Хмельницький національний університет
Факультет економіки і управління
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління фінансовими результатами банку за матеріалами
АТ КБ «ПриватБанк»

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Освітня програма Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

Шифр КвРФБС.024280.01.09.00

Виконав здобувач ІІ курсу, група ФБСм-24-1 _____ Дар'я ФІЛІПЕНКО
Підпис

Керівник: канд. екон. наук, доцент _____ Іванна СИДОРЧУК
Підпис

Нормоконтролер _____ Олександр ГРАДИНСЬКИЙ
Підпис

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри фінансів,
банківської справи, страхування та
фондового ринку _____ Ніла ХРУЩ
Підпис

17 12 2025 р.

Хмельницький 2025

ЗМІСТ

	С.
Вступ	6
1 Теоретичні основи управління фінансовими результатами банку	10
1.1 Економічна сутність, структура та показники оцінки фінансових результатів банку	10
1.2 Концептуальні засади, принципи та методи управління фінансовими результатами банку	20
2 Аналітична оцінка та аналіз ефективності управління фінансовими результатами банку	33
2.1 Аналітична оцінка стану та тенденцій розвитку банківської системи України у 2022-2024 роках	33
2.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та аналіз основних фінансових показників	42
3 Напрями вдосконалення системи управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк»	57
Висновки	81
Список використаних джерел	84
Додатки	90

ВСТУП

Актуальність дослідження. Банківська система виступає фундаментальною складовою сучасної ринкової економіки, забезпечуючи безперервність фінансового посередництва між суб'єктами господарювання та населенням через мобілізацію тимчасово вільних коштів і їх трансформацію у кредитні ресурси для розвитку виробничого сектору. Ефективність же функціонування банківських установ безпосередньо впливає на темпи економічного зростання держави, стабільність національної грошової одиниці та рівень добробуту громадян. У контексті ж глобалізаційних процесів, стрімкого розвитку цифрових технологій та підвищеної волатильності фінансових ринків перед менеджментом банків постають нові виклики щодо забезпечення прибуткової діяльності при одночасному дотриманні пруденційних нормативів та збереженні довіри вкладників.

Управління фінансовими результатами банківських установ набуває особливої актуальності в умовах турбулентного зовнішнього середовища, коли традиційні підходи до максимізації прибутку часто виявляються неефективними через непередбачуваність змін регуляторних вимог, коливання процентних ставок та зростання кредитних ризиків. Повномасштабне військове вторгнення російської федерації на територію України у лютому 2022 року створило безпрецедентні умови функціонування для вітчизняної банківської системи, коли установи змушені були одночасно підтримувати операційну діяльність в умовах руйнування інфраструктури, забезпечувати ліквідність для задоволення підвищеного попиту на готівкові кошти та управляти різко зрослими кредитними ризиками через погіршення фінансового стану позичальників.

Питання формування стійких фінансових результатів банківських установ досліджувалися у працях вітчизняних науковців, серед яких варто

відзначити напрацювання Забчук Г.М., Іващук О.О., Богун М.М., Бодрецького М.В., які аналізували фінансову стійкість банківської системи в кризові періоди. Водночас міжнародні дослідники Hassan M., Nasim A., Kebede T.N., Sar A. зосереджували увагу на факторах, котрі визначають прибутковість банків у різних економічних системах. Попри значний науковий доробок залишаються недостатньо вивченими питання адаптації систем управління фінансовими результатами до екстремальних умов функціонування, коли класичні підходи втрачають свою дієвість через порушення базових припущень щодо стабільності макроекономічного середовища.

Метою дослідження виступає комплексний аналіз системи управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення визначеної мети сформульовано наступні завдання:

- дослідити економічну сутність, структуру та показники оцінки фінансових результатів банку;

- визначити концептуальні засади, принципи та методи управління фінансовими результатами банку;

- провести аналітичну оцінку стану та тенденцій розвитку банківської системи України у 2022–2024 роках;

- навести організаційно-економічну характеристику діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та аналіз основних фінансових показників;

- розробити напрямки вдосконалення системи управління фінансовими результатами АК КБ «Приватбанк».

Об'єктом дослідження виступають процеси формування та управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління фінансовими результатами банківських установ в умовах трансформаційних змін зовнішнього середовища.

Методологічною основою дослідження слугували загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ. Метод системного аналізу застосовувався для дослідження взаємозв'язків між різними компонентами

фінансових результатів банку та факторами, котрі їх визначають. Статистичні методи використовувалися для обробки масивів фінансової інформації та виявлення тенденцій у динаміці показників діяльності банківської системи. Порівняльний аналіз дозволив зіставити результати діяльності АТ КБ «ПриватБанк» із середніми показниками банківської системи України. Факторний аналіз застосовувався для кількісної оцінки впливу окремих чинників на зміну фінансових результатів установи. Методи економіко-математичного моделювання використовувалися для прогнозування ефекту від впровадження запропонованих заходів оптимізації.

Інформаційною базою дослідження стали офіційні статистичні дані Національного банку України щодо діяльності банківської системи, фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за період 2022-2024 років, аналітичні матеріали Міністерства фінансів України, публікації у фахових наукових виданнях вітчизняних та іноземних дослідників, нормативно-правові акти, що регулюють діяльність банківських установ в Україні.

Наукову новизну дипломної роботи визначають такі положення:

удосконалено:

– трактування поняття «фінансові результати банку», що полягає у його інтегративному підході, який розглядає фінансові результати банку не лише як підсумковий показник прибутковості, а як багатокомпонентну характеристику стійкості та ефективності діяльності банківської установи. На відміну від традиційних трактувань, нове визначення поєднує доходні, витратні, ризикові та операційні компоненти, що дозволяє комплексно оцінювати вплив різних видів діяльності банку на його фінансовий стан і стратегічну динаміку;

дістало подальшого розвитку:

– концепція поведінково орієнтованого управління пасивами банку, що поєднує сегментацію клієнтів, диференційовану продуктовою політику та адаптивні комунікаційні механізми. На відміну від традиційних підходів, які передбачають переважно тарифні або процентні стимули, розроблена стратегія

базується на поетапному переході, що дозволяє мінімізувати ризик відтоку коштів, забезпечити поступове переформатування ресурсної бази та оптимізувати структуру пасивів без негативного впливу на ліквідність і клієнтську активність.

Практичне значення отриманих результатів визначається можливістю використання розроблених рекомендацій менеджментом АТ КБ «ПриватБанк» для вдосконалення системи управління фінансовими результатами та підвищення ефективності діяльності установи. Запропоновані заходи супроводжуються детальними розрахунками очікуваного економічного ефекту, графіками реалізації та системою показників моніторингу прогресу впровадження, що полегшує їх практичну імплементацію

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження апробовані на VI Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України» (14 листопада 2025 р), м. Хмельницький, ХНУ.

Публікації. Положення наукової новизни та основні висновки дипломної роботи опубліковані у 1 науковій праці загальним обсягом 0,23 друк. арк.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дипломної роботи становить 90 сторінки. Вона містить 21 таблицю, 6 рисунків, 7 додатків та список використаних джерел із 44 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ БАНКУ

1.1 Економічна сутність, структура та показники оцінки фінансових результатів банку

Фінансові результати банківських установ являють собою комплексну категорію, котра відображає ефективність їхньої діяльності у процесі виконання фінансового посередництва між суб'єктами ринкових відносин. У сучасній економічній літературі існують різноманітні погляди щодо трактування сутності банківських фінансових результатів, проте більшість дослідників сходяться на думці, що базовим елементом виступає прибуток або збиток як узагальнюючий показник результативності банківської діяльності за певний період часу.

Водночас слід зауважити, що виключно монетарний підхід до розуміння фінансових результатів банку видається дещо звуженим, адже не враховує багатомірність банківського бізнесу та складність процесів формування доходів і витрат.

Економічна сутність фінансових результатів банківських установ розглядається науковцями як багатогранна категорія, яка поєднує абсолютні та відносні вимірювання ефективності діяльності. Зокрема, Національний банк України у Звіті про фінансову стабільність трактує фінансові результати через призму збалансованих грошових потоків та здатності генерувати прибуток, достатній для протидії непередбаченим втратам, що дозволяє підтримувати операційну ефективність навіть у періоди економічної нестабільності [22, с. 23].

Міжнародні науковці акцентують увагу на структурі капіталу як детермінанті фінансових результатів, оскільки поєднання власних коштів, привілейованих акцій та забезпечених зобов'язань визначає здатність банку залучати ресурси в різних економічних умовах [38]. Дослідження M. Hassan та

співавторів демонструє, що структура фінансування безпосередньо впливає на показники рентабельності, причому регресійний аналіз виявляє коефіцієнт кореляції на рівні 0,887 між структурою капіталу та прибутковістю [38, с. 15]. Подібним чином A. Nasim наголошує на ролі фінансових посередників у забезпеченні солідності через регуляторні механізми, де мінімальний рівень достатності капіталу становить 12 відсотків, а показники рентабельності активів коливаються в межах 1,2–1,4 відсотка для ефективних установ [42, с. 268].

Автори Г. Забчук та О. Іващук у дослідженні фінансової стійкості банківської системи України в умовах воєнного стану наголошують на необхідності координації активних та пасивних операцій для досягнення багатогранних цілей, оскільки турбулентність зовнішнього середовища вимагає гнучкого управління ресурсами [11, с. 897]. Автори виокремлюють фінансовий блок, який охоплює капітал, ризики та ліквідність, а також організаційний блок, що включає системи контролю та персонал, демонструючи системний характер фінансових результатів.

Структурний аналіз фінансових результатів демонструє домінування процентних доходів, які становлять приблизно 70 відсотків загальних надходжень, тоді як комісійні та торговельні операції забезпечують решту доходів [19, с. 18]. Міністерство фінансів України у Стратегії розвитку фінансового сектору акцентує на оптимізації структури доходів через диверсифікацію джерел надходжень, що знижує залежність від процентної маржі та підвищує стійкість до коливань ринкових ставок. Водночас витратна частина включає процентні витрати за залученими коштами, адміністративні видатки та формування резервів під очікувані кредитні збитки, причому останній компонент набуває особливого значення в умовах підвищених ризиків.

Міжнародні дослідження додають глобальний вимір до розуміння фінансових результатів. A. Sar та K. Panigrahi аналізують динаміку фінансової та ринкової продуктивності індійської банківської індустрії, виявляючи

кореляцію між показниками рентабельності та ринковою капіталізацією установ [43, с. 662]. Автори підкреслюють, що фінансові результати мають розглядатися не лише як внутрішній показник ефективності, а й як сигнал для інвесторів щодо інвестиційної привабливості банку. T. Kebede у дослідженні факторів прибутковості ефіопських банків виявляє, що якість активів та ефективність управління операційними витратами виступають ключовими детермінантами фінансових результатів [39, с. 727].

Порівняльний аналіз українських та міжнародних підходів виявляє як спільні риси, так і відмінності у трактуванні економічної сутності фінансових результатів. Українські дослідники традиційно акцентують на регуляторних нормах Національного банку України, тоді як зарубіжні науковці більше уваги приділяють ринковим механізмам та впливу структури капіталу на результативність. P. Lamothe та співавтори у глобальному аналізі факторів прибутковості банків виокремлюють макроекономічні детермінанти, специфічні для окремих регіонів, що підкреслює контекст фінансових результатів [40, с. 131].

Для систематизації різноманітних підходів до визначення економічної сутності фінансових результатів банків доцільно представити порівняльну таблицю.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз підходів до визначення економічної сутності фінансових результатів банків

Автор/Джерело	Визначення економічної сутності	Ключові компоненти	Особливості підходу
Національний банк України [22]	Комплексний показник стійкості, що забезпечує баланс ресурсів, ліквідність та генерування прибутку	Капітальна достатність, операційна ефективність, управління ризиками	Акцент на регуляторних нормах та макропруденційному нагляді

Кінець таблиці 1.1

Забчук Г. М., Іващук О. О. [11]	Результат координації активних та пасивних операцій для досягнення стратегічних цілей	Фінансовий блок (капітал, ризики), організаційний блок (контроль, персонал)	Системний підхід з урахуванням воєнного стану
Міністерство фінансів України [19]	Індикатор ефективності функціонування з метою максимізації прибутку акціонерів	Структура доходів (70% процентні), диверсифікація джерел	Стратегічна орієнтація на розвиток фінансового сектору
Hassan M. et al. [38]	Результат фінансування через оптимальне поєднання боргів та власного капіталу	Структура капіталу, вплив FinTech-інновацій	Емпіричне підтвердження через регресійний аналіз (R=0,887)
Nasim A. et al. [42]	Відображення ефективності фінансового посередництва з дотриманням регулювання	Солідність (12%), якість активів, ліквідність	Порівняльний аналіз розвинених та країн, що розвиваються

Джерело: сформовано автором на основі [11; 19; 38; 42]

Сучасна банківська діяльність характеризується високою диверсифікацією джерел надходжень, де традиційні процентні доходи від кредитних операцій доповнюються комісійними винагородами, результатами торгівлі фінансовими інструментами, операціями з іноземною валютою та широким спектром інших видів банківської активності [3]. Тому економічна сутність фінансових результатів банку має розглядатися крізь призму не лише абсолютних показників прибутковості, але й через систему відносних індикаторів, котрі дозволяють оцінити якість управління активами, ефективність використання капіталу та здатність генерувати стабільні грошові потоки навіть в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Структура фінансових результатів банківської установи формується у процесі взаємодії доходної та видаткової компонент, причому останні роки засвідчили суттєві трансформації у співвідношенні різних складових банківського прибутку. Процентні доходи, котрі традиційно становили основу банківського бізнесу, зберігають провідні позиції, однак їхня частка демонструє тенденцію до поступового зменшення на користь комісійних та

торговельних операцій [33]. Така структурна динаміка пояснюється посиленням конкуренції на кредитному ринку, зниженням процентних маржі внаслідок монетарної політики центральних банків, а також активною цифровізацією банківських послуг, яка відкриває нові можливості для генерування непроцентних доходів через надання технологічно складних фінансових продуктів.

Механізм формування фінансових результатів банку являє собою складний багаторівневий процес, у якому взаємодіють численні фактори як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. На першому рівні відбувається акумулювання доходів від основної банківської діяльності, де провідну роль відіграють процентні доходи від кредитних операцій, котрі безпосередньо залежать від обсягу та структури кредитного портфелю, рівня процентних ставок на ринку, а також якості кредитних активів [8]. Паралельно формуються непроцентні доходи, серед яких домінують комісійні надходження від розрахунково-касового обслуговування клієнтів, операцій з цінними паперами, послуг з управління активами, валютно-обмінних операцій та широкого спектру консультаційних і посередницьких послуг.

На другому рівні відбувається формування витратної частини, де основними компонентами виступають процентні витрати за залученими коштами клієнтів та міжбанківськими кредитами, адміністративно-господарські витрати, пов'язані з утриманням банківської інфраструктури та персоналу, витрати на формування резервів під можливі втрати за активними операціями, а також податкові платежі [17]. Особливістю сучасного етапу розвитку банківництва в Україні стало суттєве зростання частки відрахувань до резервів, що зумовлено підвищенням кредитних ризиків внаслідок військових дій, руйнування виробничих потужностей позичальників, порушення ланцюгів поставок та загального погіршення платоспроможності окремих сегментів клієнтської бази, особливо у регіонах, безпосередньо постраждалих від бойових дій.

Третій рівень формування фінансових результатів пов'язаний з отриманням інших операційних та неопераційних доходів і витрат, котрі можуть суттєво впливати на підсумковий фінансовий результат, особливо у періоди значних ринкових коливань. До таких складових належать результати від переоцінки іноземної валюти, доходи та витрати від реалізації необоротних активів, штрафні санкції, отримані або сплачені банком, результати від операцій з деривативами та інші нетипові для регулярної банківської діяльності операції [16]. В умовах високої волатильності валютного курсу, яка спостерігалася у період 2022-2024 років, саме валютна переоцінка часто ставала вагомим фактором формування фінансового результату, причому її вплив міг бути як позитивним, так і негативним залежно від структури валютної позиції банку та динаміки курсу гривні відносно основних резервних валют.

