадбанк» у 2020-2022 роках

Пасиви	Абсолютна сума показників на кінець року, тис. грн			Абсолютне відхилення (+,-), тис грн		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Зобов'язання</b>							
Кошти отримані від НБУ	5499287	7248487	-	+1749200	-7248487	+31,81	-100
Кошти банків	4517246	3065099	2678614	-1452147	-386485	-32,15	-12,61
Кошти клієнтів в тому числі	184886207	188933317	231297543	+4047110	+42364226	+2,19	+22,42
Кошти юридичних осіб	58687396	66 852309	62415495	+8164913	-4436814	+13,91	-6,64
Кошти фізичних осіб	125609156	121770406	166734768	-3838750	+44964362	-3,06	+36,93
Інші залучені кошти	12004421	8020752	6582399	-3983669	-1438353	-33,19	-17,93
Відстрочені податкові зобов'язання	432802	372928	323426	-59874	-49502	-13,83	-13,27
Резерви за зобов'язаннями	634094	833480	1179977	199386	+346497	+31,44	+41,57
Інші фінансові зобов'язання	3320819	4364641	5566515	+1043822	+1201874	+31,43	+27,54
Інші зобов'язання	1216171	1300149	1679558	+83978	+379409	+6,91	+29,18
Субординований борг	1276241	878960	716442	-397281	-162518	-31,13	-18,49
Усього зобов'язань	213787288	215017813	250024473	+1230525	+35006660	+0,58	+16,28
<b>Власний капітал</b>							
Статутний капітал	49472840	49472840	49472840	-	-	-	-
Резервні та інші фонди банку	269992	421566	474335	+151574	+52769	+56,14	+12,52
Резерви переоцінки	3230521	2936305	2900470	-294216	-35835	-9,11	-1,22
Непокритий збиток	-31038154	-30960822	-30633324	+77332	+327498	-0,25	-1,06
Власний капітал	21935199	21869889	22214321	-65310	+344432	-0,30	+1,57
Усього зобов'язання та власний капітал	235722487	236887702	272238794	+1165215	+35351092	+0,49	+14,92

Джерело: систематизовано на основі [34; 35; 36]

Аналізуючи дані таблиці 2.6 можна зробити висновок, що пасиви АТ «Ощадбанк» протягом аналізованого періоду постійно зростали: у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшувались на 1165215 тис. грн (0,49%), у 2022 році порівняно з попереднім роком – на 35351092 тис. грн (14,92%).

Зростання пасивів АТ «Ощадбанк» у 2020-2021 роках спостерігалось в

основному за рахунок запозичених коштів. У 2022 році основним джерелом ресурсної бази були кошти як фізичних, так і юридичних осіб.

Зростання запозичених коштів банку здійснювалося переважно за рахунок зростання депозитного портфеля, так у 2021 році порівняно з попереднім роком на 4047110 тис. грн (2,19%), у 2022 році порівняно – на 42364226 тис. грн (22,42%). Зростання депозитного портфеля банку у 2021 році порівняно з 2020 роком спостерігається переважно за рахунок зростання коштів суб'єктів господарювання, а саме на 13,91%, в той же час кошти фізичних осіб знизилися – на 3,06%; у 2022 році навпаки зростання залучених коштів спостерігалось за рахунок зростання коштів населення на 36,93%, а кошти суб'єктів господарювання навпаки знизилися на 6,64%.

Залишки коштів на рахунках фізичних осіб у 2022 році становили 168,6 млрд грн. АТ «Ощадбанк» протягом 2020-2022 років займав другу позицію на ринку депозитів фізичних осіб, що свідчить про довіру населення даному банку. Однак, при цьому банківська установа послідовно здійснює диверсифікацію структури депозитного портфеля фізичних осіб у напрямі зменшення питомої ваги депозитів в іноземній валюті.

Аналізуючи власний капітал банку можна зробити висновок, що протягом 2020-2022 років він поступово зростав, а саме у 2021 році порівняно з 2020 роком на 0,49%, у 2022 році порівняно з 2021 роком – на 14,92%. Протягом 2020-2022 років додаткової емісії акцій банку чи поповнення капіталу іншими способами не було. Також придбання або продаж акцій банківська установа не здійснювала., а тому статутний капітал не змінювався протягом аналізованого періоду і дорівнював - 49472840 тис. грн. Однак, сума власного капіталу протягом всього періоду зменшувалася на суму непокритого збитку, який з кожним роком дуже повільно але зменшувався.

Протягом 2020-2023 років нормативи капіталу перевищували граничні значення згідно з вимогами центрального банку та Базельського комітету з банківського нагляду. Також у 2022 році не дивлячись на негативні наслідки війни АТ «Ощадбанк» забезпечив дотримання встановлених регулятором нормативів ліквідності. Так, «станом на 01.01.2023 коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами становить 312% (при нормативному

значенні >100%), коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) в іноземних валютах становить 241% (при нормативному значенні >100%), коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) становить 177% (при нормативному значенні >90%)» [38].

Проаналізуємо структуру пасивів АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки (таблиця А. 3, додаток А).

Найбільшу частку в структурі пасивів АТ «Ощадбанк» у 2020-2022 роках зайняли зобов'язання, а саме у 2020 році їх частка у загальній сумі пасивів дорівнювала –90,69%, у 2021 році – 90,77%, у 2022 році – 91,84%. Таким чином з кожним роком залучені фінансові ресурси поступово зростали. В той же час частка власного капіталу поступово зменшувалася: у 2020 році вона дорівнювала – 9,31%, у 2021 році – 9,23% і у 2022 році – 8,16%. Зменшення частки власного капіталу в загальній сумі пасивів, свідчить про послаблення його фінансової стійкості та незалежності протягом досліджуваного періоду.

В структурі зобов'язань (і загалом в пасивах) найбільше частку займають кошти клієнтів, які з кожним роком зростали: у 2020 році – 78,43%, у 2021 році – 79,76%, у 2022 році – 84,96%. Однак, при цьому більше 60% загального обсягу клієнтських коштів банківської установи є кошти фізичних осіб. Хоча протягом 2020-2022 років їх частка поступово знижувалася від 67,94% до 61,25%, що пояснюється зниженням доходності населення, зростанням безробіття та невпевненістю фізичних осіб під час війни у завтрашньому дні.

Аналіз динаміки та структури доходів та витрат проведемо в розділі 3 кваліфікаційної роботи.

Необхідно зазначити, що в умовах воєнного стану банк працював досить ефективно, тобто він зберіг прибуткову діяльність. Таким чином, не дивлячись на вплив негативних факторів коронакризи та військової агресії з боку росії банківська установа у 2020-2022 роках працювала прибутково. Тобто чистий прибуток банку дорівнював у 2020 році – 2776323 тис. грн, у 2021 році – 1055378 тис. грн, у 2022 році – 638825 тис. грн (рисунок 2.2).

На зниження прибутку банку у 2022 році негативно вплинуло значне зростання суми відрахувань до резервів. Прибуток АТ «Ощадбанк» отримував переважно тому, що продовжував кредитувати юридичних і фізичних осіб, а це

в свою чергу сприяло збільшенню процентного доходу. В той же час для системного банку дуже важливо, що він під час війни з росією є операційно прибутковим.