Методологічні підходи до оцінки фінансових результатів банку базуються на міжнародних стандартах фінансової звітності, котрі з 2012 року стали обов'язковими для застосування всіма банками України. Перехід на МСФЗ суттєво змінив підходи до визнання доходів і витрат, класифікації фінансових інструментів, формування резервів та розкриття інформації про ризики, що дозволило підвищити прозорість банківської звітності та забезпечити її порівнянність з фінансовими показниками міжнародних банківських груп [9]. Особливе значення для формування фінансових результатів має застосування МСФЗ 9 «Фінансові інструменти», який запровадив нову модель оцінки очікуваних кредитних збитків замість попередньої моделі понесених збитків, що призвело до більш активного підходу у формуванні резервів та раннього визнання потенційних втрат.

Фундаментальним показником виступає чистий прибуток, котрий розраховується як різниця між сукупними доходами та витратами банку після оподаткування. Формула набуває вигляду:

$$ЧП = (Д - В) \times (1 - Сп), \qquad (1.1)$$

де Д позначає загальні доходи, В відображає сукупні витрати, а Сп означає ставку податку на прибуток. Значення даного індикатора визначає абсолютну величину фінансового результату, проте не дає можливості порівнювати установи різного масштабу.

Структурний аналіз доходів банківської системи України засвідчує домінування процентних доходів, котрі традиційно формують основу банківського прибутку та в умовах воєнного часу навіть посилили свої позиції через активне інвестування банків у державні цінні папери з привабливою дохідністю. Водночас комісійні доходи, незважаючи на їх важливість для диверсифікації джерел прибутку, демонструють меншу частку у загальній структурі доходів, що пояснюється обмеженням можливостей для надання окремих видів послуг в умовах воєнного стану, скороченням обсягів міжнародних операцій та зниженням загальної ділової активності в економіці [17]. Проте окремі банки, котрі змогли швидко адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов, активно розвиваючи цифрові канали обслуговування та пропонуючи інноваційні продукти, досягли зростання частки комісійних доходів, що позитивно позначилося на стабільності їхніх фінансових результатів.

Витратна компонента фінансових результатів банків характеризується складною структурою, де співвідношення окремих елементів суттєво варіюється залежно від бізнес-моделі конкретного банку, його розміру, стратегії розвитку та ринкового позиціонування. Процентні витрати, котрі відображають вартість залучення ресурсної бази, безпосередньо корелюють з рівнем конкуренції на депозитному ринку та монетарною політикою Національного банку України [16]. У період 2022-2024 років спостерігалося зростання процентних витрат внаслідок підвищення облікової ставки НБУ, яке було викликане необхідністю боротьби з інфляційним тиском та стабілізації валютного курсу, що змусило банки підвищувати ставки за депозитами для утримання клієнтської бази та залучення нових коштів.

Адміністративні витрати банків, котрі включають витрати на оплату праці персоналу, утримання мережі відділень, амортизацію основних засобів, інформаційно-технологічне забезпечення та інші господарські потреби, демонструють тенденцію до оптимізації через скорочення фізичної мережі обслуговування та перехід на дистанційні канали взаємодії з клієнтами. Багато банків, особливо представники іноземних банківських груп, реалізували програми цифрової трансформації, котрі дозволили суттєво знизити операційні витрати при збереженні або навіть покращенні якості обслуговування клієнтів. Водночас витрати на інформаційну безпеку та кіберзахист зросли, оскільки в умовах війни банки стали об'єктами інтенсивних кібератак, що вимагало посилення захисту IT-інфраструктури та впровадження додаткових систем моніторингу загроз.

Формування резервів під знецінення кредитного портфелю залишається одним з найбільш волатильних елементів витратної частини банківського балансу, адже саме через резервування банки відображають оцінку кредитних ризиків та очікувані втрати за активними операціями. В умовах повномасштабного військового вторгнення більшість банків суттєво наростили обсяги резервування у 2022 році, що стало основною причиною різкого падіння прибутковості банківської системи у цьому році [20]. Однак подальша стабілізація ситуації, хоча й відносна, дозволила деяким банкам переглянути рівень резервів та здійснити часткове їх розформування у 2023-2024 роках, що позитивно вплинуло на фінансові результати, проте залишається значний обсяг проблемної заборгованості, особливо у портфелях банків, котрі активно кредитували підприємства у регіонах, що зазнали найбільших руйнувань або тимчасово окуповані.

Маржинальні показники також посідають важливе місце в аналітичній роботі. Чиста процентна маржа розраховується як

$$ЧПМ = ((ПД - ПВ) / ДА) \times 100\%, \qquad (1.2)$$

де ПД відображає процентні доходи, ПВ позначає процентні витрати, а ДА означає дохідні активи. Вибір саме цього індикатора пояснюється його здатністю відображати ефективність основної діяльності, пов'язаної з кредитно-депозитними операціями, що становить ядро банківського бізнесу. Окрім того, аналітики розглядають співвідношення витрат до доходів (Cost-to-Income Ratio), яке визначається формулою:

$$CIR = (ОВ / ОД) \times 100\%, \quad (1.3)$$

де ОВ позначає операційні витрати, а ОД відображає операційні доходи, що дозволяє оцінити операційну ефективність установи та виявити резерви оптимізації витрат.

Показники оцінки фінансових результатів банку поділяються на абсолютні та відносні, причому для комплексного аналізу ефективності банківської діяльності необхідне поєднання обох груп індикаторів. Абсолютні показники, такі як валовий дохід, чистий дохід, валовий прибуток, прибуток до оподаткування та чистий прибуток, дозволяють оцінити масштаби банківського бізнесу та загальну результативність діяльності, однак вони не дають можливості порівнювати банки різного розміру між собою або оцінювати ефективність використання наявних ресурсів [17]. Саме тому у банківській аналітиці широко застосовуються відносні показники рентабельності, котрі розраховуються як співвідношення прибутку до різних баз порівняння – активів, капіталу, доходів, витрат.

Для оцінки відносної ефективності науковці звертаються до коефіцієнтів рентабельності. Рентабельність активів (ROA) обчислюється за формулою:

$$ROA = (ЧП / А) \times 100\%, \quad (1.4)$$

де А являє собою середню вартість активів за період. Даний показник демонструє, наскільки результативно банк використовує наявні ресурси для

генерування прибутку, оскільки відображає прибутковість кожної грошової одиниці, вкладеної в активи.

Рентабельність активів виступає ключовим індикатором ефективності використання всієї сукупності ресурсів банку для генерування прибутку, оскільки активи банку являють собою розміщені кошти, котрі потенційно можуть приносити дохід. Нормативне значення даного показника варіюється залежно від типу банку, його стратегії та ринкових умов, проте міжнародна практика свідчить, що для стабільно функціонуючих банків рентабельність активів має становити не менше 1%, тоді як значення понад 2% вважається доброю результативністю [12]. Аналіз показників українських банків засвідчує, що після провалу 2022 року, коли рентабельність активів впала до критично низького рівня 1,04%, вже у 2023-2024 роках банківська система змогла відновити даний показник до прийнятних значень понад 2,9%, що свідчить про відновлення здатності банків ефективно розміщувати наявні ресурси та генерувати стабільні доходи навіть в умовах обмежених можливостей для кредитної експансії.

Водночас рентабельність капіталу (ROE) визначається як

$$ROE = (ЧП / К) \times 100\%, \qquad (1.5)$$

де К означає середню величину власного капіталу. Такий індикатор набуває особливого значення для акціонерів, адже характеризує віддачу від інвестованих коштів.

Рентабельність власного капіталу належить до найважливіших показників для власників банку, оскільки відображає віддачу від інвестованих ними коштів та дозволяє порівнювати привабливість банківського бізнесу з альтернативними напрямками інвестування. Високі значення рентабельності капіталу, котрі спостерігалися у 2023-2024 роках на рівні 25-30%, значно перевищують середні показники для банківських систем країн Європейського Союзу та свідчать про підвищену прибутковість банківського бізнесу в

Україні, що пов'язано як з високими процентними маржами, так і зі значними доходами від інвестування у державні облігації з привабливою дохідністю [20]. Водночас необхідно враховувати, що така висока рентабельність супроводжується підвищеними ризиками, адже функціонування банків в умовах війни пов'язане з непередбачуваними загрозами, котрі можуть призвести до раптового погіршення фінансових результатів.

Важливим аспектом оцінки фінансових результатів банку є аналіз їх структурної динаміки та факторів, котрі визначають зміни у прибутковості. Факторний аналіз прибутку дозволяє ідентифікувати основні драйвери зростання або скорочення фінансового результату, виділяючи вплив зміни обсягів операцій, процентних ставок, структури активів і пасивів, ефективності управління витратами та якості ризик-менеджменту. Для українських банків у період 2022-2024 років основними факторами, котрі визначали динаміку фінансових результатів, стали зміни у портфелі державних цінних паперів, перегляд рівня резервування під кредитні ризики, оптимізація операційних витрат через цифровізацію процесів, а також валютна переоцінка балансу внаслідок коливань курсу гривні.

Таким чином, економічна сутність фінансових результатів банку еволюціонує від суто фінансових показників до комплексної багатовимірної категорії, яка відображає не лише здатність генерувати прибуток, але й сталість банківської бізнес-моделі, її адаптивність до викликів зовнішнього середовища та внесок у досягнення цілей сталого розвитку економіки та суспільства.

1.2 Концептуальні засади, принципи та методи управління фінансовими результатами банку

Управління фінансовими результатами банківської установи являє собою цілеспрямовану діяльність менеджменту, котра спрямована на забезпечення оптимального співвідношення між прибутковістю, ризиковістю та ліквідністю банківських операцій з метою максимізації вартості банку для

його власників при одночасному дотриманні регуляторних вимог та інтересів інших стейкхолдерів. Концептуальні засади управління фінансовими результатами базуються на фундаментальних принципах фінансового менеджменту, теорії фінансового посередництва, теорії портфеля та моделях управління ризиками, котрі були адаптовані до специфіки банківського бізнесу та доповнені галузевими регуляторними вимогами [9].

Концепція управління фінансовими результатами банку еволюціонувала від простих підходів максимізації короткострокового прибутку, котрі домінували у банківській практиці середини XX століття, до сучасних інтегрованих систем управління вартістю, що враховують довгострокові фінансові та нефінансові показники діяльності. Сучасна парадигма управління фінансовими результатами базується на концепції збалансованого розвитку, де поряд з традиційними фінансовими метриками враховуються показники задоволеності клієнтів, якості внутрішніх процесів, інноваційного потенціалу та соціальної відповідальності банку [1]. Такий багатовимірний підхід дозволяє банкам будувати сталі бізнес-моделі, котрі здатні генерувати стабільні фінансові результати навіть в умовах турбулентного зовнішнього середовища та постійних змін у конкурентному ландшафті фінансового сектору.

Теоретичні основи управління фінансовими результатами банку формувалися під впливом різних шкіл економічної думки, серед яких особливе місце посідає неокласична теорія фірми, котра розглядає банк як раціонального економічного агента, що прагне максимізувати прибуток при заданих обмеженнях ресурсів та технології виробництва банківських послуг. Водночас інституціональна теорія привнесла розуміння важливості агентських конфліктів між власниками, менеджментом та іншими стейкхолдерами банку, що вимагає розробки відповідних механізмів корпоративного управління для узгодження інтересів різних груп та запобігання опортуністичній поведінці менеджменту за рахунок довгострокових інтересів банку [2]. Поведінкова економіка доповнила традиційні підходи розумінням ірраціональності

окремих управлінських рішень, пов'язаних з когнітивними спотвореннями, емоційними факторами та груповим мисленням, що особливо проявляється у періоди криз, коли стандартні моделі прийняття рішень можуть давати збій.

Принципи управління фінансовими результатами банку формують систему базових правил та орієнтирів, котрі визначають логіку та послідовність управлінських дій, спрямованих на досягнення цільових показників прибутковості при прийнятному рівні ризиків. Фундаментальним принципом виступає принцип економічної доцільності, згідно з яким будь-які управлінські рішення мають приймати во увагу співвідношення між очікуваними вигодами та витратами, пов'язаними з їх реалізацією, причому оцінка має враховувати не лише прямі фінансові наслідки, але й непрямі ефекти, такі як вплив на репутацію банку, відносини з клієнтами, регуляторні ризики [35].

Принцип балансу між прибутковістю та ризиковістю належить до стрижневих засад управління фінансовими результатами, оскільки у банківській діяльності існує об'єктивний зв'язок між очікуваною віддачою від операцій та рівнем притаманних їм ризиків. Менеджмент банку постійно стикається з дилемою вибору між більш ризиковими операціями з потенційно високою прибутковістю та консервативною стратегією з меншими доходами, але й нижчими ризиками втрат [33]. Оптимальний баланс залежить від багатьох факторів, включаючи апетит до ризику власників банку, конкурентну позицію на ринку, регуляторні обмеження, макроекономічну ситуацію та фазу економічного циклу, причому в умовах кризи або високої невизначеності доцільним є зміщення балансу у бік більш консервативних стратегій навіть ціною деякого зниження рентабельності.

Принцип диверсифікації джерел доходів та напрямів розміщення активів передбачає, що банк не повинен концентрувати свою діяльність на обмеженій кількості продуктів, клієнтів або ринків, оскільки така концентрація створює підвищену вразливість до специфічних ризиків окремих сегментів. Диверсифікована бізнес-модель дозволяє банку згладжувати коливання

фінансових результатів, адже негативні тенденції в одному напрямку можуть компенсуватися позитивною динамікою в інших сферах діяльності [33]. Проте надмірна диверсифікація також несе ризики, пов'язані з розпорошенням управлінських зусиль, втратою фокусу на ключових компетенціях та зростанням операційної складності, тому менеджмент має знаходити оптимальний рівень диверсифікації, який забезпечує стабільність результатів без втрати конкурентних переваг у пріоритетних сегментах.

Принцип адаптивності та гнучкості управління фінансовими результатами набув особливого значення в умовах зростаючої мінливості зовнішнього середовища, коли традиційні моделі довгострокового планування втрачають свою актуальність через непередбачуваність ринкових трендів та раптові зміни регуляторних вимог. Сучасний банківський менеджмент має бути здатним швидко коригувати стратегію та операційні підходи у відповідь на нові виклики, причому така адаптація має відбуватися не лише реактивно, але й проактивно через систематичний моніторинг слабких сигналів та сценарне планування [35]. Адаптивність вимагає від банку розвитку організаційних здібностей до навчання, інновацій та експериментування, коли помилки розглядаються не як провали, а як джерело цінного досвіду для вдосконалення управлінських практик.

Принцип інтегрованості управління фінансовими результатами полягає у необхідності узгодження фінансових цілей з іншими стратегічними пріоритетами банку, такими як розвиток клієнтської бази, підтримання високої якості послуг, інвестиції у цифрову трансформацію, дотримання етичних стандартів та соціальна відповідальність. Ізольоване управління фінансовими показниками без врахування їхнього зв'язку з операційними процесами, ризиками, якістю капіталу та репутаційним капіталом може призводити до короткострокових успіхів, котрі підривають довгострокову стійкість банку [1]. Інтегрований підхід передбачає створення єдиної системи ключових показників ефективності, де фінансові метрики доповнюються індикаторами якості процесів, задоволеності клієнтів, рівня ризиків та інноваційного

потенціалу, причому досягнення балансу між цими різновекторними цілями становить основний виклик для вищого менеджменту.