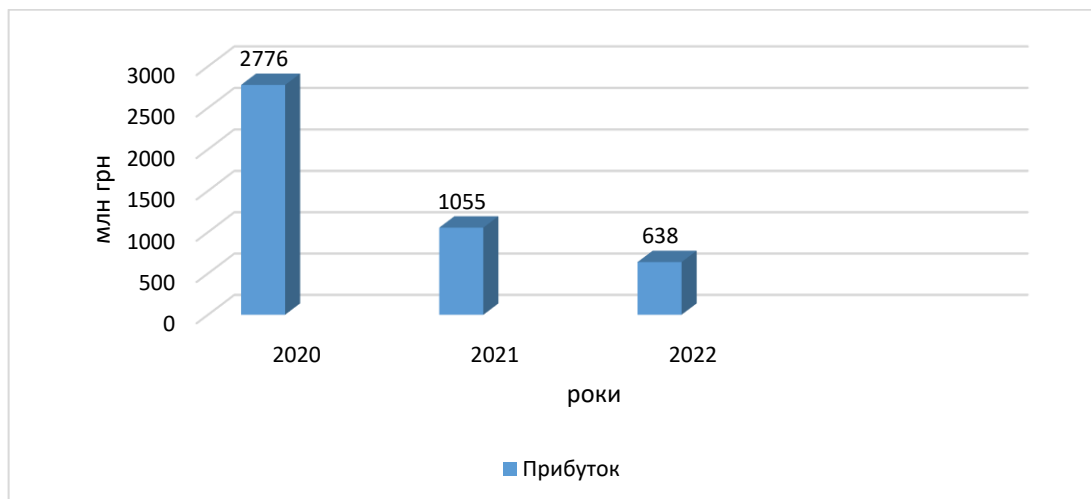


Рисунок 2.2 – Динаміка прибутку АТ «Ощадбанк» у 2020-2022 роках

За підсумками 2020-2022 років, АТ «Ощадбанк» успішно справився з негативними зовнішніми загрозами та виконав заплановані заходи, наскільки це було можливо в період воєнного стану, що призвело до досягнення позитивного фінансового результату та дотримання всіх вимог нормативів. Основними напрямками діяльності АТ «Ощадбанк» у майбутньому є подальший розвиток депозитних та кредитних продуктів із забезпеченням високого рівня якості кредитного портфеля та відповідним зростанням розміру строкових депозитів, а також продовження активної роботи банку, щодо погашення частки непрацюючих кредитів.

### 3 Напрями вдосконалення управління прибутком АТ «ОЩАДБАНК»

Ефективне управління прибутком банківської установи є ключовою складовою його стратегічного розвитку. Основною метою управління прибутком в АТ «Ощадбанк» є забезпечення максимізації добробуту для засновників та учасників банку, як у поточному періоді, так і в перспективі.

Для досягнення цієї стратегічної мети, у системі управління прибутком АТ «Ощадбанк» визначено наступні ключові завдання: забезпечення максимізації розміру прибутку, що формується, враховуючи ресурсний потенціал банку та ринкові умови; забезпечення оптимального співвідношення між рівнем прибутку та допустимим рівнем ризику; забезпечення формування достатнього обсягу прибутку для розвитку банку в майбутньому; забезпечення постійного зростання ринкової вартості банківської установи.

АТ «Ощадбанк» при управлінні фінансовими результатами використовує весь інструментарій, а саме це планування, прогнозування, регулювання, облік, аналіз й контроль.

Одним із найважливіших інструментів управління фінансовими результатами є їх аналіз. Під час аналізу фінансового результату банку досліджується його динаміка, структура, особливості використання та розподілу за попередні періоди і розробити на основі цього прогнозовані його показники для досягнення стратегічних цілей банку. А також на основі результатів проведеного аналізу можна розробити напрями вдосконалення управління прибутком АТ «Ощадбанк».

Проаналізуємо динаміку та структуру прибутку АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки (таблиця 3.1).

Динаміка фінансових показників АТ «Ощадбанку» за підсумками 2020-2022 років дає можливість зробити висновок, що він успішно долає виклики, зумовлені як коронокризою, так і повномасштабним вторгненням росії на територію нашої країни.

Чистий прибуток за результатами 2020 року становив – 277,6 млн грн, у 2021 році – 105,5 млн грн і у 2022 року – 639,8 млн. грн. Отриманий банком у

2022 році позитивний фінансовий результат насамперед забезпечений високою адаптацією банківської установи до ринку в умовах воєнного стану.

Таблиця 3.1 – Динаміка доходів, витрат та фінансового результату АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки

Показник	Сума, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис грн		Темп зростання (спаду), %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
<b>Доходи</b>							
Процентні доходи	18462282	21349006	22442299	+2886724	+1093293	115,64	105,12
Процентні витрати (-)	10476278	7984489	7557921	-2491789	-426568	76,21	94,66
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)	7986004	13364517	14884378	+5378513	+1519861	167,35	111,37
Комісійні доходи	8043812	9802395	9386603	+1758583	-415792	121,86	95,76
Комісійні витрати (-)	3080510	3602443	3454371	+521933	-148072	116,94	95,89
Чистий комісійний дохід	4963302	6199953	5932232	+1236651	-267721	124,92	95,68
Торговий результат	3727896	-4445155	6072572	-8173051	+10517727	-119,24	-136,61
Інші операційні доходи	392284	308720	473582	-83564	+164862	78,70	153,40
Інші доходи	62340	139401	113346	+77061	-26055	223,61	81,31
Всього доходів	17131826	15567435	27476110	-1564391	11908675	90,87	176,50
<b>Витрати</b>							
Відрахування до резервів	1623142	2081863	11471681	+458721	+9389818	128,26	551,03
Адміністративні та інші операційні витрати	12776306	12432281	15366662	-344025	+2934381	97,31	123,60
Всього витрати	14399448	14514144	26838343	+114696	+12324199	100,80	184,91
<b>Фінансові результати</b>							
Прибуток до оподаткування	2732378	1053291	637767	-1679087	-415524	38,55	60,55
Витрати на податок на прибуток	-43945	-2087	-2036	+41858	+51	4,75	97,56
Чистий прибуток	2776323	1055378	639803	-1720945	-415575	38,01	60,62

Джерело: систематизовано на основі [34; 35; 36]

Починаючи з початку війни, АТ «Ощадбанк» акцентував увагу на нарощенні обсягів залучених фінансових ресурсів, акумулюючи їх для інвестицій в розвиток економіки країни та надаючи насамперед перевагу підтримці стратегічних секторів господарства. Отримані ресурси дозволили збільшити обсяги відсоткових операцій, компенсуючи вплив негативних наслідків війни на якість кредитного портфеля.

Проаналізувавши дані таблиці 3.1 можна зробити наступні висновки:

- процентні доходи протягом всього періоду зростали (доходи за кредитами та розміщеними депозитами в інших банках): у 2021 році порівняно з 2020 роком зросли на 15,64%, а у 2022 році порівняно з 2021 роком – на 5,12%. Процентні витрати навпаки постійно знижувалися. За рахунок цього, чистий процентний дохід 2021 році порівняно з 2020 роком виріс на 5378513 тис. грн або на 67,35%, у 2022 році порівняно з попереднім – на 1519861 тис грн. Основною причиною цього стало збільшення обсягу чистого кредитно-інвестиційного портфеля, який у 2022 рік зріс на 8461510 тис грн. або на 11,32%;
- комісійні доходи банківської установи (дохід отриманий від операцій з розрахунково-касового обслуговування) протягом всього аналізованого періоду змінювалися неоднаково: у 2021 році порівняно з попереднім роком вони зросли на 21,86%, у 2022 році порівняно з 2021 роком знизилась на 4,24%. Зниження комісійних доходів у 2022 році пояснюється втратою частини відділень на тимчасово окупованих територіях та перепонами у роботі, які пов'язані з війною. В той же час комісійні витрати у 2021 році порівняно з 2020 роком зросли на – 16,94%, а у 2022 році порівняно з 2021 роком знизилась – на 4,24%;
- торговельний дохід (дохід, отриманий від торгівлі валютою та від продажу цінних паперів) протягом всього аналізованого періоду змінювалися також неоднаково: він спостерігався тільки у 2020 і 2022 роках. У 2022 році порівняно з 2020 роком він виріс майже у два рази. Найчастіше зростання торговельного доходу спостерігається під час кризових явищ на фінансовому ринку, коли банки бажаючи знизити кредитний ризик переходять на більш активну роботу з валютою та цінними паперами;
- необхідно також відмітити, що адміністративні витрати протягом 2020-2022 років постійно зростали, що негативно вплинуло на фінансовий результат банківської установи;
- головною причиною зниження прибутку у 2022 році стало зростання суми відрахувань до резервів на 441,03%, що насамперед пов'язано з погіршенням якості кредитного портфеля.