Методи управління фінансовими результатами банку охоплюють широкий спектр інструментів та технік, котрі можна класифікувати за різними ознаками, зокрема за функціональною спрямованістю, горизонтом планування, рівнем деталізації та характером застосування. Стратегічне управління фінансовими результатами реалізується через визначення довгострокових цільових орієнтирів прибутковості, рентабельності та створення вартості, формування бізнес-моделі банку, вибір цільових сегментів ринку та пріоритетних напрямків розвитку [2]. На стратегічному рівні застосовуються методи портфельного аналізу, котрі дозволяють оцінити привабливість різних бізнес-напрямів банку з точки зору їхнього внеску у фінансові результати та перспектив зростання, на основі чого приймаються рішення про розподіл капіталу, інвестиції у розвиток перспективних напрямів та поступове згортання неефективних видів діяльності.

Тактичне управління фінансовими результатами фокусується на середньостроковому горизонті та реалізується через бюджетування, встановлення цільових показників для окремих підрозділів та продуктових ліній, оптимізацію структури активів і пасивів, управління процентною маржою та непроцентними доходами. Бюджетний процес у банку являє собою складну систему взаємопов'язаних планів, котра охоплює прогнозування обсягів операцій, доходів, витрат, формування резервів, податкових платежів та підсумкового чистого прибутку. Ефективне бюджетування вимагає балансу між централізованим плануванням та децентралізованою відповідальністю, коли підрозділи отримують чіткі фінансові орієнтири, але мають достатню автономію у виборі шляхів їх досягнення, що стимулює ініціативу та відповідальність менеджерів середньої ланки за результати діяльності.

Таблиця 1.2 – Класифікація методів управління фінансовими результатами банку

Група методів	Характеристика	Приклади застосування
Стратегічні	Визначення довгострокових орієнтирів та бізнес-моделі	Портфельний аналіз, стратегічне планування, вибір цільових сегментів
Тактичні	Середньострокове планування та оптимізація операцій	Бюджетування, управління маржею, ціноутворення
Оперативні	Поточне управління операціями та моніторинг	Щоденний моніторинг доходів, контроль витрат, аналіз відхилень
Аналітичні	Оцінка результатів та факторний аналіз	Факторний аналіз прибутку, gap-аналіз, дюраційний аналіз
Ризик-орієнтовані	Оцінка впливу ризиків на фінансові результати	Стрес-тестування, Value at Risk, сценарний аналіз

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Оперативне управління фінансовими результатами стосується короткострокового горизонту та передбачає щоденний моніторинг ключових показників, оперативне реагування на відхилення від планових значень, управління поточною ліквідністю та процентним ризиком. Сучасні інформаційні системи банків дозволяють здійснювати моніторинг фінансових показників у режимі реального часу, що дає можливість менеджменту швидко виявляти проблемні зони та приймати коригувальні рішення до того, як негативні тенденції набудуть системного характеру. Оперативне управління вимагає чітких регламентів, розподілу повноважень та відповідальності, автоматизації рутинних процесів контролю, щоб менеджери могли концентруватися на аналізі виключень та прийнятті нестандартних рішень у складних ситуаціях.

Методи управління доходами банку спрямовані на нарощування обсягів та диверсифікацію джерел надходжень, оптимізацію ціноутворення за банківськими продуктами, підвищення якості обслуговування клієнтів для збільшення їхньої лояльності та cross-sell показників. Управління процентними доходами базується на оптимізації структури кредитного портфелю, балансуванні між обсягами кредитування та якістю позичальників, встановленні адекватних процентних ставок, котрі враховують кредитний

ризик, вартість фондування, адміністративні витрати та цільову маржу [33]. В умовах високої конкуренції на кредитному ринку банки стикаються з тиском на процентну маржу, що вимагає пошуку балансу між збереженням конкурентоспроможних ставок для залучення якісних позичальників та підтриманням достатнього рівня маржі для покриття витрат і ризиків.

Непроцентні доходи набувають зростаючого значення у структурі банківських доходів, оскільки вони є більш стабільними, менш чутливими до циклічних коливань економіки та дозволяють банкам диверсифікувати джерела прибутку. Методи управління непроцентними доходами включають розширення спектру платних послуг, розвиток цифрових каналів обслуговування, впровадження підписних моделей для преміальних сервісів, активізацію перехресних продажів, розвиток консультаційних та управлінських послуг для заможних клієнтів [13]. Особливо перспективним напрямом є розвиток екосистемних моделей, коли банк стає платформою для надання не лише фінансових, але й нефінансових послуг, отримуючи комісійні доходи від партнерів екосистеми та збільшуючи залученість клієнтів через розширення точок контакту.

Управління витратами банку спрямоване на оптимізацію співвідношення між якістю банківських послуг та витратами на їх надання, причому ключовим викликом є уникнення надмірної економії, котра може негативно впливати на клієнтський досвід або операційну надійність. Методи управління операційними витратами включають бенчмаркінг витратних показників з конкурентами, впровадження бережливого менеджменту для елімінації непродуктивних витрат, автоматизацію рутинних процесів, оптимізацію мережі відділень з урахуванням каналів дистанційного обслуговування [11].

Багато банків реалізували масштабні програми цифрової трансформації, котрі дозволили суттєво скоротити операційні витрати через автоматизацію back-office процесів, впровадження роботизації, використання штучного інтелекту для підтримки клієнтів та прийняття рутинних рішень.

Управління витратами на персонал потребує особливої уваги, оскільки працівники є ключовим активом банку, проте витрати на оплату праці становлять значну частину операційних витрат. Ефективне управління персональними витратами передбачає не просте скорочення чисельності працівників, а оптимізацію організаційної структури, підвищення продуктивності праці через навчання та мотивацію, перерозподіл функцій між центральним офісом та регіональними підрозділами, аутсорсинг непрофільних функцій.

Водночас банки мають інвестувати у розвиток компетенцій персоналу, особливо у сферах цифрових технологій, аналітики даних, управління ризиками та клієнтського сервісу, оскільки саме людський капітал визначає здатність банку генерувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Методи управління резервами під кредитні ризики відіграють критичну роль у формуванні фінансових результатів банку, оскільки обсяги резервування безпосередньо впливають на величину витрат та підсумковий прибуток. Адекватна політика резервування має забезпечувати баланс між двома протилежними ризиками – недостатнім резервуванням, яке загрожує неспроможністю покрити реальні втрати, та надмірним резервуванням, котре штучно занижує поточні фінансові результати [15].

Застосування моделей очікуваних кредитних збитків згідно МСФЗ 9 вимагає від банків розвитку складних статистичних моделей прогнозування дефолтів, оцінки ймовірності дефолту, втрат у разі дефолту та експозиції на момент дефолту, причому моделі мають калібруватися на основі власного досвіду банку та враховувати форвард-лукінг інформацію про очікувані макроекономічні тренди.

Таблиця 1.3 – Інструменти управління компонентами фінансових результатів банку

Компонент	Базові інструменти управління	Ключові показники ефективності
Процентні доходи	Ціноутворення за кредитами, управління портфелем, оптимізація структури активів	Процентна маржа, дохідність кредитного портфелю
Непроцентні доходи	Розвиток fee-based послуг, cross-sell, цифровізація каналів	Частка комісійних доходів, коефіцієнт cross-sell
Процентні витрати	Управління структурою пасивів, конкурентне ціноутворення за депозитами	Вартість фондування, частка недорогих пасивів
Операційні витрати	Автоматизація процесів, оптимізація мережі, аутсорсинг	Cost-to-income ratio, витрати на одного клієнта
Відрахування до резервів	Політика резервування, якість андеррайтингу, моніторинг портфелю	Cost of risk, частка NPL, рівень покриття резервами

Джерело: систематизовано автором на основі [43]

Інтегровані методи управління фінансовими результатами передбачають одночасну оптимізацію декількох компонентів прибутку через узгоджені управлінські дії у різних функціональних сферах банку. Управління активами та пасивами (ALM) являє собою один з найважливіших інтегрованих методів, який спрямований на оптимізацію структури балансу банку з точки зору співвідношення прибутковості, ліквідності та ризиків [32]. ALM охоплює управління процентним ризиком через узгодження строковості активів і пасивів, управління валютним ризиком через балансування валютних позицій, управління ризиком ліквідності через підтримання достатніх високоліквідних активів та диверсифікацію джерел фондування, причому всі ці завдання мають вирішуватися комплексно з урахуванням їх взаємного впливу на фінансові результати.

Трансфертне ціноутворення виступає важливим інструментом управління фінансовими результатами у великих банках з розгалуженою організаційною структурою, оскільки дозволяє правильно розподіляти доходи та витрати між різними підрозділами та бізнес-лініями. Система трансфертних цін передбачає встановлення внутрішніх ставок за ресурси, котрі підрозділи, що залучають кошти, передають підрозділам, які їх розміщують, причому ці

ставки мають відображати ринкову вартість фондування з урахуванням строковості та валюти. Коректна система трансфертного ціноутворення дозволяє об'єктивно оцінювати внесок окремих підрозділів у загальний фінансовий результат банку, мотивувати менеджерів підрозділів до ефективного використання ресурсів, приймати обґрунтовані рішення про розподіл капіталу між різними напрямками діяльності.

Сценарне планування та стрес-тестування належать до ключових методів управління фінансовими результатами в умовах невизначеності, оскільки дозволяють оцінити потенційний вплив несприятливих подій на прибутковість та фінансову стійкість банку. Стрес-тестування передбачає моделювання фінансових результатів банку за різних сценаріїв розвитку подій, включаючи базовий, песимістичний та оптимістичний варіанти, причому песимістичні сценарії мають охоплювати значні шоки, такі як різке погіршення якості кредитного портфелю, відплив депозитів, зростання вартості фондування, втрати від ринкових операцій [13]. Результати стрес-тестування використовуються для оцінки адекватності капіталу, коригування ризик-апетиту, розробки планів дій у кризових ситуаціях, обґрунтування розміру буферів капіталу та ліквідності.

Методи управління фінансовими результатами на основі вартості (Value-Based Management) фокусуються на максимізації економічної доданої вартості та ринкової капіталізації банку замість простої максимізації бухгалтерського прибутку. Концепція економічної доданої вартості (EVA) передбачає, що реальна створена вартість дорівнює чистому операційному прибутку після оподаткування мінус вартість капіталу, інвестованого у бізнес, причому вартість капіталу має враховувати як вартість власного капіталу (очікувану віддачу для акціонерів), так і вартість залученого капіталу [37]. Позитивна EVA свідчить, що банк створює вартість для акціонерів, тоді як негативна EVA вказує на руйнування вартості навіть за наявності позитивного бухгалтерського прибутку, якщо він не покриває вартість капіталу.

Застосування методів управління на основі вартості вимагає від банку розвитку складних систем вимірювання продуктивності, розподілу капіталу за окремими бізнес-лініями з урахуванням ризиків, встановлення цільових показників рентабельності з коригуванням на ризик. Показник RAROC (Risk-Adjusted Return on Capital) дозволяє порівнювати прибутковість різних видів діяльності з урахуванням їхньої ризиковості, розраховуючи віддачу від капіталу, який необхідний для покриття потенційних втрат на заданому рівні довіри [14]. Бізнес-лінії з високим RAROC є пріоритетними для інвестицій та розвитку, тоді як напрямки з низьким RAROC потребують коригування стратегії, підвищення ефективності або поступового згортання.

Організаційні механізми управління фінансовими результатами включають формування відповідальних структурних підрозділів, розподіл функцій та повноважень, побудову систем мотивації менеджменту, розвиток управлінської звітності та аналітики. У більшості великих банків функції управління фінансовими результатами розподілені між фінансовим департаментом, котрий відповідає за консолідоване планування та контроль, казначейством, яке управляє структурою балансу та ліквідністю, департаментом ризиків, що оцінює вплив різних ризиків на фінансові результати, бізнес-підрозділами, які безпосередньо генерують доходи. Координація діяльності цих підрозділів здійснюється через комітети – комітет з управління активами та пасивами (ALCO), бюджетний комітет, інвестиційний комітет, котрі приймають ключові рішення щодо управління фінансовими результатами на основі колективного обговорення та врахування різних аспектів банківської діяльності.

Система мотивації топ-менеджменту та менеджерів середньої ланки відіграє критичну роль у досягненні цільових фінансових показників, оскільки правильно побудована система винагороди узгоджує інтереси менеджерів з довгостроковими цілями банку та його власників. Сучасні системи винагороди у банках включають фіксовану частину, котра залежить від посади та відповідальності, та змінну частину, яка прив'язана до досягнення ключових

показників ефективності, причому баланс між короткостроковими та довгостроковими метриками має запобігати стимулюванню надмірної ризикованості заради досягнення швидких результатів [7]. Регуляторні вимоги до систем винагороди у банках посилилися після глобальної фінансової кризи 2008-2009 років, коли стало очевидно, що агресивні схеми бонусів стимулювали ризиковану поведінку менеджерів та стали одним з факторів, котрі сприяли накопиченню системних ризиків у фінансовому секторі.

Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансовими результатами базується на розвинених системах управлінського обліку, котрі дозволяють швидко збирати, обробляти та аналізувати інформацію про доходи, витрати, прибутковість окремих продуктів, клієнтів, каналів обслуговування та регіонів. Сучасні банки активно інвестують у системи бізнес-аналітики та великих даних, котрі дозволяють виявляти приховані закономірності у поведінці клієнтів, прогнозувати їхні потреби, персоналізувати пропозиції продуктів, оптимізувати маркетингові витрати [19]. Технології машинного навчання застосовуються для прогнозування кредитних ризиків, виявлення шахрайських операцій, оптимізації цін за продуктами, сегментації клієнтів, автоматизації процесів прийняття рішень, що дозволяє підвищити якість управлінських рішень та скоротити час реакції на зміни ринкової ситуації.

Регуляторні обмеження суттєво впливають на методи управління фінансовими результатами банку, оскільки вимоги до достатності капіталу, ліквідності, якості активів, лімітів концентрації та інші пруденційні норми обмежують свободу маневру менеджменту у пошуку найбільш прибуткових стратегій. Банки мають балансувати між максимізацією прибутку та дотриманням регуляторних вимог, причому надмірно агресивне прагнення до прибутковості може призводити до порушення нормативів та санкцій з боку регулятора. Водночас ефективна взаємодія з регулятором, проактивне інформування про ризики та виклики, участь у формуванні регуляторної політики через асоціації та робочі групи дозволяє банкам впливати на створення більш збалансованих регуляторних вимог, котрі забезпечують

фінансову стабільність без надмірного стримування банківської активності та інновацій.

Таким чином, управління фінансовими результатами банку являє собою комплексну систему концепцій, принципів та методів, котра охоплює всі аспекти банківської діяльності від стратегічного планування до оперативного контролю, від управління доходами до оптимізації витрат, від управління ризиками до мотивації персоналу. Ефективність управління фінансовими результатами визначається здатністю банку досягати стійкої прибутковості при прийнятному рівні ризиків, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, задовольняти інтереси різних стейкхолдерів та створювати довгострокову вартість для власників, що вимагає постійного вдосконалення управлінських практик та впровадження інноваційних підходів до управління фінансовими ресурсами.

2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ БАНКУ

2.1 Аналітична оцінка стану та тенденцій розвитку банківської системи України у 2022–2024 роках

Фінансові результати діяльності банківських установ відображають кінцевий ефект від усіх операцій, які здійснюються протягом звітного періоду, втілюючи в собі як успіхи управлінських рішень, так і наслідки зовнішніх економічних потрясінь. У широкому розумінні під фінансовими результатами розуміють абсолютний показник, що характеризує ефективність функціонування кредитної організації через співвідношення отриманих доходів та понесених витрат, формуючи при цьому базу для оцінки конкурентоспроможності та стійкості банку на ринку фінансових послуг [26]. Водночас, якщо розглядати сутність глибше, фінансовий результат виступає індикатором якості кредитного портфеля, ефективності управління ризиками та здатності адаптуватися до трансформацій макроекономічного середовища, адже саме через призму прибутку або збитку можна діагностувати внутрішні слабкості операційної моделі банку.