Проаналізуємо структуру доходів і витрат АТ «Ощадбанку» у 2020-2022 роках (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Структура доходів та витрат АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки

Показник	Питома вага, %			Абсолютне відхилення (+,-), %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
<b>Доходи</b>					
Процентні доходи	107,77	137,14	81,68	+29,37	-55,46
Процентні витрати (-)	61,15	51,29	27,51	-9,86	-23,78
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)	46,62	85,85	54,17	+39,23	-31,68
Комісійні доходи	46,95	62,97	34,16	+16,01	-28,80
Комісійні витрати (-)	17,98	23,14	12,57	+5,16	-10,57
Чистий комісійний дохід	28,97	39,83	21,59	+10,86	-18,24
Торговий результат	21,76	-28,55	22,10	-50,31	50,66
Інші операційні доходи	2,29	1,98	1,72	-0,31	-0,26
Інші доходи	0,36	0,90	0,41	+0,53	-0,48
Всього доходів	100	100	100	-	-
<b>Витрати</b>					
Відрахування до резервів	11,27	14,34	42,74	+3,07	+28,40
Адміністративні та інші операційні витрати	88,73	85,66	57,26	-3,07	-28,40
Всього витрати	100	100	100	-	-

Аналізуючи структуру доходів і витрат даного банку можна зробити висновок, що найбільшу частку серед доходів займають саме процентні доходи, у 2021 році їх частка загальній сумі доходів складала 107,77%, у 2022 році – 137,14%, у 2022 році – 81,68%, однак необхідно зазначити, що частка витрат за цей період постійно знижувалася. Чистий процентний дохід у 2020 і 2022 роках займав майже половину всіх доходів банку, а тільки у 2021 році його частка була набагато більшою серед всіх доходів банку і дорівнювала – 85,85%. Серед витрат у 2020 і 2021 роках найбільшу частку склали адміністративні витрати (88,73% і 85,66% відповідно), але у зв'язку з погіршенням якості кредитного портфеля у 2022 році різко зросла частка відрахувань до резервів, яка дорівнювала 42,74%.

Для зручності аналізу прибутку АТ «Ощадбанк» згрупуємо доходи та витрати за одним видом джерела отримання, це дозволить виявити вплив кожної

із цих групи на фінансовий результат. Таким чином, доцільним буде об'єднати всі доходи і витрати в наступні групи: процентні доходи та витрати, комісійні доходи та витрати, торговельні доходи та витрати й доходи та витрати від інших операцій. Таке групування витрат і доходів дозволить виділити для аналізу наступні групи: чистий комісійний дохід, чистий процентний дохід, результат від інших операцій та чистий торговельний дохід. Найчастіше на практиці за першими трьома групами спостерігається перевищення доходів над витратами, але оскільки четверта група включає адміністративні витрати, то майже завжди вони перевищують доходи в цій групі.

Як вже зазначалося раніше в АТ «Ощадбанк» найбільшу питому вагу в становить чистий процентний дохід, а всі інші статті фінансового результату доповнюють та корегують його. Проаналізуємо структуру прибутку АТ «Ощадбанк» за вище виділеними групами доходів і витрат (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Динаміка та структура прибутку АТ «Ощадбанк» протягом 2020-2022 років

Показник	Сума, млн грн			Питома вага, %			Абсолютне відхилення, млн грн	
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий процентний дохід	7986004	13364517	14884378	292,27	1268,83	2333,83	+5378513	+1519861
Чистий комісійний дохід	4963302	6199953	5932232	181,65	588,63	930,16	+1236651	-267721
Чистий торговельний дохід	3727896	-4445155	6072572	136,43	-422,03	952,16	+1236651	-267721
Фінансовий результат від інших операцій	-13944824	-14066023	-26251415	-510,35	-1335,44	-4116,15	-121199	-12185392
Прибуток до оподаткування	2732378	1053291	637767	100	100	100	-1679087	-415524
Чистий прибуток	2776323	1055378	639803	-	-	-	-1720945	-415575

Оскільки, фінансовий результат від інших операцій завжди від'ємний (оскільки він включає адміністративні витрати), то він зменшує отримані доходи банківської установи. Однак, за період 2020-2022 років в АТ «Ощадбанк» доходи

попередніх груп перевищують фінансовий результат від інших операцій і тому банк отримав позитивний фінансовий результат протягом аналізованого періоду.

В 2022 році в банку спостерігається досить різке зростання частки фінансових результатів від інших операцій, що було спричинено зростанням як адміністративних витрат так і відрахувань в резерви. Дане зростання призвело до зниження отриманого прибутку. Однак вже у 2023 році відрахування в резерви знизились, тому очікується зростання прибутку в даному році, не зважаючи на війну в країні.

Проведемо аналіз фінансового результату АТ «Ощадбанк» за допомогою коефіцієнтного методу (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Динаміка основних показників прибутковості АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп приросту, %		Алгоритм розрахунку показника
				2021/ 2020	2022/ 2021	
1	2	3	4	5	6	
Рентабельність витрат, %	19,28	7,27	2,38	-12,01	-4,89	$PB = \frac{ЧП}{B} \cdot 100\%$ , ЧП – чистий прибуток, В - витрати
Рентабельність активів (ROA), %	1,17	0,45	0,24	-0,72	-0,21	$ROA = \frac{ЧП}{A} \cdot 100\%$ А – активи банку
Рентабельність доходних активів, %	16,2	6,78	2,33	-9,42	-4,45	$РД = \frac{ЧП}{Д} \cdot 100\%$ , Д – доходи банку
Рентабельність капіталу (ROE), %	12,66	4,83	2,88	-7,83	-1,95	$ROE = \frac{ЧП}{K} \cdot 100\%$ К – власний капітал
Рентабельність статутного капіталу, %	5,6	2,13	1,29	-3,47	-0,84	$PC = \frac{ЧП}{СК} \cdot 100\%$ СК – статутний капітал
Коефіцієнт оподаткування прибутку	-1,6	-0,2	-0,32	+1,4	-0,12	$КОП = \frac{ПП}{П} \cdot 100\%$ ПП – податок на прибуток П – прибуток до оподаткування
Коефіцієнт чистого прибутку	101,6	100,2	100,3	-1,4	+0,1	$КЧП = \frac{ЧП}{П} \cdot 100\%$

Кінець таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7
Чиста процентна маржа, %	3,38	5,64	5,47	+2,26	-0,17	$\text{ЧПМ} = \frac{\text{ЧПД}}{\text{А}} 100\%$ ЧПД – чистий процентний дохід

Рентабельність витрат банку показує обсяг чистого прибутку, який припадає на 1 грн загальних витрат банку. Даний показник є індикатором доцільності їх проведення. Даний показник протягом 2020-2022 років знижується і в 2022 році виходить на найнижчий показник. Така тенденція є позитивною для банку.

Одним із основних показників прибутковості АТ «Ощадбанк» є рентабельність активів (ROA). Фінансисти вважають, що даний показник є індикатором який показує професіоналізм та ефективність роботи його менеджерів та характеризує внутрішню політику банківської установи, щодо питань забезпечення оптимальної структури активів та пасивів з погляду доходів і витрат. Значення даного показника саме для банківських установ бажано щоб було більшим ніж 1 %. Банківська установа змогла досягнути цього значення лише у 2020 році.

Наступний показник, це рентабельність дохідних активів. Він схожий на попередній показник рентабельність активів, але він відрізняється тим, що показує ефективність використання саме робочих активів. За аналізованій період даний показник постійно зменшувався. У 2020 році його значення було максимальним і дорівнювало – 16,2%, а у 2022 році було мінімальним – 2,33%. Таким чином ефективність використання робочих активів з кожним роком знижується.

Іншим досить важливим показником для банку є рентабельність капіталу (ROE). Даний показник показує величину чистого прибутку банківської установи, що припадає на 1 грн його власного капіталу. Нормативне мінімальне рекомендоване значення для банківських установ становить 15 % . В 2020-2022 роках рентабельність капіталу АТ «Ощадбанк» була незадовільною, оскільки була нижче 15%. Тільки у 2020 році даний показник приближався до мінімально допустимого значення і дорівнював 12,66%, а в 2021 році порівняно з 2020 роком

він знизився на 7,83 п.п. і у 2022 році також знизився на 1,95 п.п., що є негативним явищем для банку.

В той же час рентабельність статутного капіталу банку характеризує ефективність внесків акціонерів даного банку. Динаміка даного показника досить схожа із значеннями попередніх показників рентабельності банку, оскільки його значення у 2020 році має найбільше значення (5,6%), а у 2020 році найменше (1,29%).

Коефіцієнт оподаткування прибутку банківської установи характеризує співвідношення між сумою витрат на податок на прибуток та сумою прибутку до оподаткування. Оскільки в 2020-2022 роках податок на прибуток має від'ємне значення, то значення даного показника також є від'ємним. Від'ємне значення податку на прибуток говорить про те, що з бюджету банку поступово поверталася переплата по даному податку за попередні роки, тому на цю суму збільшувалася сума чистого прибутку.

Показник чиста процентна маржа банку характеризує співвідношення між чистим процентним доходом та загальними активами банківської установи. Рекомендоване мінімальне значення даного показника для банків – є 4,5%. Фактичний показник банку у 2020 році був менше рекомендованого мінімального значення і дорівнював 3,38%, у 2021 і 2022 рока він вже став вищим за рекомендоване мінімальне значення і дорівнював 5,64% і 5,47%. Такі значення у 2021 і 2022 роках засвідчують високу майстерність управлінського персоналу.

Отже, за аналізом показників прибутковості можна зробити наступні висновки: прибутковість діяльності банку в 2020-2022 роках зумовила позитивне значення за всіма показниками рентабельності (активів, дохідних активів, доходів, витрат, капіталу, статутного капіталу) та значне перевищення їх рекомендованих мінімальних значень в 2020 році; однак протягом 2020-2022 років банк мав високий рівень чистої процентної маржі. Таким чином ми можемо зробити висновок, що не дивлячись на негативні наслідки коронакризи і воєнної агресії росії, банк ефективно працює є прибутковим протягом всього аналізованого періоду.

На основі аналізу фінансових результатів АТ «Ощадбанк» пропонуємо впровадити в даному банку систему управління прибутком на основі

збалансованих показників (BSC).

«Збалансована система показників (англ. Balanced Scorecard Card) – це система менеджменту, що характеризується комплексним підходом до оцінки як кількісних, так і якісних аспектів діяльності суб'єкта господарювання та ґрунтується на чотирьох складових (перспективах) – «фінанси», «клієнти», «бізнес-процеси», «навчання та розвиток» [26].

Дана система повинна трансформувати місію, бачення та загальну стратегію банківської установи в систему взаємозв'язаних показників, що надає можливість на всіх рівнях її функціонування кожному співробітнику зрозуміти, які конкретні дії є необхідними для досягнення загальної мети.

Ми пропонуємо адаптувати та впроваджувати дану систему для ефективного втілення стратегії управління прибутком в АТ «Ощадбанк» (рисунок 3.1). Складові даної системи мають охоплювати відповідні цілі, досягнення яких у зворотньому порядку (знизу-вверх) повинно сприяти реалізації стратегічної мети функціонування банківської установи – максимізації прибутку на засадах гармонійного розвитку даного банку.

Розглянемо основні цілі які кожної складової запропонованої системи управління прибутком банку: цілі фінансової складової – максимізація прибутку за рахунок зниження витрат та зростання доходів; цілі клієнтської складової направлені на зростання клієнтської бази банку, що дозволить отримати максимальний рівень прибутку; цілі складової бізнес-процесів повинні вказувати шляхи оптимізації бізнес-процесів, щоб забезпечити максимізацію фінансового результату; цілі складової навчання та розвитку повинні бути направлені на підвищення рівня кваліфікації та професійної компетентності персоналу банку для підвищення фінансового результату банку.

Тобто, кожна складова, яка входить до складу системи BSC, має бути частиною загального ланцюга причинно-наслідкових зв'язків управління прибутком банку, що доводить до відома всім співробітників банківської установи суть обраної менеджерами банку стратегії.

Цілі кожної з вищеперерахованих складових системи управління прибутком банку повинні унаочнюватись основними показниками діяльності банку (key performance indicators – KPI).

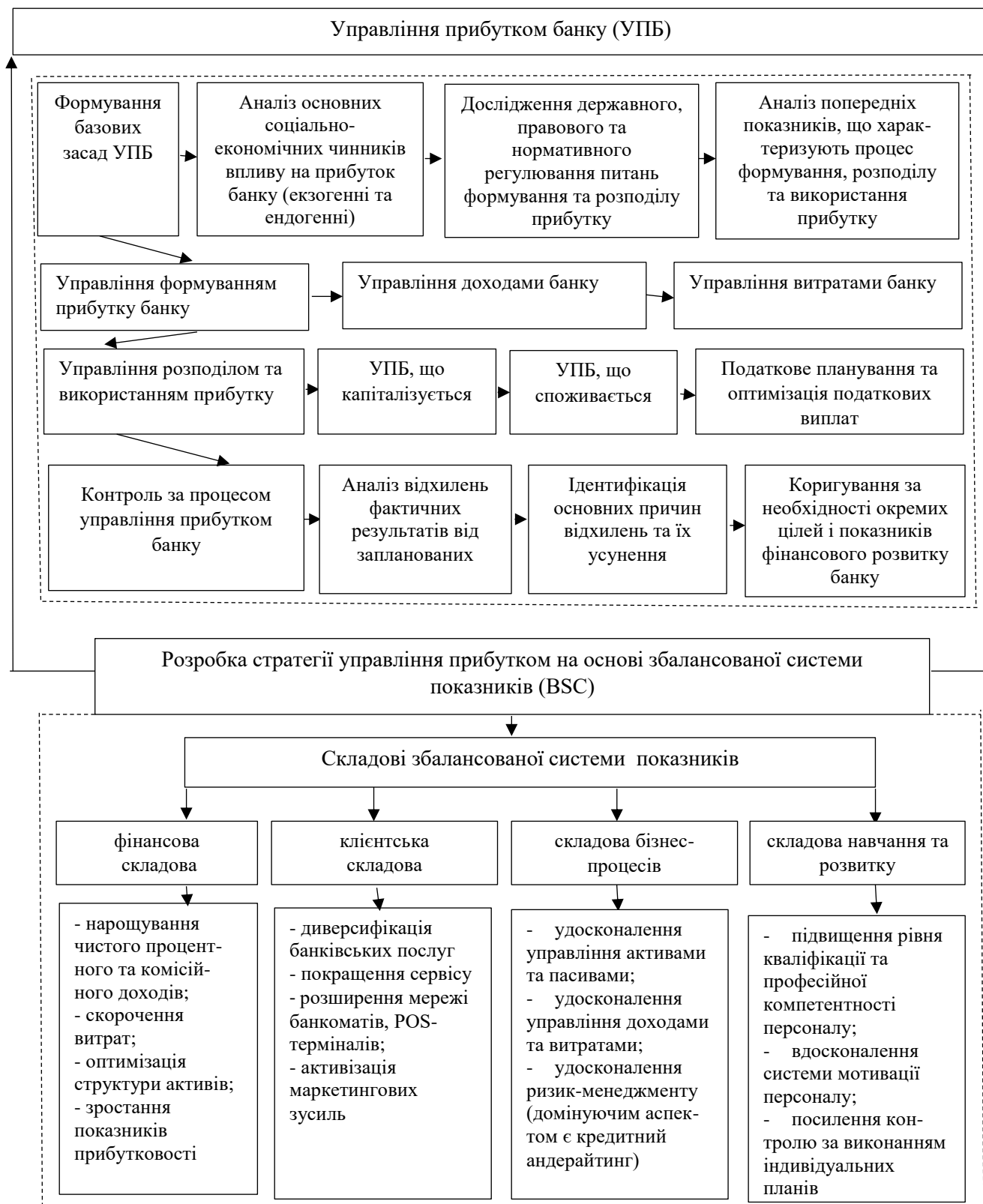


Рисунок 3.1 – Система управління прибутком банку

Джерело: розроблено автором

Отже, розробка стратегічної карти або схематичне зображення взаємозв'язків між елементами BSC, дає можливість встановити причинно-наслідкові зв'язки між результатами, що виникають внаслідок розвитку персоналу, ефективної організації внутрішніх бізнес-процесів, досягненням бажаного стану результатів фінансової та клієнтської складової, основним з яких є зростання суми прибутку банківської установи.

Запропоновану нами стратегічну карту управління прибутком АТ «Ощадбанк» показано на рисунку 3.2.

Саме, фінансова складова є основним елементом у збалансованій системі показників BSC, оскільки дає можливість оцінити ефективність обраної керівництвом банківської установи стратегії управління прибутком. Також, завдяки фінансовій складовій можна оцінити, результативність реалізації цілей інших складових системи управління прибутком. Максимізація прибутку є основною метою фінансової складової, яка опосередковано пов'язана з виконанням цілей інших трьох складових даної системи.