Аналізуючи структуру доходів вітчизняних банків за період 2022–2024 років, можна спостерігати домінування процентних надходжень у загальній масі, проте з тенденцією до диверсифікації за рахунок комісійних та інших операційних статей, що свідчить про адаптацію до зміненої бізнес-моделі в умовах воєнного стану. Загальні доходи банківської системи України демонстрували стійке зростання, збільшившись із 357 549 млн грн у 2022 році до 507 637 млн грн у 2024 році, формуючи приріст на рівні 42,0%, який головним чином забезпечувався розширенням процентних операцій завдяки високим ставкам по кредитах та інвестиціям в облігації внутрішньої державної позики [26; 25]. Процентні доходи, виступаючи традиційним стрижнем банківського бізнесу, зросли з 217 053 млн грн до 351 588 млн грн, тобто на

62,0%, що пояснюється як збільшенням обсягів кредитування в пріоритетних секторах економіки, так і підвищеними ставками, які компенсували ризики невизначеності.

Комісійні доходи, відображаючи активність клієнтів у сфері платежів, розрахунково-касового обслуговування та операцій з цінними паперами, також продемонстрували позитивну динаміку, зростаючи з 85 622 млн грн у 2022 році до 110 859 млн грн у 2024 році, тобто на 29,5%, що корелювало з інтенсифікацією безготівкових розрахунків та цифровізацією банківських послуг [24; 21]. При цьому варто звернути увагу на результат від переоцінки та операцій купівлі-продажу активів, який коливався в межах від 43 482 млн грн у 2022 році до 30 264 млн грн у 2023 році з подальшим відновленням до 34 398 млн грн у 2024 році, відображаючи волатильність валютного курсу та ринкової вартості цінних паперів в умовах воєнного стану [4]. Інші операційні доходи та інші доходи займали менш значну частку, проте їхня присутність у структурі вказувала на диверсифікацію джерел надходжень, хоча скорочення інших операційних доходів з 8 126 млн грн до 6 735 млн грн могло свідчити про оптимізацію непрофільних операцій.

Повернення списаних активів, яке зросло з 853 млн грн до 2 092 млн грн, демонструвало покращення якості кредитного портфеля та ефективності роботи з проблемною заборгованістю, адже частина раніше визнаних безнадійними кредитів поверталася на баланс завдяки реструктуризації або зміні фінансового стану позичальників. Структура доходів, таким чином, еволюціонувала від кризової моделі 2022 року, коли значна частина надходжень була пов'язана з переоцінкою та непроцентними операціями, до більш збалансованої у 2024 році, де процентні та комісійні доходи посіли домінуючі позиції, формуючи стабільну базу для подальшого розвитку (табл. 2.1) [26; 25].

Таблиця 2.1 – Структура доходів банківської системи України, млн грн

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2022	Темп приросту, %
ДОХОДИ загалом	357549	446737	507637	+150 088	+42,0
Процентні доходи	217053	304437	351588	+134 535	+62,0
Комісійні доходи	85 622	97 572	110859	+25 237	+29,5
Результат від переоцінки та операцій	43 482	30 264	34 398	-9 084	-20,9
Інші операційні доходи	8 126	8 364	6 735	-1 391	-17,1
Інші доходи	2 413	4 043	1 965	-448	-18,6
Повернення списаних активів	853	2 056	2 092	+1 239	+145,3

Джерело: розраховано автором за даними [26; 25]

Витратна частина діяльності банків, навпаки, відображає ресурсні затрати на залучення коштів, здійснення операцій та управління ризиками, формуючи при цьому значний тиск на прибутковість в періоди нестабільності. Загальні витрати банківської системи збільшилися з 335 628 млн грн у 2022 році до 416 730 млн грн у 2024 році, демонструючи приріст на 24,2%, який був помірнішим порівняно із зростанням доходів, що дозволило розширити чистий прибуток. Процентні витрати, пов'язані з виплатами за депозитами та залученими міжбанківськими кредитами, зросли майже вдвічі – з 65 358 млн грн до 117 290 млн грн, відображаючи конкуренцію за ресурси та підвищення депозитних ставок для утримання клієнтів в умовах інфляційних очікувань.

Комісійні витрати, що включають платежі за еквайринг, міжнародні перекази та банківські послуги, збільшилися з 35 449 млн грн до 54 317 млн грн, тобто на 53,2%, що корелювало з розширенням обсягів операцій та інтеграцією з міжнародними платіжними системами [26]. Інші операційні витрати та загальні адміністративні витрати, які охоплюють заробітну плату персоналу, амортизацію основних засобів, витрати на IT-інфраструктуру та маркетинг, зросли з 82 434 млн грн до 110 927 млн грн у категорії адміністративних витрат, відображаючи інвестиції в цифровізацію та збільшення операційних потужностей для обслуговування зростаючої клієнтської бази [25]. При цьому відрахування в резерви, які є критичним інструментом управління кредитним ризиком, продемонстрували різке

скорочення з 121 204 млн грн у 2022 році до лише 9 638 млн грн у 2024 році, оскільки початковий період війни вимагав масових резервувань під потенційні втрати, тоді як у подальшому якість портфеля стабілізувалася.

Податок на прибуток, навпаки, виріс – з 7 356 млн грн до 95 903 млн грн, що було наслідком як підвищення податкового навантаження до 50% у 2024 році, так і значного зростання оподатковуваного прибутку банків [26]. Структура витрат, таким чином, трансформувалася від домінування резервних відрахувань у 2022 році до переважання процентних витрат та податків у 2024 році, вказуючи на перехід від кризового управління до нормалізованої операційної моделі, де основні затрати пов'язані з обслуговуванням зобов'язань та фіскальними платежами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура витрат банківської системи України, млн грн

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2022	Темп приросту, %
ВИТРАТИ загалом	335628	363699	416730	+81 102	+24,2
Процентні витрати	65 358	103043	117290	+51 932	+79,5
Комісійні витрати	35 449	46 457	54 317	+18 868	+53,2
Інші операційні витрати	17 875	18 481	19 553	+1 678	+9,4
Загальні адміністративні витрати	82 434	92 325	110 927	+28 493	+34,6
Інші витрати	5 951	8 727	9 103	+3 152	+53,0
Відрахування в резерви	121204	17 657	9 638	-111 566	-92,0
Податок на прибуток	7 356	77 009	95 903	+88 547	+1203,8

Джерело: розраховано автором за даними [26]

Оцінка фінансових результатів банку здійснюється через систему абсолютних та відносних показників, серед яких чистий прибуток виступає ключовим індикатором успішності, проте для комплексного аналізу необхідно розраховувати коефіцієнти рентабельності, маржинальності та ефективності використання активів. Чистий прибуток банківської системи України, обчислений як різниця між доходами та витратами, зріс з 21 921 млн грн у 2022 році (357 549 – 335 628) до 90 907 млн грн у 2024 році (507 637 – 416 730),

формуючи темп приросту на рівні 314,7%, що свідчить про масштабне відновлення прибутковості після воєнного шоку (рис. 2.1) [26].

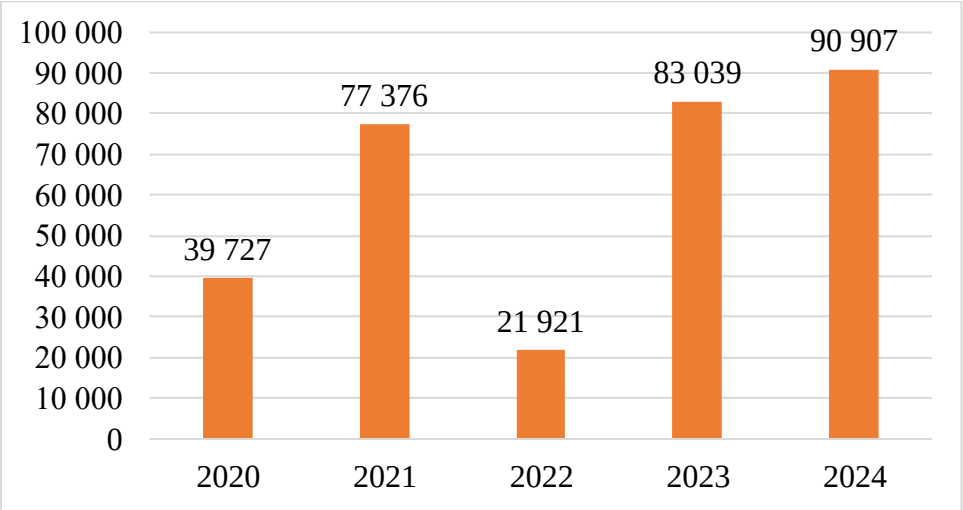

Рисунок 2.1 – Динаміка прибутковості банківської системи України у 2020-2024 роках

Джерело: складено автором за даними [27]

Зокрема, прибутковість банківського сектору демонструвала значні коливання: від відносно стабільних 39,7 млрд грн у 2020 році показник зріс майже удвічі до 77,4 млрд грн у 2021 році, проте вже у 2022 році, на початковому етапі повномасштабного військового вторгнення, різко скоротився до 21,9 млрд грн. Наступні роки характеризувалися відновленням прибутковості, коли у 2023 році банки отримали 83,0 млрд грн прибутку, а у 2024 році показник досяг 90,9 млрд грн, що свідчить про значну адаптивність банківського сектору до кризових умов та ефективність антикризових заходів менеджменту.

Аналізуючи структурні параметри банківської системи, необхідно відзначити стійку тенденцію до консолідації, яка проявляється у поступовому скороченні загальної кількості діючих банків. Якщо у 2022 році в Україні функціонувало 67 банківських установ, то вже у 2024 році їхня чисельність зменшилася до 61, причому кількість банків з іноземним капіталом також знизилася з 29 до 26, а серед них банків зі стовідсотковим іноземним капіталом

– з 22 до 19 [27]. Подібна динаміка відображає не лише природні ринкові процеси, але й вплив геополітичних факторів, регуляторних вимог Національного банку України щодо підвищення мінімального розміру статутного капіталу, а також складнощі функціонування окремих банківських груп в умовах обмеженого доступу до міжнародних фінансових ринків та зростаючих вимог до управління ризиками.

Ключові показники ефективності банківської діяльності, такі як рентабельність активів та рентабельність капіталу, демонструють високу волатильність, котра корелює з динамікою абсолютних показників прибутковості. Рентабельність активів, яка характеризує ефективність використання всієї сукупності банківських активів для генерування прибутку, у 2022 році становила лише 1,04%, що було найнижчим значенням за аналізований період та відображало шоковий вплив початку повномасштабної війни на банківський бізнес. Однак уже у 2023 році даний показник зріс до 3,24%, хоча у 2024 році дещо знизився до 2,94%, залишаючись при цьому на прийнятному рівні з точки зору міжнародної банківської практики (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності банківської системи України у 2022-2024 роках

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, п. п.	Відхилення 2023/2022, п. п.	Відхилення 2024/2023, п. п.
Рентабельність активів (ROA), %	1,04	3,24	2,94	+1,9	+2,20	−0,30
Рентабельність капіталу (ROE), %	9,68	30,33	25,52	+15,84	+20,65	−4,81
Процентна маржа, млн грн	151695	201394	234298	+82 603	+49 699	+32 904
Чиста комісійна маржа, млн грн	50 173	51 115	56 542	+6 369	+942	+5 427
Коефіцієнт витрат до доходів (CIR), %	56,6	35,3	36,4	-20,2	−21,3	+1,1
Частка процентних доходів у загальних, %	60,7	68,2	69,3	+8,6	+7,5	+1,1
Частка резервів у загальних витратах, %	36,1	4,9	2,3	-33,8	−31,2	−2,6

Джерело: складено автором за даними [27]

Рентабельність власного капіталу, котра відображає віддачу від інвестованих власниками коштів і є критичним індикатором для акціонерів та потенційних інвесторів, продемонструвала ще більш виражену динаміку коливань. У 2022 році показник становив 9,68%, що було значно нижче від докризових значень та свідчило про суттєве погіршення умов функціонування банківського бізнесу. Проте вже у 2023 році рентабельність капіталу різко зросла до 30,33%, досягнувши рівня, котрий перевищує середні значення для банківських систем країн Центральної та Східної Європи, після чого у 2024 році дещо зменшилася до 25,52%, залишаючись при цьому на високому рівні, що вказує на здатність українських банків ефективно генерувати доходи навіть в умовах підвищених ризиків та обмежених можливостей для експансії кредитного портфелю.

Чиста комісійна маржа, обчислена як різниця між комісійними доходами та витратами, також демонструвала позитивну динаміку, збільшуючись з 50 173 млн грн у 2022 році до 56 542 млн грн у 2024 році, тобто на 12,7%, що підкреслює значення непроцентних джерел доходу в умовах обмеженого кредитного зростання на початку періоду [21]. Коефіцієнт витрат до доходів (Cost-to-Income Ratio, CIR), який є головним індикатором операційної ефективності та розраховується як відношення операційних витрат (без резервів та податків) до операційних доходів, покращився з 56,6% у 2022 році ((82 434 + 17 875 + 35 449) / 357 549 × 100%) до 36,4% у 2024 році ((110 927 + 19 553 + 54 317) / 507 637 × 100%), вказуючи на підвищення ефективності управління витратами та масштабування бізнесу.

Аналіз активів та пасивів банківської системи дозволяє зрозуміти ресурсну базу, на якій формуються фінансові результати, адже саме структура балансу визначає потенціал генерування доходу та рівень ризиків. Загальні активи банків зросли з 2 351 678 млн грн у 2022 році до 3 414 920 млн грн у 2024 році, демонструючи приріст на 45,2%, який був забезпечений переважно розширенням кредитного портфеля, інвестицій у цінні папери та коштів у Національному банку України [26]. Кредити, надані клієнтам, збільшилися з 1

036 213 млн грн до 1 138 032 млн грн, тобто на 9,8%, що відображає поступове відновлення кредитної активності після різкого спаду на початку 2022 року, коли попит на позики знизився через невизначеність.

При цьому структура кредитного портфеля демонструвала домінування корпоративного сегменту, де кредити суб'єктам господарювання склали 850 581 млн грн у 2024 році, проте роздрібне кредитування також відновлювалося, зростаючи з 209 943 млн грн до 274 272 млн грн, тобто на 30,6%, завдяки державним програмам підтримки, таким як "єОселя" та "Доступні кредити 5-7-9%" [27]. Вкладення в цінні папери та депозитні сертифікати продемонстрували найбільш динамічне зростання, збільшуючись з 1 022 658 млн грн до 1 693 022 млн грн, тобто на 65,6%, що було зумовлено інвестиціями в облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), які забезпечували високу дохідність та державні гарантії в умовах обмежених альтернатив. Кошти в Національному банку України зросли з 82 485 млн грн до 229 448 млн грн, відображаючи політику підтримки ліквідності та виконання обов'язкових резервних вимог.

Пасиви банків, які формують ресурсну базу для активних операцій, також продемонстрували стійке зростання, збільшуючись з 2 135 838 млн грн у зобов'язаннях 2022 року до 3 046 573 млн грн у 2024 році, тобто на 42,6%, переважно за рахунок коштів клієнтів. Кошти суб'єктів господарювання зросли з 889 526 млн грн до 1 497 363 млн грн, демонструючи приріст на 68,3%, що вказує на відновлення довіри бізнесу до банківської системи та зростання операційних залишків на рахунках [27]. Кошти фізичних осіб збільшилися з 933 240 млн грн до 1 216 229 млн грн, тобто на 30,3%, відображаючи зростання заощаджень населення та привабливі депозитні ставки, хоча темпи приросту були нижчими порівняно з корпоративним сегментом.

Капітал банків зріс з 215 840 млн грн до 368 348 млн грн, формуючи приріст на 70,6%, що було досягнуто завдяки реінвестуванню прибутку та залученню додаткових внесків акціонерів для відповідності новим регуляторним вимогам. Резерви за активними операціями, які є буфером для

покриття можливих втрат, демонстрували відносну стабільність, знизившись з 369 936 млн грн у 2022 році до 357 989 млн грн у 2024 році, що відображає покращення якості кредитного портфеля та списання безнадійних боргів. Загалом, структура балансу еволюціонувала від кризової моделі з високою часткою ліквідних активів до більш збалансованої, де інвестиції в цінні папери та кредитування займали домінуючі позиції, формуючи стійку основу для генерування процентних доходів [27].

Таблиця 2.4 – Динаміка активів та пасивів банківської системи України, млн грн

Показник	2022	2023	2024	Темп приросту, % *24/22*	Темп приросту, % *23/22*	Темп приросту, % *24/23*
Активи загалом	2 351 678	2 945 030	3 414 920	+45,2	+25,2	+15,9
Кредити клієнтам	1 036 213	1 024 678	1 138 032	+9,8	−1,1	+11,1
Вкладення в цінні папери	1 022 658	1 466 474	1 693 022	+65,6	+43,4	+15,4
Кошти в НБУ	82 485	213 489	229 448	+178,2	+158,8	+7,5
Зобов'язання	2 135 838	2 648 986	3 046 573	+42,6	+24,0	+15,0
Кошти суб'єктів господарювання	889 526	1 260 156	1 497 363	+68,3	+41,7	+18,8
Кошти фізичних осіб	933 240	1 083 758	1 216 229	+30,3	+16,1	+12,2
Капітал	215 840	296 044	368 348	+70,6	+37,2	+24,4

Джерело: складено автором за даними [26]

Варто зазначити, що фінансові результати банківської системи України за період 2022–2024 років продемонстрували вражаюче відновлення від воєнного шоку, коли чистий прибуток зріс більш ніж утричі, досягнувши 90,9 млрд грн у 2024 році, завдяки розширенню процентних та комісійних доходів, зниженню резервних відрахувань та ефективному управлінню витратами. Структура доходів еволюціонувала до домінування процентних надходжень, які становили 69,3% у 2024 році, тоді як витрати перерозподілилися від резервів до процентних платежів та податків, відображаючи нормалізацію операційної моделі. Показники рентабельності, зокрема ROA та ROE, покращилися відповідно до 2,94% та 25,52%, вказуючи на підвищення

ефективності використання активів та капіталу, хоча високе податкове навантаження залишається стримуючим фактором для подальшого зростання. Баланс банків розширився на 45,2% до 3,4 трлн грн, з акцентом на інвестиції в ОВДП та поступове відновлення кредитування, формуючи стійку ресурсну базу для майбутнього розвитку, проте ризики, пов'язані з геополітичною невизначеністю та інфляційним тиском, продовжують вимагати обережного підходу до управління фінансовими результатами.

2.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та аналіз основних фінансових показників

АТ КБ «ПриватБанк» посідає особливе місце в банківській системі України, будучи найбільшим за розмірами активів фінансово-кредитним закладом держави. Заснований 19 березня 1992 року як один із перших приватних комерційних банків незалежної України, даний фінансовий інститут пройшов складний еволюційний шлях від невеликої регіональної установи до системоутворюючого банку національного масштабу. Ініціатором створення виступив український бізнесмен та політик Сергій Тігіпко, який обіймав посаду першого голови правління новоствореного фінансового закладу, закладаючи фундамент для майбутнього розвитку однієї з найпотужніших банківських структур країни.

Протягом перших восьми років існування установа демонструвала стрімке зростання, здобуваючи лідерські позиції через агресивну експансію частки ринку та постійне підвищення операційної ефективності діяльності. Згуртований колектив банку, працюючи на базі прогресивної системи менеджменту та впроваджуючи передові технологічні рішення, забезпечив швидке зростання конкурентоспроможності фінансової установи. Знаковою віхою став 1999 рік, коли експерти авторитетних міжнародних видань Euromoney і Global Finance визнали АТ КБ «ПриватБанк» найкращим українським банком серед фінансових інституцій ринків, що розвиваються.

Подібне визнання підтвердило правильність обраної стратегії розвитку та високий професіоналізм менеджменту установи.

Значною подією в історії вітчизняної банківської системи став запуск у 2001 році революційної на той момент системи дистанційного обслуговування Приват24, яка надала клієнтам можливість керувати власними рахунками онлайн без необхідності відвідування відділень. Впровадження інноваційного сервісу продемонструвало прагнення керівництва банку до технологічного лідерства та орієнтацію на потреби сучасних користувачів фінансових послуг. Вже наступного року, у лютому 2002-го, установа випустила мільйонну пластикову картку, що засвідчило масштабне поширення безготівкових розрахунків серед населення країни. Міжнародна система Western Union у 2003 році відзначила банк як найкращий за якістю обслуговування клієнтів, тоді ж Deutsche Bank вручив престижну нагороду STP Excellence Award за професіоналізм у міжнародних розрахунках.

Організаційно-правова форма установи зазнавала трансформацій відповідно до вимог законодавства та стратегічних завдань власників. Спочатку зареєстрований як товариство з обмеженою відповідальністю, банк у 2000 році було реорганізовано в закрите акціонерне товариство, а через дев'ять років, 30 квітня 2009 року, акціонери прийняли рішення про зміну типу на публічне акціонерне товариство. Подібна еволюція корпоративної структури відображала зростання масштабів бізнесу та необхідність відповідності міжнародним стандартам корпоративного управління, адже публічний статус передбачав вищий рівень транспарентності та підзвітності перед зацікавленими сторонами.

На початок 2015 року фінансова установа утримувала беззаперечне лідерство на банківському ринку країни, будучи найбільшим банком з українським капіталом. Стратегічні пріоритети менеджменту спрямовувалися на трансформацію моделі обслуговування клієнтів, поступовий перехід від традиційного офісного банкінгу до дистанційних цифрових інструментів. Міжнародна платіжна система MasterCard визнала установу найбільшим

емітентом карток Maestro/MasterCard у Східній Європі, адже станом на кінець 2014 року в обігу перебувало понад 30 мільйонів пластикових карток банку. Водночас фінансовий заклад посідав перше місце в регіоні за обсягами еквайрингу, забезпечуючи прийом карток у понад 76 тисячах торговельних точок, що створювало розгалужену інфраструктуру безготівкових розрахунків.

Переломним моментом в історії банку стала націоналізація 18 грудня 2016 року, проведена державою через проблеми з платоспроможністю установи та необхідність запобігання дестабілізації всієї фінансової системи країни. Рішення РНБО, введене в дію Указом Президента України № 560/2016, передбачало набуття державою в особі Міністерства фінансів прав власності на 100% акцій банку відповідно до статті 41.1 Закону України "Про систему гарантування вкладів фізичних осіб". Внаслідок вливання з Державного бюджету України величезних коштів для підтримання платоспроможності після націоналізації установа у 2016 році зафіксувала збитки в розмірі 135 мільярдів гривень, що становило 61,5% від розміру усіх активів на кінець того року та виявилося найбільшими втратами за всю історію банківської системи України. Наступного, 2017 року, хоча декапіталізація продовжувалася у менших масштабах, збитки все ж сягнули майже 23 мільярдів гривень, демонструючи складність процесу фінансового оздоровлення системно важливого банку.

З 30 квітня 2019 року кінцевим бенефіціарним власником банку виступає держава Україна в особі Кабінету Міністрів України, який здійснює управління корпоративними правами та виконує функції вищого органу фінансової установи. У травні 2021 року Банк Англії офіційно визнав правомірність рішення Національного банку України щодо проведеної націоналізації, підтвердивши легітимність заходів українського регулятора на міжнародному рівні. Господарський суд Києва 27 листопада 2023 року постановив остаточне рішення про неможливість повернення установи колишнім власникам після спроби колишнього акціонера Геннадія Боголюбова оскаржити процес націоналізації через судову систему. Шостий апеляційний адміністративний

суд 15 листопада того ж року скасував попереднє рішення Окружного адміністративного суду столиці про незаконність націоналізації та закрив провадження у справі, юридично закріпивши статус банку як державної власності.

Станом на 31 грудня 2024 року організаційна структура банку налічувала 1175 відокремлених підрозділів, зареєстрованих у Державному реєстрі банків, включаючи 9 філій, одне представництво та 1165 відділень різних класифікаційних груп, хоча 68 з них тимчасово припинили діяльність через воєнний стан. Мережа банківського обслуговування охоплює практично всі регіони країни, забезпечуючи фізичну доступність фінансових послуг для широких верств населення. Окрім національної мережі, установі частково належить однойменний дочірній банк у Латвії, функціонують філії в Італії, Португалії та на Кіпрі, що дозволяє обслуговувати українських клієнтів за кордоном та підтримувати міжнародні платіжні операції.

Інфраструктура дистанційного обслуговування станом на липень 2022 року включала понад 7 тисяч банкоматів, 11 тисяч платіжних терміналів та понад 250 тисяч торговельних POS-терміналів, створюючи багатогалузеву мережу електронних платіжних інструментів серед усіх банків України. Власна система грошових переказів Privat Money та найпопулярніші в країні платіжні сервіси Приват24 і LiqPay забезпечують банку статус найбільшого емітента та есквайра електронних платіжних засобів на вітчизняному ринку. Установа першою в Україні підключила інноваційні платіжні сервіси Google Pay та Apple Pay, демонструючи технологічне лідерство та прагнення відповідати очікуванням сучасних користувачів цифрових фінансових послуг.

Система корпоративного управління банку побудована відповідно до найкращих світових практик, зокрема Принципів Організації економічного розвитку та співробітництва щодо корпоративного управління підприємств з державною часткою, Принципів корпоративного управління для банків Базельського комітету з банківського нагляду та Рекомендацій Європейської Банківської організації щодо внутрішнього управління. Розподіл функцій між

органами управління забезпечує ефективну систему контролю та прийняття управлінських рішень на всіх рівнях організаційної ієрархії. Вищим органом виступає держава в особі Кабінету Міністрів України, яка визначає основні стратегічні напрями діяльності установи, але не бере участі в поточному операційному менеджменті фінансового закладу.

Наглядова рада складається з дев'яти членів, шість з яких мають статус незалежних директорів, тоді як три члени представляють інтереси держави як акціонера. Колегіальний орган забезпечує стратегічне керівництво діяльністю банку, контролюючи роботу виконавчого органу та захищаючи права власника. Рада затверджує стратегію розвитку установи, політику управління ризиками, річний бюджет та бізнес-план, здійснюючи нагляд за їх реалізацією. До компетенції Наглядової ради належить проведення конкурсного відбору кандидатів на посади членів Правління, встановлення розміру їхньої винагороди та визначення форм контролю за поточною діяльністю виконавчого органу.

Правління як виконавчий орган здійснює керівництво поточною операційною діяльністю банку, реалізуючи стратегічні рішення Наглядової ради та забезпечуючи ефективне функціонування всіх підрозділів установи. Голова Правління координує роботу колегіального органу, відповідає за ефективність діяльності банку в цілому та підтримує взаємодію з Наглядовою радою. Виконавчий орган забезпечує незалежність функціонування підрозділів внутрішнього контролю, утримуючись від втручання в процеси їхньої роботи, що дозволяє об'єктивно оцінювати ефективність систем управління ризиками та дотримання нормативних вимог.

Підрозділ внутрішнього аудиту підпорядковується безпосередньо Наглядовій раді, здійснюючи незалежну оцінку ефективності першої та другої ліній захисту, а також загальну оцінку системи внутрішнього контролю в установі. Аудитори перевіряють та оцінюють процеси, які забезпечують діяльність банку, включаючи ті, що несуть потенційний ризик або виконуються через залучення зовнішніх юридичних та фізичних осіб на договірній основі.

За результатами проведених перевірок підрозділ готує звіти та пропозиції щодо усунення виявлених порушень, подаючи їх безпосередньо Наглядовій раді для прийняття управлінських рішень. Щорічно банк залучає незалежну аудиторську компанію, внесену до Реєстру аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності, для перевірки та підтвердження достовірності річної фінансової звітності.

Бізнес-модель установи орієнтована на універсальне обслуговування широкого кола клієнтів з фокусом на роздрібний сегмент, активно просуваючи послуги для малого й середнього бізнесу та вибірково працюючи в корпоративному секторі. Ресурсну базу банку формують переважно кошти фізичних та юридичних осіб у національній валюті зі значною часткою поточних рахунків, що забезпечує відносно стабільне та недороге фінансування. Стратегічні напрями діяльності включають дотримання високих стандартів якості обслуговування клієнтів, розвиток вітчизняної економіки через кредитування бізнес-клієнтів та фізичних осіб з підтриманням високої якості кредитного портфеля, вдосконалення та розробку інноваційних банківських продуктів з використанням сучасних технологічних рішень.

Аналіз динаміки активів АТ КБ «ПриватБанк» за період 2022-2024 років, представлений у таблиці 2.5, демонструє суттєве зростання масштабів діяльності фінансової установи навіть в умовах повномасштабної війни. Загальний обсяг активів банку збільшився з 540,6 мільярдів гривень станом на кінець 2022 року до 761,5 мільярдів гривень на кінець 2024 року, що відповідає темпу приросту 40,86% за аналізований трирічний період. Особливо динамічним виявився 2023 рік, коли активи зросли на 25,79%, тоді як у 2024 році темп приросту дещо уповільнився до 11,98%, що може пояснюватися складнішими макроекономічними умовами та обмеженнями для нарощування операцій в умовах воєнного стану.

Структура активів банку характеризується домінуванням інвестицій у цінні папери, частка яких у 2024 році становила 49,26%, збільшившись порівняно з 44,35% у 2022 році. Абсолютний приріст портфеля цінних паперів

за аналізований період досяг 135,3 мільярдів гривень, або 56,45%, що свідчить про активну політику розміщення надлишкової ліквідності в державні облігації внутрішньої позики та інші боргові інструменти. Особливо потужним виявилося зростання у 2024 році, коли обсяг інвестицій збільшився на 37,98%, досягнувши 375,1 мільярдів гривень, що відображає стратегію менеджменту щодо балансування між прибутковістю та ризиками в умовах обмежених можливостей кредитування реального сектору економіки.

Таблиця 2.5 - Динаміка формування активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки

Показник	2022		2023		Темп приросту 2023/2022, %	2024		Темп приросту 2024/2023, %	Темп приросту 2024/2022, %
	млн. грн.	Частка, %	млн. грн.	Частка, %		млн. грн.	Частка, %		
Грошові кошти та їх еквіваленти	94191	17,42	152282	22,39	61,67	151768	19,93	-0,34	61,13
Кредити та аванси банкам	103837	19,21	134237	19,74	29,28	86589	11,37	-35,50	-16,61
Кредити та аванси клієнтам	68084	12,59	92019	13,53	35,16	112761	14,81	22,54	65,62
Інвестиції в цінні папери	239752	44,35	271847	39,98	13,39	375094	49,26	37,98	56,45
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	30	0,01	30	0,00	0,00	30	0,00	0,00	0,00
Основні засоби	5228	0,97	5127	0,75	-1,93	5173	0,68	0,90	-1,05
Інвестиційна нерухомість	2155	0,40	2340	0,34	8,58	2005	0,26	-14,32	-6,96
Нематеріальні активи	1389	0,26	1563	0,23	12,53	1972	0,26	26,17	41,97
Відстрочені податкові активи	1100	0,20	1952	0,29	77,45	1629	0,21	-16,55	48,09
Поточні податкові активи	9079	1,68	4	0,00	-99,96	4	0,00	0,00	-99,96
Інші фінансові активи	6498	1,20	9493	1,40	46,09	13496	1,77	42,17	107,69
Інші нефінансові активи	9189	1,70	9094	1,34	-1,03	9932	1,30	9,21	8,09
Групи вибуття	64	0,01	20	0,00	-68,75	1008	0,13	4940,00	1475,00
Всього активів	540596	100	680008	100	25,79	761461	100,00	11,98	40,86

Джерело: створено автором за даними АТ КБ «ПриватБанк»

Кредитний портфель клієнтів продемонстрував позитивну динаміку протягом усього аналізованого періоду, зростаючи з 68,1 мільярдів гривень у 2022 році до 112,8 мільярдів гривень у 2024 році, що відповідає темпу приросту 65,62%. Найбільш інтенсивне нарощування обсягів кредитування спостерігалося у 2023 році з темпом приросту 35,16%, тоді як у 2024 році динаміка дещо уповільнилася до 22,54%, проте залишалася на високому рівні. Збільшення частки кредитів клієнтам з 12,59% до 14,81% у структурі активів вказує на посилення кредитної активності банку та його готовність підтримувати економіку країни через фінансування бізнесу та населення навіть в умовах підвищених ризиків воєнного часу.