Цілі фінансового елемента досить прозоро відображають основні показники, за якими здійснюється оцінка ступеня їх досягнення (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Співвідношення між цілями фінансової складової системи управління прибутком на основі BSC та основними показниками діяльності банківської установи

Ціль	Основні показники діяльності (KPI)
Зростання чистого процентного доходу банку	Динаміка процентних доходів і процентних витрат загалом та їх складових, динаміка кількості укладених депозитних та кредитних договорів за конкретний проміжок часу
Нарощування чистого комісійного доходу банку	Динаміка комісійного доходу й комісійних витрат загалом та їх складових, абсолютна їх величина; кількість операцій, за які стягується комісія за певний проміжок часу
Скорочення витрат банку	Абсолютна величина та динаміка витрат (особливу увагу слід приділити показникам адміністративних та інших операційних витрат)
Оптимізація структури активів банку	Частка робочих активів, в тому числі абсолютна величина та частка кредитного портфеля в загальних активах, кредитний портфель в розрізі позичальників, в розрізі валют та строків видачі кредитів, частка непрацюючих кредитів в загальній сумі кредитного портфеля, загальна сума резервів під кредитні операції, абсолютні значення та динаміка даних показників
Зростання показників прибутковості банку	Абсолютне значення та динаміка рентабельності активів банку (ROA), рентабельність дохідних активів, рентабельності статутного капіталу, коефіцієнт чистого прибутку, рентабельності доходів та витрат банку, рентабельності власного капіталу (ROE), рентабельності статутного капіталу, коефіцієнт оподаткування прибутку, чиста процентна маржа.

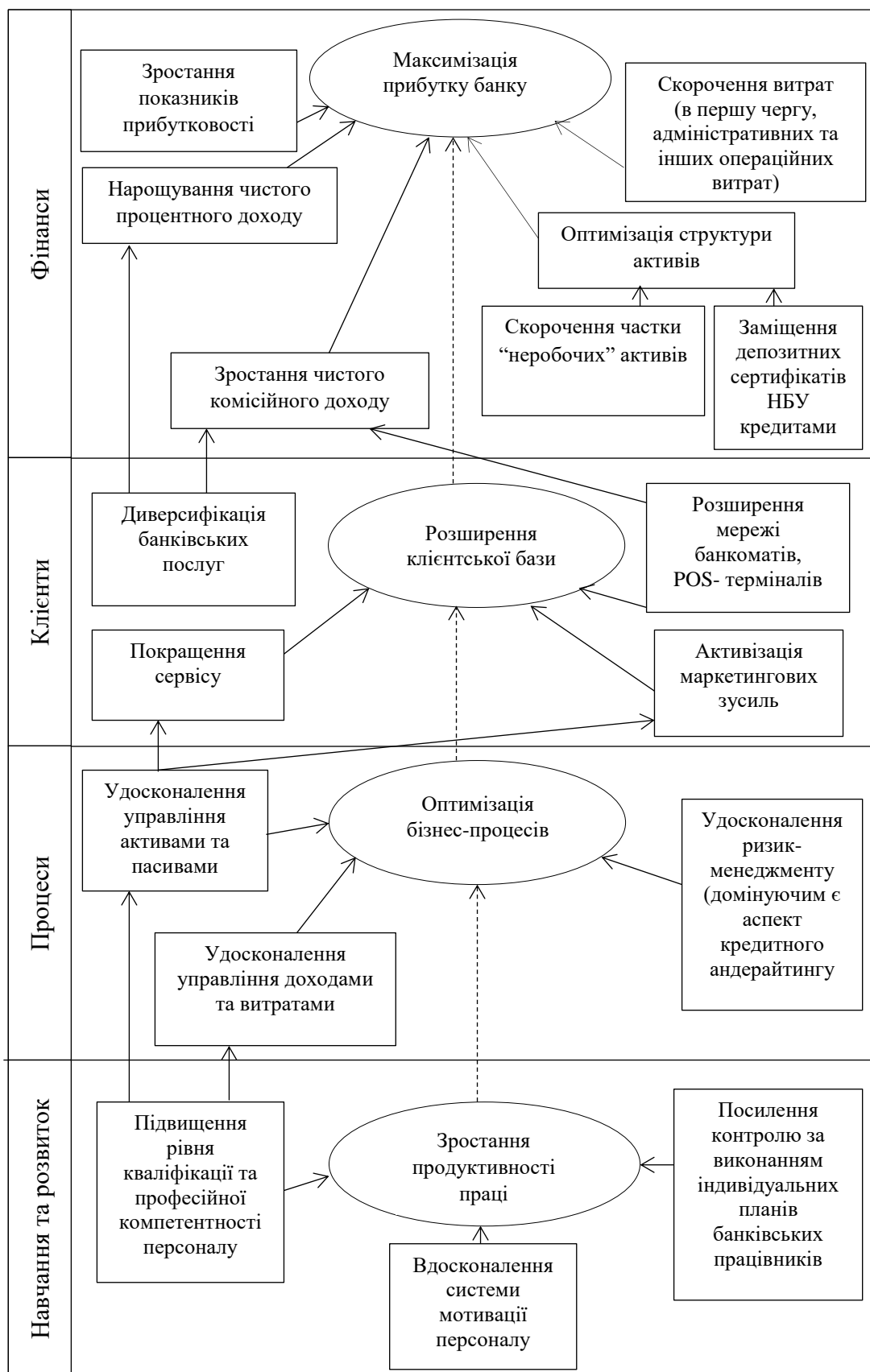


Рисунок 3.2 – Стратегічна карта управління прибутком АТ «Ощадбанк»

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи елементи фінансової складової, необхідно зазначити, що покращити результати діяльності банківської установи можливо двома способами: перший - мінімізувати витрати, другий - максимально збільшити доходи від активних операцій і знайти нові джерела зростання прибутку банку.

Реалізуючи цілі фінансової складової BSC керівництво банківської установи стикається з двома варіантами вирішення даної проблеми: отримувати прибуток у довгостроковій перспективі або прагнути поточної ефективності. Перше вимагає відповідних витрат, але забезпечує конкурентні переваги в майбутньому. Друге дає доходи в короткостроковому періоді, однак не сприяє стратегічному розвитку. Таким чином, на нашу думку, керівництво АТ «Ощадбанк» повинно прагнути балансу між поточною прибутковістю та потребами довгострокового зростання.

Основна мета клієнтської складової в рамках BSC – розширення клієнтської бази. Адже саме збільшення кількості клієнтів забезпечує зростання процентних, комісійних та інших доходів банку. Решта цілей у цій перспективі є вторинними. Показники в розділі "Клієнти" відображають реакцію ринку на здатність банку задовольняти потреби клієнтів, поєднуючи їх із досягненням бажаних фінансових результатів. (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Співвідношення між цілями клієнтської складової системи управління прибутком на основі BSC та основними показниками діяльності банківської установи

Ціль	Основні показники діяльності (KPI)
1	2
Активізація роботи маркетингового відділу	Динаміка приріст нових клієнтів після початку реклами, рейтингова оцінка охоплення інформаційного простору в розрізі видів ЗМІ, зростання частки ринку порівняно з конкурентами, зростання перехресних продаж нового банківського продукту
Диверсифікація банківських послуг	Кількість та частка нових банківських послуг або продуктів, кількість договорів, операцій, пов'язаних з ними, динаміка абсолютної величини та темпи приросту доходів та витрат, що ними генерується
Покращення сервісу обслуговування клієнтів банку	Рівень оцінки клієнтами сервісу обслуговування в даному банку (анонімне опитування клієнтів), кількість дзвінків в колцентр і аналіз відгуків стосовно обслуговування клієнтів, середній час роботи з клієнтом банку в розрізі різних видів банківських продуктів та порівняння з конкурентами, кількість банківських

Кінець таблиці 3.6

1	2
	операцій, що здійснюється через мережу інтернет, динаміка суми доходів, витрат та прибутку на одного клієнта
Розширення мережі POS-терміналів та банкоматів банку	Динаміка кількості банкоматів, POS-терміналів, динаміка витрат на їх обслуговування, кількість працівників які їх обслуговують, розмір транзакцій та чистого комісійного доходу, що формується внаслідок їх використання

Посилення маркетингових зусиль може призвести до збільшення витрат в поточному періоді. Проте в перспективі це може сприяти розширенню клієнтської бази банку. Водночас варто раціонально підходити до формування рекламних бюджетів, щоб витрати на них не перевищували ефект від залучення нових клієнтів.

Головною метою складової бізнес процесів є оптимізація самих процесів. Це має велике значення у впровадженні системи управління прибутком банку на основі BSC, оскільки саме якість внутрішніх бізнес-процесів визначає можливість зростання суми прибутку банківської установи.

В таблиці 3.7 ми визначили основні, на наш погляд, цілі з точки зору управління прибутковими процесами та відповідні ключові показники ефективності для оцінки їх досягнення за певні періоди.