Грошові кошти та їх еквіваленти зросли з 94,2 мільярдів гривень до 151,8 мільярдів гривень за аналізований період, демонструючи темп приросту 61,13%. Значне збільшення у 2023 році на 61,67% відображало підвищені вимоги до підтримання ліквідності в умовах невизначеності, тоді як у 2024 році обсяг високоліквідних активів залишився практично незмінним. Кредити та аванси банкам показали неоднозначну динаміку: після зростання на 29,28% у 2023 році відбулося різке скорочення на 35,50% у 2024 році, внаслідок чого загальний темп приросту за трирічний період виявився від'ємним (-16,61%), що може свідчити про переорієнтацію ресурсів на пряме кредитування клієнтів та інвестиції в цінні папери.

Аналіз структури зобов'язань банку, представлений у таблиці 2.2, виявляє домінування коштів клієнтів як основного джерела фінансування діяльності установи. Депозити та поточні рахунки фізичних та юридичних осіб становили 81,63% від загальних зобов'язань станом на кінець 2024 року, хоча їхня частка дещо знизилася порівняно з 87,31% у 2022 році через появу інших джерел фінансування. Абсолютний приріст коштів клієнтів за аналізований період досяг 149,6 мільярдів гривень, або 31,70%, що свідчить про збереження високого рівня довіри населення та бізнесу до державного банку навіть в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.5 – Динаміка зобов’язань АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки

Показник	2022		2023		Темп приросту 2023/2022, %	2024		Темп приросту 2024/2023, %	Темп приросту 2024/2022, %
	млн. грн.	Частка, %	млн. грн.	Частка, %		млн. грн.	Частка, %		
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ									
Забезпечення	5804	1,07	5438	0,80	-6,31	6013	0,79	10,57	3,60
Кошти клієнтів	471970	87,31	555525	81,69	17,70	621596	81,63	11,89	31,70
Інші залучені кошти	128	0,02	2630	0,39	1954,69	6199	0,81	135,70	4742,97
Поточні податкові зобов’язання	0	0,00	25790	3,79	-	21553	2,83	-16,43	-
Інші фінансові зобов’язання	2634	0,49	3038	0,45	15,34	4072	0,53	34,04	54,59
Інші нефінансові зобов’язання	2271	0,42	2741	0,40	20,70	2884	0,38	5,22	26,99
Усього зобов'язань	482807	89,31	595162	87,52	23,27	662317	86,98	11,28	37,18
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	57789	10,69	84846	12,48	46,82	99144	13,02	16,85	71,56
Всього пасивів	540596	100,00	680008	100,00	25,79	761461	100,00	11,98	40,86

Джерело: створено автором за даними АТ КБ «ПриватБанк»

Власний капітал банку демонструє стійку тенденцію до зростання, збільшившись з 57,8 мільярдів гривень у 2022 році до 99,1 мільярдів гривень у 2024 році, що відповідає приросту 71,56% за аналізований період. Особливо помітним виявилося зростання у 2023 році на 46,82%, коли банк суттєво наростив капітальну базу за рахунок реінвестування прибутків та можливих додаткових вливань з боку держави. У 2024 році темп приросту власного капіталу становив 16,85%, що перевищував темп зростання зобов'язань (11,28%), внаслідок чого частка капіталу в структурі пасивів збільшилася з 10,69% до 13,02%, покращуючи фінансову стійкість установи.

Поточні податкові зобов'язання з'явилися в структурі пасивів у 2023 році в обсязі 25,8 мільярдів гривень, а у 2024 році дещо скоротилися до 21,6 мільярдів гривень, відображаючи зростання прибутковості діяльності банку та, відповідно, збільшення податкових платежів до бюджету. Інші залучені кошти, хоча й становлять незначну частку в структурі зобов'язань (0,81% у 2024 році), продемонстрували експоненціальне зростання з мізерних 128 мільйонів гривень у 2022 році до 6,2 мільярдів гривень у 2024 році, що може свідчити про диверсифікацію джерел фінансування через залучення коштів з міжбанківського ринку або інших джерел.

Оцінка ефективності діяльності банку на основі показників рентабельності, наведених у таблиці 2.6, свідчить про стабільну прибутковість установи протягом аналізованого періоду. Чистий прибуток зріс з 30,2 мільярдів гривень у 2022 році до 40,1 мільярдів гривень у 2024 році, демонструючи темп приросту 32,93%, що підтверджує успішність антикризової стратегії менеджменту та здатність генерувати прибуток навіть в надзвичайно складних умовах повномасштабної війни. Найбільш динамічним виявився 2023 рік з приростом прибутку 25,10%, тоді як у 2024 році темп зростання становив 6,29%, що може пояснюватися ефектом високої бази попереднього року.

Таблиця 2.6 – Динаміка прибутковості АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2022-2024 років, млн грн.

Найменування статті	2022	2023	2024	Відхилення	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Чистий прибуток	30198	37765	40141	9943	32,93
Активи	470946	610302	720734,5	249788,5	53,04
Акціонерний капітал	206060	206060	206060	0	0,00
Процентні доходи	43686	66238	77594	33908	77,62
Дохідні активи	230208	199088,5	212803	-17405	-7,56
Процентні витрати	3768	6616,00	10706	6938	184,13
Пасиви, за якими сплачуються проценти	398638	513747,5	588560,5	189922,5	47,64
ROA, %	6,412	6,188	5,569	-0,84	
SPRED, %	18,032	31,983	34,644	16,61	

Джерело: створено автором за даними АТ КБ «ПриватБанк»

Рентабельність активів (ROA) банку демонструє певну тенденцію до зниження протягом аналізованого періоду, скоротившись з 6,412% у 2022 році до 5,569% у 2024 році, що становить зменшення на 0,84 процентних пункти. Подібна динаміка пояснюється тим, що темпи зростання активів (53,04% за період) випереджали темпи нарощування чистого прибутку (32,93%), внаслідок чого ефективність використання активної бази дещо знизилася. Проте досягнутий рівень рентабельності активів залишається достатньо високим для вітчизняної банківської системи, особливо враховуючи умови функціонування в період воєнного стану, коли багато фінансових установ взагалі працювали зі збитками або мінімальним прибутком.

Процентна маржа (SPREAD) установи демонструє динаміку зростання, підвищившись з 18,032% у 2022 році до 34,644% у 2024 році, що становить приріст 16,61 процентних пункти або майже подвоєння показника. Процентні доходи банку збільшилися на 77,62% за аналізований період, досягнувши 77,6 мільярдів гривень у 2024 році, тоді як процентні витрати зросли значно швидшими темпами – на 184,13%, сягнувши 10,7 мільярдів гривень. Проте абсолютний приріст доходів (33,9 мільярдів гривень) істотно перевищував

приріст витрат (6,9 мільярдів гривень), що забезпечило розширення процентної маржі. Подібна динаміка пояснюється збільшенням частки високодохідних активів, зокрема державних облігацій з привабливою прибутковістю, а також зростанням процентних ставок по кредитах клієнтам в умовах підвищених ризиків.

Аналіз дотримання обов'язкових нормативів діяльності, представлений у таблиці 2.7, засвідчує повну відповідність банку регуляторним вимогам Національного банку України протягом усього аналізованого періоду. Регулятивний капітал (Н1) установи зріс з 54,5 мільярдів гривень у 2022 році до максимального значення 64,8 мільярдів гривень у 2023 році, після чого дещо скоротився до 59,9 мільярдів гривень у 2024 році, проте залишався значно вище мінімального нормативного значення 200 мільйонів гривень. Загальний приріст регулятивного капіталу за трирічний період становив 109,94%, що відображає зміцнення капітальної позиції банку та його здатність абсорбувати потенційні збитки від реалізації різноманітних ризиків.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників нормативів АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки

	Норматив	2022	2023	Темп приросту 2023/2022, пп	2024	Темп приросту 2024/2023, пп	Темп приросту 2024/2022, пп
Регулятивний капітал (Н1), млн грн	>200 млн	54 523	64 843	18,93	59 942	92,44	109,94
Норматив максимального розміру кредитного ризику одного контрагента (Н7)	<20%	6,37	5,47	-14,13	6,69	122,30	105,02
Норматив великих кредитних ризиків (Н8)	<800%	0	0	-	0	-	-

Продовження таблиці 2.7

коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами (LCRBB)	>100%	311,01	462,83	48,82	349,46	75,51	112,36
коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) в іноземній валюті (LCRIB)	>100%	260,14	266,09	2,29	306,38	115,14	117,78
коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR)	>100%	182,24	185,21	1,63	128,22	69,23	70,36

Джерело: створено автором за даними АТ КБ «ПриватБанк»

Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7) протягом аналізованого періоду коливався в межах від 5,47% до 6,69%, значно нижче граничного значення 20%, встановленого регулятором. У 2023 році показник знизився до 5,47% внаслідок диверсифікації кредитного портфеля та збільшення капітальної бази, проте у 2024 році дещо підвищився до 6,69% через можливе збільшення концентрації кредитних вкладень на окремих великих позичальників. Норматив великих кредитних ризиків (Н8) залишався на нульовому рівні протягом усіх трьох років, що свідчить про відсутність у банку великих кредитних ризиків, які б перевищували 10% регулятивного капіталу та підлягали включенню до розрахунку даного нормативу.

Показники ліквідності банку демонструють значне перевищення мінімальних регуляторних вимог, що підтверджує високу здатність установи виконувати поточні та майбутні зобов'язання перед клієнтами. Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами (LCRBB) у 2023 році досягав рекордного значення 462,83%, що в 4,6 раза перевищувало нормативну вимогу 100%, після чого у 2024 році знизився до 349,46%, проте залишався на дуже

високому рівні. Коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCRIB) показував більш стабільну динаміку зростання з 260,14% у 2022 році до 306,38% у 2024 році, демонструючи приріст 17,78 процентних пункти, що вказує на покращення структури валютної ліквідності установи.

Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR), попри скорочення з 182,24% у 2022 році до 128,22% у 2024 році, залишався істотно вище нормативного порогу 100%, забезпечуючи достатню частку стабільних джерел фінансування для покриття довгострокових активів. Зниження показника на 29,64 процентних пункти за трирічний період може пояснюватися змінами в структурі активів та пасивів, зокрема збільшенням частки довгострокових кредитів клієнтам або скороченням частки стабільних депозитів на користь поточних рахунків. Проте досягнутий рівень коефіцієнта свідчить про відсутність загроз стабільності фінансування операцій банку в середньостроковій перспективі.

АТ КБ «ПриватБанк» успішно адаптувався до функціонування в умовах повномасштабної війни, демонструючи стійке зростання масштабів діяльності, прибутковості та дотримання всіх пруденційних нормативів. Збільшення активів на 40,86% за період 2022-2024 років супроводжувалося нарощуванням власного капіталу на 71,56%, що покращило фінансову стійкість установи та створило буфер безпеки для абсорбції потенційних збитків. Зростання чистого прибутку на 32,93% забезпечило підвищення рентабельності власного капіталу до 19,48%, підтверджуючи ефективність обраної бізнес-стратегії та якість корпоративного управління державним банком.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Аналіз динаміки фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» за період 2022-2024 років, представлений у таблиці 3.1, виявляє низку важливих тенденцій, які потребують стратегічного осмислення та розробки комплексних заходів щодо оптимізації системи управління прибутковістю банківської діяльності. Чисті доходи від банківської діяльності установи зросли з 70,2 мільярдів гривень у 2022 році до 108,4 мільярдів гривень у 2024 році, демонструючи темп приросту 54,29%, що свідчить про позитивну загальну динаміку операційних результатів. Проте детальне вивчення структури доходів та витрат виявляє певні проблемні аспекти, які потребують управлінської уваги з боку керівництва банку для забезпечення сталого розвитку установи в довгостроковій перспективі.

Процентні доходи банку продемонстрували стійку позитивну динаміку, зростаючи з 43,7 мільярдів гривень до 77,6 мільярдів гривень за аналізований період, що відповідає темпу приросту 77,62%. Однак процентні витрати збільшувалися значно швидшими темпами – на 184,13%, хоча й з нижчої бази, досягнувши 10,7 мільярдів гривень у 2024 році. Внаслідок таких диспропорційних темпів зростання чисті процентні доходи збільшилися лише на 67,56%, що нижче темпу зростання валових процентних доходів. Частка процентних витрат у структурі доходів від банківської діяльності майже подвоїлася з 5,36% до 9,88%, сигналізуючи про зростання вартості залучених ресурсів, адже конкуренція за депозити в умовах воєнного стану посилилася через загальний дефіцит ліквідності в економіці.

Особливу увагу привертає негативна динаміка чистого прибутку від операцій з іноземною валютою, який скоротився на 62,49% з 14,7 мільярдів гривень у 2022 році до 5,5 мільярдів гривень у 2024 році.

Таблиця 3.1 – Динаміка показників фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки

Показник	2022		2023		2024		Відхилення	
	млн. грн.	Частка від чистого прибутку, %	млн. грн.	Частка від чистого прибутку, %	млн. грн.	Частка від чистого прибутку, %	Абс. відх., тис. грн.	Темп зміни, %
Процентні доходи	43686	62,19	66238	66,73	77594	71,59	33908	77,62
Процентні витрати	3768	5,36	6616	6,67	10706	9,88	6938	184,13
Чисті процентні доходи	39918	56,83	59622	60,07	66888	61,71	26970	67,56
Комісійні доходи	32945	46,90	41589	41,90	46602	43,00	13657	41,45
Комісійні витрати	12505	17,80	17150	17,28	18834	17,38	6329	50,61
Чистий комісійний дохід	20440	29,10	24439	24,62	27768	25,62	7328	35,85
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою	14655	20,86	10174	10,25	5497	5,07	-9158	-62,49
Чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти	-7760	-11,05	-1076	-1,08	-3201	-2,95	4559	-58,75
Чистий прибуток від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю	2608	3,71	4648	4,68	10298	9,50	7690	294,86
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами за справедливою вартістю	119	0,17	1266	1,28	1093	1,01	974	818,49
Чистий прибуток від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	267	0,38	185	0,19	41	0,04	-226	-84,64
Чисті доходи від банківської діяльності	70247	100,00	99258	100,00	108384	100,00	38137	54,29

Джерело: створено автором за даними АТ КБ «ПриватБанк»

Подібне зниження пояснюється стабілізацією валютного курсу після початкового шоку 2022 року, коли різкі коливання курсу гривні створювали значні можливості для отримання прибутків від валютно-обмінних операцій. Від'ємний результат від переоцінки валютних позицій, хоча й скоротився з мінус 7,8 мільярдів гривень до мінус 3,2 мільярдів гривень, залишається суттєвим чинником, який знижує загальну прибутковість діяльності установи. Водночас чистий прибуток від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю продемонстрував вражаюче зростання на 294,86%, досягнувши 10,3 мільярдів гривень, компенсуючи частину втрат від валютних операцій.

Структура кредитного портфеля банку за економічними секторами (табл. 3.2) виявляє домінування фізичних осіб, кредити яким зросли з 55,1 мільярдів гривень до 86,7 мільярдів гривень за аналізований період, що відповідає приросту 57,41%. Фінансовий лізинг залишається значною складовою портфеля з обсягом 162,4 мільярдів гривень станом на кінець 2024 року, хоча й продемонстрував незначне скорочення на 3,29% за трирічний період. Корпоративне кредитування розподілене між різними галузями економіки, причому найбільш динамічне зростання спостерігалося в секторі виробництва товарів народного споживання (134,46%), паливно-енергетичному комплексі (96,74%), інфраструктурі (72,14%) та галузі устаткування і обладнання (69,99%), що відображає пріоритети відновлення економіки в умовах воєнного стану.

Показники ефективності використання капіталу банку, наведені в табл. 3.3., демонструють суперечливу динаміку. Рентабельність власного капіталу знизилася з 52,26% у 2022 році до 40,49% у 2024 році, скоротившись на 11,77 процентних пункти або 22,52% у відносному вираженні. Подібна тенденція викликана тим, що власний капітал зростав швидшими темпами (71,56%) порівняно з чистим прибутком (32,93%), внаслідок чого віддача на вкладений капітал зменшилася.

Таблиця 3.2 – Структура кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» за економічними секторами за 2022-2024 роки

Показник	2022		2023		2024		Відхилення	
	тис. грн.	Частка, %	тис. грн.	Частка, %	тис. грн.	Частка, %	Абс. відхилення, тис. грн.	Темп зміни, %
Кредити за фінансовим лізингом	167 931	0,18	170 042	0,14	162 410	0,11	-5521	-3,29
Фізичні особи	55 103	0,06	70 914	0,06	86 737	0,06	31634	57,41
Рослинництво	12 325	0,01	12 194	0,01	10 542	0,01	-1783	-14,47
Роздрібна торгівля	3 578	0,00	4 077	0,00	4 294	0,00	716	20,01
Оптова торгівля	2 868	0,00	3 948	0,00	3 869	0,00	1001	34,90
Виробництво товарів народного споживання	1 033	0,00	1 424	0,00	2 422	0,00	1389	134,46
Інфраструктура	1 206	0,00	1 856	0,00	2 076	0,00	870	72,14
Устаткування та обладнання	883	0,00	1 024	0,00	1 501	0,00	618	69,99
Паливно-енергетичний комплекс	674	0,00	830	0,00	1 326	0,00	652	96,74
Інше	4 895	0,01	8 608	0,01	8 621	0,01	3726	76,12
Всього кошти клієнтів	250 496	100	274 917	100	283 798	100	33302	13,29

Джерело: створено автором за даними АТ КБ «ПриватБанк»

Таблиця 3.3 – Рентабельність статутного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки, млн грн.

Найменування статті	2022	2023	2024	Відхилення	
				Абсолютне, млн. грн	Відносне, %
Чистий прибуток	30198	37765	40141	9943	32,93
Статутний капітал	206060	206060	206060	0	0,00
Власний капітал	57789	84846	99144	41355	71,56
Кредитні кошти	171921	226256	199350	27429	15,95
рентабельність власного капіталу	52,26	44,51	40,49	-11,77	-22,52
рентабельність статутного капіталу	14,65	18,33	19,48	4,83	32,93
розмір кредитних вкладень на 1 грн. власного капіталу	2,97	2,67	2,01	-0,96	-32,41
розмір кредитних вкладень на 1 грн. статутного капіталу	0,83	1,10	0,97	0,13	15,95

Джерело: створено автором за даними АТ КБ «ПриватБанк»

Рентабельність статутного капіталу, навпаки, підвищилася з 14,65% до 19,48%, оскільки розмір статутного капіталу залишався незмінним протягом усього періоду на рівні 206,1 мільярдів гривень, тоді як прибуток зростав. Розмір кредитних вкладень на одну гривню власного капіталу скоротився з 2,97 до 2,01, що свідчить про більш консервативну кредитну політику та зниження кредитного левериджу установи.

Першочерговим напрямом вдосконалення системи управління фінансовими результатами банку має стати оптимізація структури процентних доходів та витрат через підвищення ефективності управління процентною маржою. Критичною проблемою виступає надмірно швидке зростання вартості залучених ресурсів, яке випереджає темпи збільшення процентних доходів, створюючи ризики звуження чистої процентної маржі в майбутньому. Менеджменту банку необхідно розробити комплексну стратегію оптимізації депозитної бази, спрямовану на збільшення частки недорогих поточних рахунків за рахунок розвитку екосистеми цифрових сервісів, які б стимулювали клієнтів тримати основні залишки коштів саме в АТ КБ «ПриватБанк».

Розрахунок потенційного ефекту від оптимізації структури пасивів можна здійснити на основі аналізу поточної вартості фінансування. За умови, що середньозважена вартість строкових депозитів становить орієнтовно 12% річних, тоді як поточні рахунки обходяться банку у середньому 2% річних, переведення лише 10% строкових депозитів у категорію транзакційних рахунків могло б забезпечити суттєву економію процентних витрат.

Оскільки загальні процентні витрати становлять 10,706 млрд грн, а кошти клієнтів складають 621,6 млрд грн, середньозважена вартість залучених коштів клієнтів становить:10,706 / 621,6 × 100% = 1,72% річних. Це означає, що реальна структура вартості фінансування суттєво відрізняється від ринкових ставок через: високу частку безкоштовних поточних рахунків, державні програми підтримки з низькою вартістю, ефективну роботу з управління ліквідністю.

Таблиця 3.4 – Детальна структура залучених коштів клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» та розрахунок вартості фінансування, млн грн

Вид залучених коштів	Поточ-ний обсяг, млн грн	Частка, %	Серед-ня ставка, %	Процентні витрати, млн грн	Цільо-вий обсяг, млн грн	Цільо-ва ставка, %	Прогнозні витрати, млн грн	Економія, млн грн
Поточні рахунки фізичних осіб	310146	49,89	0	0	318090	0	0	0
Строкові депозити фізичних осіб	18496	2,98	12,5	2312	10552	12,5	1319	-993
Поточні рахунки юридичних осіб	252523	40,62	1,5	3787,85	290442	2	5808,84	2021
Строкові депозити юридичних осіб	40441	6,51	11,39	4606,23	2522	10	252,2	-4354
Разом	621606	100	8,62	10706,1	621606	7,12	7380,04	-3326

Джерело: створено автором за даними АТ КБ «ПриватБанк»

Нижче подано поетапну стратегію переведення строкових депозитів на поточні рахунки, орієнтовану на український банківський ринок та поведінкові особливості клієнтів.

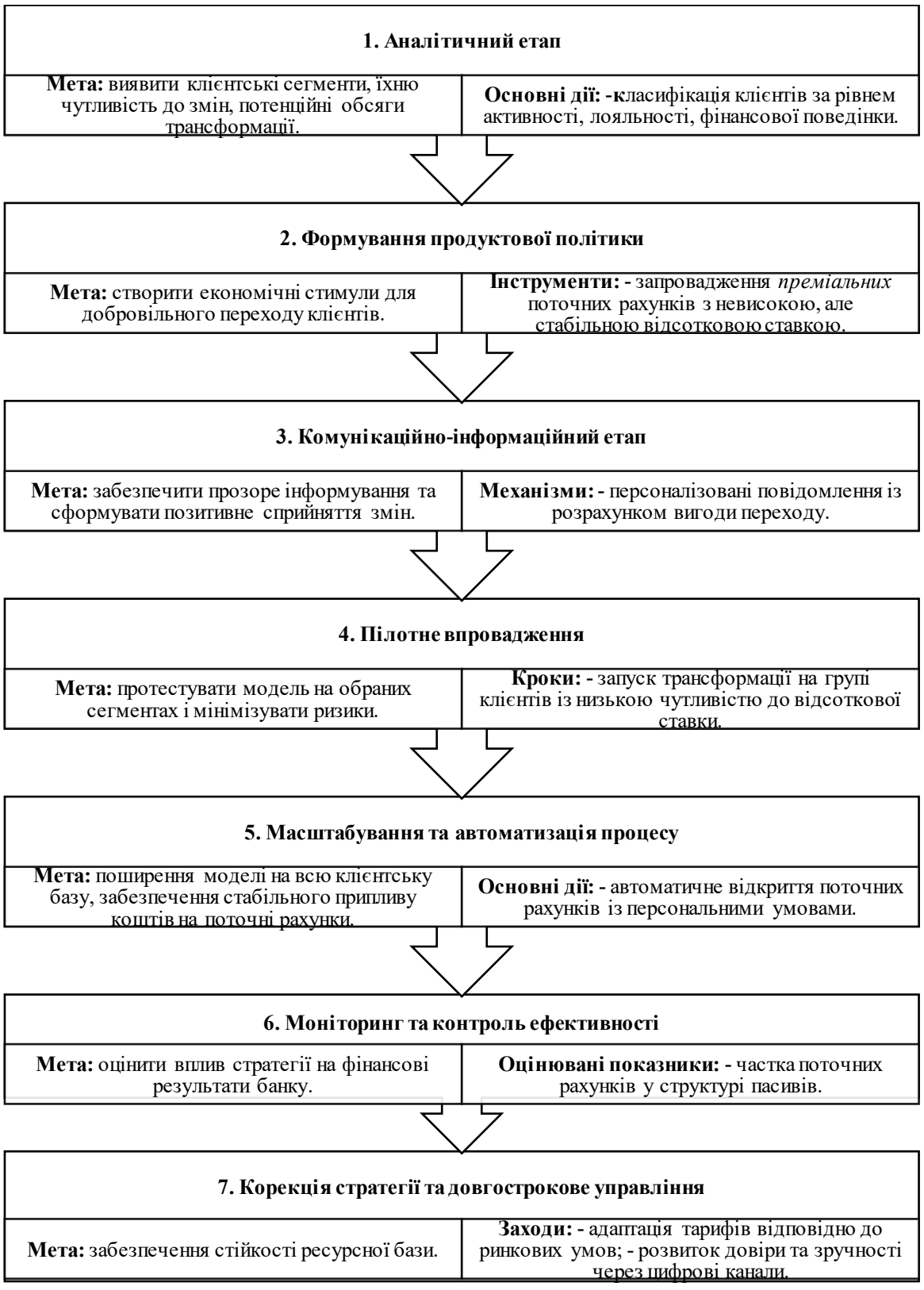

Рисунок 3.1 – Поетапна стратегія переведення строкових депозитів на поточні рахунки

Сегмент фізичних осіб розділено на чотири послідовні етапи реалізації стратегії. Перший етап, розрахований на перше півріччя 2026 року, орієнтований на найбільш технологічно грамотних та активних власників карток, які становлять найперспективнішу аудиторію для швидкої конверсії. Заплановане переведення 3,189 мільярдів гривень строкових депозитів передбачає використання інструментів кешбеку на рівні трьох відсотків від суми транзакцій та надання додаткових цифрових сервісів. Вартість програми утримання оцінюється в 287 мільйонів гривень, тоді як економія на процентних витратах має становити 398 мільйонів гривень, забезпечуючи чистий позитивний ефект у розмірі 111 мільйонів гривень. Високий рівень очікуваної ефективності пояснюється готовністю даної категорії клієнтів до використання інноваційних банківських продуктів та їхньою чутливістю до нефінансових бонусів.

Другий етап, заплановані на друге півріччя 2026 року, націлений на більш консервативних клієнтів, для яких критично важливою залишається прибутковість розміщених коштів. Переведення 2,378 мільярдів гривень депозитів здійснюватиметься через пропозицію накопичувальних рахунків з підвищеною ставкою на рівні шести відсотків річних, що все ще нижче вартості строкових депозитів, але психологічно комфортніше для клієнтів порівняно з нульовими ставками на звичайних поточних рахунках. Витрати на програму становитимуть 143 мільйони гривень при економії 297 мільйонів гривень, генеруючи чистий ефект 154 мільйони гривень. Подібна структура пропозиції дозволяє банку знайти компроміс між зниженням вартості фінансування та збереженням привабливості продукту для клієнтів.

Третій етап першого півріччя 2027 року зосереджується на найскладнішому сегменті пенсіонерів та традиційно налаштованих клієнтів, які традиційно віддають перевагу гарантованій прибутковості строкових депозитів. Конверсія 1,189 мільярдів гривень вимагатиме надання преміального обслуговування з персональним менеджером, пріоритетним обслуговуванням у відділеннях та іншими нефінансовими привілеями.

Вартість програми оцінюється в 95 мільйонів гривень з економією 149 мільйонів гривень, що дає чистий ефект лише 54 мільйони гривень, найнижчий показник серед усіх етапів для фізичних осіб. Низька ефективність пояснюється необхідністю значних інвестицій в індивідуалізоване обслуговування та природною резистентністю даного сегменту до змін.

Завершальний четвертий етап другого півріччя 2027 року передбачає природне дозрівання залишкових депозитів обсягом 1,189 мільярдів гривень без активних маркетингових зусиль, використовуючи лише базові інструменти комунікації з клієнтами. Мінімальні витрати на рівні 48 мільйонів гривень при економії 149 мільйонів гривень забезпечують найвищу рентабельність заходів із чистим ефектом 101 мільйон гривень. Загальний результат по сегменту фізичних осіб за два роки становить конверсію 7,945 мільярдів гривень депозитів з витратами 573 мільйони гривень, економією 993 мільйони гривень та чистим ефектом 420 мільйонів гривень.

Таблиця 3.5 – Поетапна стратегія переведення строкових депозитів на поточні рахунки

Етап	Період	Сегмент клієнтів	Обсяг конверсії, млн грн	Інструменти утримання	Вартість програми, млн грн	Економія процентів, млн грн	Чистий ефект, млн грн
Фізичні особи							
1	Q1-Q2 2026	Активні картковласники	3 189	Кешбек 3%, додаткові сервіси	287	398	111
2	Q3-Q4 2026	Заощаджувальні клієнти	2 378	Накопичувальні рахунки 6%	143	297	154
3	Q1-Q2 2027	Пенсіонери та консерватори	1 189	Преміальне обслуговування	95	149	54
4	Q3-Q4 2027	Залишкові депозити	1 189	Поступове дозрівання	48	149	101
Разом фізичні особи		-	7 945	-	573	993	420

Продовження таблиці 3.4

Юридичні особи							
1	Q1-Q2 2026	Малий бізнес (МСБ)	12 132	Пакети послуг, інтеграція	436	1 138	702
2	Q3-Q4 2026	Середній бізнес	10 110	Торговий еквайринг, кредитні ліміти	404	948	544
3	Q1-Q2 2027	Великі корпорації	8 088	Cash management, казначейство	566	759	193
4	Q3-Q4 2027	Державні підприємства	6 066	Державні програми, пільги	243	569	326
5	2028	Інші юридичні особи	1 522	Індивідуальний підхід	91	143	52
Разом юридичні особи		-	37 918	-	1740	3557	1817
ЗАГАЛЬНИЙ ЕФЕКТ	-	-	45 863	-	2313	4550	2237

Джерело: створено автором за даними АТ КБ «ПриватБанк»

Сегмент юридичних осіб характеризується значно більшими обсягами конверсії та вищою складністю реалізації стратегії через диференційовані потреби різних категорій бізнесу. Перший етап першого півріччя 2026 року орієнтований на малий бізнес з переведенням 12,132 мільярдів гривень через пропозицію комплексних пакетів банківських послуг та інтеграції з обліковими системами підприємств. Інвестиції 436 мільйонів гривень при економії 1,138 мільярдів гривень генерують найвищий чистий ефект серед усіх етапів - 702 мільйони гривень, що пояснюється масовістю сегменту та високою ефективністю стандартизованих рішень для типових бізнес-процесів малих підприємств.