Таблиця 3.7 – Співвідношення між цілями складової бізнес процесів системи управління прибутком на основі BSC та основними показниками діяльності банківської установи

Ціль	Основні показники діяльності (KPI)
1	2
Удосконалення якості управління активами та пасивами банку	Динаміка величини кредитного та депозитного портфелів, співвідношення строкових депозитів і кредитів, динаміка обсягу депозитів до запитання, динаміка чистої процентної маржі та чистого спреду, виконання нормативів по ліквідності банку, величина розривів ліквідності, структура кредитного та депозитного портфелів в розрізі валют
Удосконалення управління доходами та витратами	Склад, структура та динаміка витрат та доходів банку, резерви економії витрат, аналіз потенційних джерел зростання доходів, аналіз негативних факторів впливу на зростання доходів банку

## Кінець таблиці 3.7

1	2
Удосконалення ризик-менеджменту банку (домінуючим аспектом є кредитний андеррайтинг)	Абсолютна величина та частка непрацюючих кредитів в загальному кредитному портфелі, рівень фінансової дисципліни позичальників банку, величина резервів під кредити та їх частка в структурі витрат.

Наступною складовою системи управління прибутком банку на основі BSC є «Навчання та розвиток». Основною метою якої – є підвищення продуктивності праці персоналу шляхом розвитку його потенціалу, а не лише механічного збільшення виробітку. Ця складова системи збалансованих показників дуже важлива, адже зростання ефективності банківської установи залежить від удосконалення внутрішніх процесів, які, в свою чергу, визначаються результативністю роботи персоналу. На результативність роботи персоналу банку найбільше впливають освітньо-кваліфікаційний рівень, система мотивації та наявність контролю. Саме тому ми вибрали для цієї перспективи цілі і KPI, які дозволять оцінити рівень їх досягнення (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Співвідношення між цілями складової «Навчання та розвиток» системи BSC та основними показниками діяльності банку (авторська розробка)

Ціль	Основні показники діяльності (KPI)
Підвищення рівня кваліфікації персоналу банку та професійної його компетентності	Середній вік персоналу і його освітньо-кваліфікаційний рівень, кількість відвідувань на рік працівниками банківської установи семінарів, бізнес-тренінгів, курсів
Удосконалення системи мотивації персоналу банку	Середній розмір премій окремо керівників банку, начальників відділень і персоналу банку, рівень лояльності працівників (анонімне опитування); рівень виконання індивідуального плану надання банківських послуг і розмір премій відповідно даному рівню.
Посилення контролю за виконанням індивідуальних планів працівниками банку	Середній відсоток виконання планових завдань по банку та процент виконання планових завдань по відділенню та окремо по кожному працівнику

Варто зазначити, що складові BSC пов'язані причинно-наслідковими зв'язками, а саме кваліфікований та мотивований персонал, забезпечує якісні бізнес-процеси, які, в свою чергу, сприяють конкурентним перевагам банку, задоволенню потреб клієнтів та зростанню фінансових результатів.

Отже, збалансована система показників дозволяє комплексно управляти прибутком банку за допомогою інтеграції цілей усіх чотирьох складових, які в підсумку забезпечують реалізацію єдиної стратегії управління прибутком банку.

На практиці управління прибутком банківської установи за системою BSC потребує не тільки розробки стратегічної карти та відповідної системи показників (KPI). Також необхідно визначити методи розрахунку показників, їх граничні значення та питому вагу в межах кожної складової і загалом у системі. Це дозволить з'ясувати, наскільки треба змінити один показник, аби отримати бажане значення іншого. Таким чином можна буде досягти як кількісних, так і якісних цілей діяльності банку.

Завершальним етапом цього процесу є закріплення на рівні банківської установи в цілому, окремих її підрозділів та окремих працівників ключових завдань щодо виконання плану за показниками і контролю за його реалізацією. Отже, сформувавши систему показників (KPI), банк на кожному етапі управління за системою BSC має оцінювати ступінь їх досягнення й відповідно коригувати плани чи цілі.

Таким чином, підсумовуючи все вищезазначене, можемо зробити висновок, що збільшенню величини прибутку АТ «Ощадбанк» сприятиме зростання доходів, оптимізація витрат та впровадження системи управління прибутком на основі збалансованих показників (BSC) з врахуванням специфіки діяльності банківської установи. В основі даної системи управління прибутком, на відміну від існуючих, покладена розробка стратегічних карт управління прибутком по кожній складовій системи та ключових показників діяльності (KPI), за допомогою яких можливо здійснити оцінку ступеня досягнення інтегрованих цілей складових даної системи, що забезпечує комплексний підхід до управління прибутком банківської установи у стратегічному розрізі, що дуже важливо в сучасних умовах фінансової невизначеності.

## Висновки

Функціонування банківської системи в умовах коронкризи, воєнної агресії з боку росії та трансформації вітчизняної економіки в світовий фінансовий простір визначається, передусім, стабільною прибутковою діяльністю банківських установ. Саме через це питання управління прибутком будь-якого банку набуває важливого теоретичного та практичного значення в процесі діяльності банківської установи.

Дослідивши концептуальні підходи до тлумачення поняття «прибуток банку», що розглядається вітчизняними та закордонними вченими, доходимо висновку, що сьогодні не існує єдиного визначення його суті. З огляду на вище проведений аналіз, вважаємо, що найбільш науково обґрунтованим є розглядати поняття прибутку банку – як кінцевий позитивний фінансовий результат банківської діяльності, що представляє собою компенсацію за прийняття ризику і виступає критерієм ефективного управління банком протягом певного періоду часу.

На основі досліджень різних думок науковців, нами удосконалена класифікація прибутку банку за найбільш суттєвими ознаками. Враховуючи всі вищезгадані класифікації прибутку банку, ми пропонуємо додати вже до існуючих нову ознаку класифікації прибутку банку, а саме «відповідності запланованим показникам діяльності банку». Прибуток банку за даною ознакою, поділяється на: плановий, понадплановий та недостатній. Враховуючи дані види прибутку, банк може оцінювати ефективність своєї стратегії, а також корегувати та розробляти можливі заходи покращення фінансових результатів діяльності банку та управляти ризиками для досягнення фінансової стійкості та успіху на ринку.

Отже, узагальнююча класифікація прибутку є необхідним інструментом для збалансованого та стратегічного управління фінансовою діяльністю банку, сприяючи досягненню стабільності та конкурентоспроможності діяльності банківської установи.

Управління прибутком є ключовим аспектом для забезпечення успішного

функціонування та розвитку банківської установи Підводячи підсумок всього вищевикладеного, пропонуємо визначати управління банківським прибутком як систему заходів, спрямованих на максимізацію прибутку банку шляхом оптимізації його доходів і витрат. Вона реалізується за допомогою багаторівневої та взаємозалежної системи організаційних елементів банківської установи для забезпечення збільшення прибутку у поточному та майбутньому періодах.

Сьогодні, попри негативні наслідки війни банківський сектор залишається операційно ефективним та надалі працює прибутково. Війна негативно впливає на прибутковість вітчизняних банківських установ насамперед через реалізацію кредитного ризику. Стійкість банківського сектору була забезпечена відносною стабільністю попиту на банківські послуги, завдяки збереженню довіри клієнтів, значним запасом ліквідності та консервативними стандартами кредитування у попередні роки.

Фінансовим результатом банківського сектору України протягом 2020-2022 років був прибуток, але який змінювався не однозначно, так у 2021 році порівняно з 2020 роком прибуток збільшився на 94,77%, а у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 71,67%. Головним фактором зниження прибутковості банків України стало досить значне зростання відрахувань у резерви під понесені та очікувані збитки внаслідок воєнної агресії з боку росії.

Оскільки, фінансовий результат банківської установи є різницею доходів та витрат, тому він напряду залежить від їх динаміки. Таким чином, у 2020-2022 роках доходи постійно перевищували витрати. Домінуючою статтею доходів банків України в 2020-2021 роках є процентні доходи, які становлять більше 80% всіх доходів. Зростання доходів банківських установ протягом аналізованого періоду спостерігається переважно за рахунок чистих процентних та комісійних доходів.

Витрати банківської системи також протягом 2020-2022 років постійно зростали. Головною причиною такого зростання у 2022 році було збільшення резервів за кредитами на 117756 млн грн або на 3415,20%. Основними статтями витрат були: відрахування за резервами, частка яких зросла з 26 % у 2020 році до 53 % у 2022 році та адміністративні витрати, частка яких хоча і знизилась з

42,86% у 2020 році до 32 % у 2022 році але займає досить значну частину у загальній сумі витрат.

Головною умовою прибуткової діяльності вітчизняних банківських установ є зниження витрат, а саме резервів за кредитними операціями. Тому, банківським установам в Україні необхідно направити основні зусилля своєї діяльності на зменшення частки непрацюючих кредитів, що підвищить якість кредитного портфеля та скоротить обсяг резервів.

АТ «Державний ощадний банк України» системно-важливим банком України. Відповідно до своєї бізнес-моделі АТ «Ощадбанк» – є універсальним банком, який надає пріоритет у роботі з роздрібним, мікро-, малим та середнім бізнесом (ММСБ), утримуючи при цьому міцні позиції за напрямом корпоративного бізнесу.

Динаміка фінансових показників діяльності АТ «Ощадбанк» за 2022 рік дає можливість стверджувати, що він успішно долає негативні наслідки, зумовлені повномасштабним вторгненням російської федерації. Не дивлячись на війну АТ «Ощадбанк» дотримується вимог НБУ, є достатньо капіталізованим та забезпечує прибуткову діяльність. Попри всі складнощі 2021-2022 років банк зберіг прибуткову діяльність та отримав прибуток у 2022 році у розмірі 639,8 млн грн. Позитивний фінансовий результат банківської установи насамперед забезпечений високою адаптацією до складних умов функціонування ринку в умовах воєнного стану. Необхідно також зазначити, що у 2022 році банківська установа вступила до ФГВФО.

Починаючи з початку війни, АТ «Ощадбанк» сфокусувався на нарощенні обсягів залучення коштів фізичних і юридичних осіб, акумулюючи фінансові ресурси для інвестицій в економіку країни та надаючи насамперед перевагу, як державний банк підтримці стратегічних галузей економіки. Залучені фінансові ресурси дали змогу банку збільшити обсяги процентних операцій, тим самим компенсуючи негативний вплив війни на якість кредитного портфеля.

АТ «Ощадбанк» стабільно протягом 2020-2022 років утримує другу позицію на ринку за чистими активами та залученими фінансовими ресурсами, а за обсягом кредитного портфеля банківська установа утримує перше місце. Активи АТ «Ощадбанк» протягом 2020-2022 років постійно зростали: у 2021

році порівняно з 2020 роком збільшувались на 1165215 тис. грн (0,49%), а у 2022 році порівняно з попереднім роком – на 35351092 тис. грн (14,92%).

Необхідно відмітити, що навіть у найскладніші дні 2022 року АТ «Ощадбанк» не припиняв кредитування як фізичних, так і юридичних осіб. Так, частка кредитного портфеля протягом 2020-2021 років зростає від 26,82% до 31,56%, в той же час у 2022 році під впливом негативних факторів які спричинили наслідки війни даний показник знизився до 30,57%. Дане зниження кредитного портфеля банку пояснюється тим, що під час воєнних дій зросли темпи безробіття, знизилась доходи населення, зросли темпи інфляції.

Протягом аналізованого періоду в даному банку загальна сума високоліквідних активів була досить високою, а основними її елементами були депозитні сертифікати НБУ та ОВДП. Діяльність з даними цінними паперами забезпечує банку прийнятний рівень доходності, і в той же час по ним майже відсутній кредитний ризик.

Таким чином, банк протягом аналізованого періоду має збалансовану структуру активів, здійснює ефективне управління балансом з урахуванням притаманних економіці країни ризиків та забезпечує достатній рівень ліквідності для виконання ним усіх зобов'язань.

Пасиви АТ «Ощадбанк» протягом аналізованого періоду також постійно зростали: у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшувались на 0,49%, у 2022 році порівняно з попереднім роком – на 14,92%. Зростання пасивів АТ «Ощадбанк» у 2020-2021 роках спостерігалось в основному за рахунок запозичених коштів. У 2022 році основним джерелом ресурсної бази були кошти як фізичних, так і юридичних осіб.

Аналізуючи власний капітал банку можна зробити висновок, що протягом 2020-2022 років він поступово зростає, а саме у 2021 році порівняно з 2020 роком на 0,49%, у 2022 році порівняно з 2021 роком – на 14,92%. Однак, сума власного капіталу протягом всього періоду зменшувалася на суму непокритого збитку, який з кожним роком дуже повільно але зменшувався.

За підсумками 2020-2022 років, АТ «Ощадбанк» успішно справився з негативними зовнішніми загрозами та виконав заплановані заходи, наскільки це

було можливо в період воєнного стану, що призвело до досягнення позитивного фінансового результату та дотримання всіх вимог нормативів.

Чистий прибуток за результатами 2020 року становив – 277,6 млн грн, у 2021 році – 105,5 млн грн і у 2022 року – 639,8 млн. грн. Отриманий банком у 2022 році позитивний фінансовий результат насамперед забезпечений високою адаптацією банківської установи до ринку в умовах воєнного стану.

Проаналізувавши динаміку доходів, витрат та фінансового результату АТ «Ощадбанк» за 2020-2022 роки, можна зробити висновки:

- чистий процентний дохід 2021 році порівняно з 2020 роком виріс на 67,35%, у 2022 році порівняно з попереднім – на 11,37%. Основною причиною цього стало збільшення обсягу чистого кредитно-інвестиційного портфеля, який у 2022 рік зріс на 8461510 тис грн. або на 11,32%.

- комісійні доходи банківської установи протягом всього аналізованого періоду змінювалися неоднаково: у 2021 році вони зросли на 21,86%, у 2022 році навпаки знизились на 4,24%. Зниження комісійних доходів у 2022 році пояснюється втратою частини відділень на тимчасово окупованих територіях та перепонами у роботі, які пов'язані з війною;

- необхідно також відмітити, що адміністративні витрати протягом 2020-2022 років постійно зростали, що негативно вплинуло на фінансовий результат банківської установи;

- головною причиною зниження прибутку у 2022 році стало зростання суми відрахувань до резервів на 441,03%, що насамперед пов'язано з погіршенням якості кредитного портфеля.

Аналізуючи структуру доходів і витрат даного банку можна зробити висновок, що найбільшу частку серед доходів займають саме процентні доходи.

Таким чином ми можемо зробити висновок, що не дивлячись на негативні наслідки коронакризи і воєнної агресії росії, банк ефективно працює є прибутковим протягом всього аналізованого періоду.

На основі аналізу фінансових результатів АТ «Ощадбанк» пропонуємо впровадити в даному банку систему управління прибутком на основі збалансованих показників (BSC). Збалансована система показників – це система менеджменту, що характеризується комплексним підходом до оцінки як

кількісних, так і якісних аспектів діяльності банку та ґрунтується на чотирьох складових (перспективах) – «фінанси», «клієнти», «бізнес-процеси», «навчання та розвиток»

В основі даної системи управління прибутком, на відміну від існуючих, покладена розробка стратегічних карт управління прибутком по кожній складовій системи та ключових показників діяльності (KPI), за допомогою яких можливо здійснити оцінку ступеня досягнення інтегрованих цілей складових даної системи, що забезпечить комплексний підхід до управління прибутком банківської установи у стратегічному розрізі, що дуже важливо в сучасних умовах фінансової невизначеності.

## Список використаних джерел

1. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 «Подання фінансової звітності», від 01.01.2012. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_013#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013#Text)
2. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року м. Київ № 18. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_24022022\\_18](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18)
3. Про затвердження Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України. Постанова правління НБУ від 24.10.2011 №373. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-11#Text>
4. Банківський сектор завдяки високій операційній ефективності отримав прибуток 24,7 млрд грн у 2022 році. НБУ. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivskiy-sektor-zavdyaki-visokiy-operatsiyniy-efektivnosti-otrimav-pributok-247-mlrd-grn-u-2022-rotsi>
5. Банківські операції: в схемах, таблицях, коментарях : навч. посібник. / уклад. : О.М. Гладчук, І.Я. Ткачук, В.М. Харабара. – Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. – 208 с.
6. Банківські операції : навч. посіб./ Н. І. Демчук, О. В. Довгаль, Ю. П. Владика – Дніпро: Пороги, 2017. - с. 461.
7. Борисова С. Є. Шляхи підвищення прибутковості комерційного банку. / С. Є. Борисова, І. В. Швецова / Науковий вісник ДДМА. 2016. – № 2 (20). – С. 144–148.
8. Головка О. Г. Стратегія управління прибутковістю банку для забезпечення його стабільності / О. Г. Головка, І. Г. Антоненко // Інфраструктура ринку. – 2018. – №25. – С. 650-655. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25\\_2018\\_ukr/110.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/110.pdf)

9. Грудзевич У. Я. Аналіз ліквідності та прибутковості банківської системи України в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / У. Я. Грудзевич, Н.П. Дребот // Економіка і суспільство. – 2023. – №48. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2277/2198>

10. Данилишин Б. Банківська система демонструє високі показники адекватності капіталу на фоні окремих негативних тенденцій в економіці / Б. Данилишин // LB.ua. – 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://lb.ua/blog/bogdan\\_danylysyn/561595\\_bankivska\\_sistema\\_demonstruie.html](https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/561595_bankivska_sistema_demonstruie.html)

11. Демчук Н. І. Управління грошовою позицією та обов'язковими резервами банку / Н. І. Демчук, А. Н. Коваль // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2017. – №2 (24). – С. 22-28.

12. Добровольська О. В. Теоретико-методичні засади управління прибутковістю комерційного банку / О. В. Добровольська, М. О. Сабадин // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – №23(Ч.3). – С. 111-114.

13. Доходи та витрати банків України. Національний банк України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#3>

14. Житар М. О. Концептуальні засади удосконалення механізму управління прибутком банку / М.О. Житар // Економіка і організація управління. – 2016. – № 2 (22). – С. 188-196.

15. Житар М. О. Особливості управління фінансовими результатами діяльності банківських установ / М. О. Житар, Ю. В. Ананьєва // Економічний вісник університету. – 2019. – №40. – С. 134-140. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <file:///C:/Users/User/Downloads/osoblivosti-upravlinnya-finansovimi-rezultatami-diyalnosti-bankivskih-ustanov.pdf>

16. Іванова В. О. Економічна сутність прибутку комерційного банку та джерела його формування / В. О. Іванова, С. Ф. Кантур // Економічний вісник. – 2016. – № 253. – С. 57-60.

17. Катан Л. І. Прибутковість комерційного банку та її підвищення / Л. І. Катан, М. С. Плахотник // *Агросвіт*. – 2018. – №21. – С. 3-6.
18. Коваль М. М. Сучасний стан показників української банківської системи / М. М. Коваль, В. О. Співак, І. В. Куліковська // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. – 2023. – №47. – С. 41-47.
19. Костюк В. А. Управління доходами і витратами банку / В. А. Костюк, М. М. Стеренчук // *Приазовський економічний вісник*. – 2020. – №6 (23). – С. 230-233. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/6\\_23\\_ukr/42.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/6_23_ukr/42.pdf)
20. Коваленко В. В. Стрес-тестування в системі управління прибутком банків / В. В. Коваленко, А. Д. Терзі // *Економіка і суспільство*. – 2017. – №8. – С. 599-605.
21. Криклій О. А. Управління прибутком банку : монографія / О. А. Криклій, Н. Г. Маслак. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. – 136 с.
22. Кушнарйова А. А. Сутність та значимість фінансових результатів діяльності комерційного банку / А. А. Кушнарйова // *Modern Economics*. – 2017. – №6. – С. 113-120. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6-2017/UKR/kushnaryova.pdf>
23. Ларіонова К. Л. Методичні підходи до формування механізму управління прибутком банку. / К. Л. Ларіонова, О. С. Кузьміна // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. – № 4. т. 2. – С. 230–235.
24. Маслак Н. Г. Аналіз прибутку банку при управлінні на основі збалансованої системи показників / Н. Г. Маслак // *Вісник Сумського національного аграрного університету*. – 2015. – №2. – С. 10–18.
25. Марченко К. А. Управління доходами комерційного банку: сутність та особливості / К. А. Марченко // *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. – 2018. – № 4 (103). – С. 201-205. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/4\\_2018/29.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/4_2018/29.pdf)

26. Матвієнко О. С. Шляхи підвищення прибутковості банківської діяльності в Україні / О. С. Матвієнко // Young Scientist. – 2016. – №6(09). – С. 169-172.

27. Мельник В. М. Банківська система України у функціонуванні фінансового ринку / В. М. Мельник, М. О. Житар // Проблеми економіки. – 2020. – № 1. – С. 257–266.

28. Прибуток банківського сектору в 2022 році. Національний банк України. 10 лютого 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivskiy-sektor-zavdyaki-visokiy-operatsiyniy-efektivnosti-otrimav-pributok-247-mlrd-grn-u-2022-rotsi>

29. Позднякова В. Д. Економетрична модель оцінювання фінансових результатів діяльності банків України / В. Д. Позднякова. – Економіка і суспільство. – 2017. – Вип 1. – С. 582–587.

30. Сисоєнко І. А. Аналіз процентних та комісійних витрат банківської установи / І. А. Сисоєнко, Д. О. Карлюка // Економічний простір. – 2022. - №179. – С. 116-120.

31. Скрипник М. В. Соціально-економічна сутність категорії «прибуток підприємства» / М. В. Скрипник // Науковий вісник КЛТУ України. – 2015. – № 1. – С. 6–14.

32. Стойко О. Я. Банківські операції: навч. посібник / О. Я. Стойко. – К. : КУНЕС, 2015. – 258 с.

33. Сич О.А. Оцінка прибутковості банківської системи України / О.А. Сич, В.Ю. Романюк // Young Scientist. – 2018. – №10 (62). – С. 881-884.

34. Наглядова статистика. Показники фінансової діяльності банків України. Фінансові результати на 01.01.2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>

35. Наглядова статистика. Показники фінансової діяльності банків України. Фінансові результати на 01.01.2022. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>

36. Наглядова статистика. Показники фінансової діяльності банків України. Фінансові результати на 01.01.2021. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>

37. Тимощенко О. А. Економічна сутність категорій «прибуток» та «прибутковість банку» / О. А. Тимощенко // Управління розвитком. – 2018. – № 19. – С. 157–158.

38. Річний звіт АТ «Ощадбанк» на 31 січня 2022 року. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/c7b30180-c5da-4ee2-acbc-6a0f131e0a04\\_10871-oschadbank\\_2022\\_fs\\_separate\\_ukr.zip.a04/Oschadbank%202022%20-%20FS%20Separate%20\(UKR\)/OBU%202022%20-%20\(UKR\)%20Separate%20FS.pdf](file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/c7b30180-c5da-4ee2-acbc-6a0f131e0a04_10871-oschadbank_2022_fs_separate_ukr.zip.a04/Oschadbank%202022%20-%20FS%20Separate%20(UKR)/OBU%202022%20-%20(UKR)%20Separate%20FS.pdf)

39. Ревич М.Я. Теоретико-методологічні аспекти визначення сутності поняття «прибуток» / М.Я. Ревич // Ефективна економіка. – 2016. – №4. – С.8-15. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2942>

40. Чайковський Я. Ефективність діяльності банківських установ в Україні [Електронний ресурс] / Я. Чайковський, І. Чайковська, Є. Чайковський // Світ фінансів. – 2022. – №3 (72). Режим доступу: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1539/1547>

41. Чмутова І. М. Забезпечення прибутковості банку на основі визначення стадій розвитку інноваційних кредитних продуктів / І.М. Чмутова, Ж.О. Андрійченко, А.С. Колесніченко, М.К. Камсарян // Проблеми економіки. – 2020. – №2(44). – С. 365-373. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2020-2\\_0-pages-365\\_373.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0-pages-365_373.pdf)

42. Череп А. В. Методичні підходи до аналізу прибутку комерційного банку на прикладі ПАТ «Індустріалбанк» / А. В. Череп, Г. І. Рурка // Фінансово-кредитна діяльність: зб. наук. праць / ХІБС УБС НБУ. – Х., 2015. – № 1. – С. 39-46.

43. Ушакова О. А. Банківські операції : навч. посіб. / О.А. Ушакова – Рівне : НУВГП, 2021. – 226 с.

44. Шелест О. Л. Вдосконалення стратегії управління прибутковістю банку з використанням імітаційної моделі / О. Л. Шелест, О. В. Скрипниченко // Ефективна економіка. – 2019. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/53.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/53.pdf)

45. Ящук Є. А. Прибуток банківської діяльності як основа її стабільності / Є. А. Ящук // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. – ДВНЗ УАБС. Суми. – 2015. – №36. – С. 319-327.