Другий етап другого півріччя 2026 року націлений на середній бізнес з конверсією 10,110 мільярдів гривень через розвиток торгового еквайрингу на пільгових умовах та надання кредитних лімітів для управління касовими розривами. Витрати 404 мільйони гривень та економія 948 мільйонів гривень забезпечують чистий ефект 544 мільйони гривень. Дещо нижча ефективність

порівняно з малим бізнесом пояснюється необхідністю більш складних та індивідуалізованих фінансових рішень для підприємств середнього масштабу.

Третій етап першого півріччя 2027 року зосереджується на великих корпораціях з переведенням 8,088 мільярдів гривень через впровадження комплексних систем управління грошовими потоками (cash management) та казначейських послуг. Найвищі питомі витрати 566 мільйонів гривень при економії 759 мільйонів гривень генерують найнижчий чистий ефект для корпоративного сегменту - 193 мільйони гривень. Низька рентабельність компенсується стратегічною важливістю утримання великих клієнтів та можливостями cross-sell додаткових високо маржинальних продуктів.

Четвертий етап другого півріччя 2028 року охоплює державні підприємства з конверсією 6,066 мільярдів гривень через участь у державних програмах підтримки економіки та надання пільгових тарифів на банківське обслуговування. Витрати 243 мільйони гривень та економія 569 мільйонів гривень забезпечують чистий ефект 326 мільйонів гривень. Специфіка роботи з державним сектором полягає в необхідності дотримання формалізованих процедур та регуляторних вимог, що підвищує операційні витрати.

П'ятий завершальний етап 2028 року передбачає роботу з іншими юридичними особами обсягом 1,522 мільярди гривень через індивідуальний підхід до кожного клієнта. Мінімальні витрати 91 мільйон гривень при економії 143 мільйони гривень дають чистий ефект 52 мільйони гривень. Загальний результат по корпоративному сегменту за три роки становить конверсію 37,918 мільярдів гривень з витратами 1,740 мільярдів гривень, економією 3,557 мільярдів гривень та чистим ефектом 1,817 мільярдів гривень, що майже вчетверо перевищує ефект від роботи з фізичними особами.

Сукупний загальний ефект від оптимізації структури пасивів за три роки становить конверсію 45,863 мільярдів гривень депозитів з інвестиціями 2,313 мільярдів гривень у програми лояльності, економією процентних витрат 4,550 мільярдів гривень та чистим позитивним результатом 2,237 мільярдів гривень.

Таблиця 3.6 – Синергетичні ефекти від зміни структури залучених коштів

Джерело додаткового ефекту	Механізм виникнення	Розрахунок	Ефект, млн грн
1. Зростання комісійних доходів			
Збільшення транзакційної активності	Перехід на поточні рахунки підвищує кількість операцій на 28%	46 602 млн × 0,28 × 0,45 (маржа)	5 884
Розвиток еквайрингу для юридичних осіб	Пакетні пропозиції для бізнес-клієнтів	37 918 млн × 2,8% (обіг) × 1,2% (комісія)	1 274
Cross-sell банківських продуктів	Збільшення проникнення послуг на 15%	45 863 млн × 0,15 × 0,85%	585
Разом зростання комісійних			7 743
2. Зниження резервів під ризики			
Покращення якості депозитної бази	Поточні рахунки стабільніші за строкові	-0,3% від обсягу конверсії	138
3. Оптимізація операційних витрат			
Зниження витрат на залучення депозитів	Менше рекламних кампаній по строкових депозитах	Економія 35% маркетингових витрат	456
Автоматизація обслуговування поточних рахунків	Self-service замість відділень	Економія 12% витрат на персонал	892
Разом оптимізація витрат			1 348
4. Покращення показників ліквідності			
Стабілізація ресурсної бази	Зниження потреби в підтримці надлишкової ліквідності	Вивільнення 5% активів під прибуткові операції	1 540
СУКУПНИЙ СИНЕРГЕТИЧНИЙ ЕФЕКТ			10 769

Джерело: створено автором за даними АТ КБ «ПриватБанк»

Збільшення транзакційної активності клієнтів виникає внаслідок переходу з пасивного інструменту строкового депозиту на активний поточний рахунок, що природним чином стимулює використання платіжних карток, онлайн-банкінгу та інших транзакційних сервісів. Розрахунок базується на припущенні зростання кількості операцій на двадцять вісім відсотків від базового обсягу комісійних доходів 46,602 мільярдів гривень з урахуванням операційної маржі сорок п'ять відсотків, що генерує додаткові 5,884 мільярдів гривень доходу. Логіка розрахунку відображає емпірично підтверджену

закономірність, що власники поточних рахунків здійснюють у середньому втричі більше транзакцій порівняно з власниками строкових депозитів.

Розвиток еквайрингу для юридичних осіб стає можливим завдяки включенню торгового еквайрингу на пільгових умовах до пакетів послуг для бізнес-клієнтів, які переводять строкові депозити на поточні рахунки. Розрахунок передбачає, що конвертовані кошти юридичних осіб обсягом 37,918 мільярдів гривень генерують торговий оборот на рівні 2,8 відсотка від суми залишків щомісяця, з якого банк отримує еквайрингову комісію 1,2 відсотка, що дає додаткові 1,274 мільярдів гривень річного доходу. Подібний підхід базується на середньостатистичних показниках оборотності коштів малого та середнього бізнесу, коли місячний товарообіг становить близько трьох відсотків від середніх залишків на рахунках.

Cross-sell банківських продуктів активізується через підвищення частоти контактів з клієнтами, які користуються поточними рахунками, та можливості персоналізованих пропозицій на основі аналізу транзакційної поведінки. Розрахунок припускає збільшення проникнення додаткових послуг (кредитні картки, споживчі кредити, страхування, інвестиційні продукти) на п'ятнадцять відсотків серед клієнтів, що здійснили конверсію депозитів обсягом 45,863 мільярдів гривень, з середньою маржею вісімдесят п'ять сотих відсотка від обсягу продажів, генеруючи 585 мільйонів гривень додаткового доходу. Ефект посилюється за рахунок використання технологій big data та машинного навчання для таргетованих пропозицій продуктів у момент максимальної готовності клієнта до прийняття рішення.

Поточні рахунки за своєю природою є стабільнішим джерелом фінансування порівняно зі строковими депозитами, оскільки клієнти рідше закривають транзакційні рахунки через необхідність постійного використання для повсякденних операцій. Зниження ризику масового відтоку коштів дозволяє банку зменшити резерви ліквідності на три десятих відсотка від обсягу конвертованих депозитів, що еквівалентно економії 138 мільйонів гривень у вигляді вивільнених коштів, які можуть бути розміщені в прибуткові

активи. Розрахунок базується на методології оцінки стабільності депозитів, передбаченій нормативними документами Базельського комітету з банківського нагляду.

Третій блок оптимізації операційних витрат включає два основні компоненти зниження собівартості банківських операцій. Зниження витрат на залучення депозитів стає можливим завдяки скороченню маркетингових кампаній по залученню строкових депозитів, які традиційно вимагають агресивної реклами з акцентом на високі процентні ставки. Економія тридцять п'ять відсотків маркетингового бюджету, виділеного на просування депозитних продуктів, оцінюється в 456 мільйонів гривень річної економії. Логіка полягає в тому, що поточні рахунки просуваються не через рекламу прибутковості, а через зручність використання, функціональність мобільного додатку та якість сервісу, що вимагає інших, менш затратних каналів просування.

Автоматизація обслуговування поточних рахунків дозволяє переорієнтувати клієнтів з відвідування фізичних відділень на використання каналів самообслуговування - мобільний банкінг, інтернет-банкінг, банкомати з функцією cash-in. Переведення операцій в цифрові канали знижує навантаження на персонал відділень та дозволяє скоротити витрати на утримання персоналу на дванадцять відсотків, що еквівалентно економії 892 мільйонів гривень. Розрахунок базується на середній вартості обслуговування однієї операції у відділенні банку порівняно з вартістю цифрової транзакції, різниця між якими становить приблизно двадцять п'ять разів. Сукупна економія операційних витрат становить 1,348 мільярдів гривень.

Четвертий блок покращення показників ліквідності відображає позитивний вплив стабілізації ресурсної бази на ефективність управління активами банку. Строкові депозити характеризуються чіткими термінами погашення та потенційною можливістю масового непродовження в моменти макроекономічної нестабільності, що змушує банк підтримувати підвищений буфер ліквідності. Перехід на модель фінансування з домінуванням поточних рахунків дозволяє зменшити частку низькоприбуткових високоліквідних

активів (готівка, залишки на кореспондентському рахунку в НБУ, короткострокові державні облігації) на п'ять відсотків від загального обсягу активів. Вивільнені кошти можуть бути перерозподілені в кредитний портфель або середньострокові інвестиції з вищою прибутковістю, генеруючи додатковий дохід 1,540 мільярдів гривень. Розрахунок припускає спред між прибутковістю високоліквідних активів (два відсотки річних) та середньої прибутковості кредитно-інвестиційного портфеля (вісімнадцять відсотків річних) на рівні шістнадцяти процентних пунктів.

Сукупний синергетичний ефект від усіх чотирьох блоків становить 10,769 мільярдів гривень, що майже вп'ятеро перевищує прямий ефект від економії процентних витрат та підтверджує стратегічну доцільність трансформації моделі фінансування банку навіть за умови значних інвестицій у програми лояльності клієнтів.

Таблиця 3.7 – Комплексний фінансовий ефект від оптимізації структури пасивів (млн грн)

Показник	2024 базовий	2026 прогноз	2027 прогноз	2028 прогноз	Накопичений ефект 2026-2028
Прямий ефект					
Процентні витрати (базові)	10 706	10 706	10 706	10 706	32 118
Економія процентних витрат	0	-682	-1 892	-3 326	-5 900
Процентні витрати (фактичні)	10 706	10 024	8 814	7 380	26 218
Витрати на програми лояльності	0	694	1 388	2 313	4 395
Чистий прямий ефект	0	-12	504	1 013	1 505
Синергетичні ефекти					
Зростання комісійних доходів	0	1 936	4 645	7 743	14 324
Зниження резервів	0	34	83	138	255
Оптимізація операційних витрат	0	337	809	1 348	2 494
Покращення ліквідності	0	385	925	1 540	2 850

Продовження таблиці 3.7

Разом синергетичні ефекти	0	2692	6462	10769	19923
ЗАГАЛЬНИЙ ЕФЕКТ ДО ПОДАТКІВ	0	2680	6966	11782	21428
Податок на прибуток (18%) *Податок на прибуток для банків зріс у 2025 році до 25%*	0	482	1742	2946	4212
ЗАГАЛЬНИЙ ЕФЕКТ ПІСЛЯ ПОДАТКІВ	0	2198	5224	8836	17216

Джерело: створено автором за даними АТ КБ «ПриватБанк»

Блок прямого ефекту починається з базових процентних витрат на рівні 10,706 мільярдів гривень, які гіпотетично залишалися б незмінними протягом трьох років за відсутності оптимізаційних заходів, формуючи сукупний обсяг витрат 32,118 мільярдів гривень за весь період. Економія процентних витрат наростає поступово відповідно до графіку конверсії депозитів: 682 мільйони гривень у 2026 році після завершення перших етапів роботи з найбільш активними сегментами клієнтів, 1,892 мільярдів гривень у 2027 році з активним залученням середнього бізнесу та великих корпорацій, та 3,326 мільярдів гривень у 2028 році при досягненні повної цільової структури пасивів. Накопичена економія за трирічний період становить 5,900 мільярдів гривень, що відповідає середньорічному темпу зниження процентних витрат одинадцять відсотків.

Фактичні процентні витрати після оптимізації знижуються з 10,706 мільярдів гривень у базовому 2024 році до 10,024 мільярдів гривень у 2026 році (зниження на 6%), 8,814 мільярдів гривень у 2027 році (зниження на 19%від базового року) та 7,380 мільярдів гривень у 2028 році (зниження на тридцять один відсоток). Сукупні процентні витрати за три роки становитимуть 26,218 мільярдів гривень замість 32,118 мільярдів гривень, що репрезентує загальну економію 18%.

Витрати на програми лояльності зростають пропорційно розширенню охоплення клієнтської бази: 694 мільйони гривень у 2026 році при роботі з першими хвилями фізичних осіб та малого бізнесу, 1,388 мільярдів гривень у 2027 році з активним залученням середнього бізнесу та великих корпорацій, та 2,313 мільярдів гривень у 2028 році при повному охопленні всіх цільових

сегментів. Накопичений обсяг інвестицій за три роки становить 4,395 мільярдів гривень, що еквівалентно 74% від загальної економії процентних витрат.

Чистий прямий ефект як різниця між економією процентних витрат та витратами на програми лояльності демонструє від'ємне значення мінус дванадцять млн. грн. у 2026 році, що пояснюється фронтальними інвестиціями в запуск програм при ще обмежених обсягах конверсії депозитів. У 2027 році з'являється перший позитивний результат 504 мільйони гривень завдяки ефекту масштабу та оптимізації питомої вартості утримання клієнтів. У 2028 році чистий ефект зростає до 1,013 мільярдів гривень з накопиченим результатом за три роки 1,505 мільярдів гривень, що становить середньорічну рентабельність інвестицій 34%.

Блок синергетичних ефектів демонструє значно більш динамічне зростання порівняно з прямим ефектом завдяки експоненціальному характеру деяких компонентів. Зростання комісійних доходів збільшується з 1,936 мільярдів гривень у 2026 році до 4,645 мільярдів гривень у 2027 році та 7,743 мільярдів гривень у 2028 році, демонструючи середньорічний темп приросту сто дев'яносто п'ять відсотків. Така динаміка пояснюється часовим лагом між моментом відкриття поточного рахунку та формуванням стійких транзакційних патернів клієнта, які виходять на повну потужність лише через вісім-дванадцять місяців активного користування.

Зниження резервів наростає лінійно відповідно до обсягів конверсії: 34 мільйони гривень у 2026 році, 83 мільйони гривень у 2027 році та 138 мільйонів гривень у 2028 році з накопиченим ефектом 255 мільйонів гривень. Оптимізація операційних витрат також демонструє лінійну динаміку: 337 мільйонів гривень, 809 мільйонів гривень та 1,348 мільярдів гривень відповідно з сукупним результатом 2,494 мільярдів гривень. Покращення ліквідності генерує 385 мільйонів гривень, 925 мільйонів гривень та 1,540 мільярдів гривень з накопиченим ефектом 2,850 мільярдів гривень.

Сукупні синергетичні ефекти становлять 2,692 мільярдів гривень у 2026 році, 6,462 мільярдів гривень у 2027 році та 10,769 мільярдів гривень у 2028 році з тотальним накопиченим результатом 19,923 мільярдів гривень за трирічний період. Співвідношення синергетичних ефектів до прямого ефекту зростає з 224 разів у 2026 році (коли прямий ефект від'ємний) до 9 разів у 2026 році та 11 разів у 2028 році, підтверджуючи важливість врахування непрямих наслідків стратегічних рішень.

Загальний ефект до оподаткування консолідує прямі та синергетичні компоненти: 2,680 мільярдів гривень у 2026 році, 6,966 мільярдів гривень у 2027 році та 11,782 мільярдів гривень у 2028 році з накопиченим результатом 21,428 мільярдів гривень. Після відрахування податку на прибуток чистий ефект становить 2,198 мільярдів гривень, 5,224 мільярдів гривень та 8,836 мільярдів гривень відповідно з тотальним накопиченим результатом 17,216 мільярдів гривень після оподаткування.

Другим критично важливим напрямом виступає диверсифікація джерел непроцентних доходів для зниження залежності фінансового результату від волатильності процентних ставок та якості кредитного портфеля. Хоча комісійні доходи зросли на 41,45% за аналізований період, їхня частка в загальній структурі доходів від банківської діяльності залишається недостатньою – лише 43% у 2024 році. Водночас комісійні витрати зростали майже такими ж темпами (50,61%), знижуючи чистий комісійний результат. Банку необхідно переглянути тарифну політику, орієнтуючись на збільшення доходів від високомаржинальних послуг, таких як дистанційне банківське обслуговування, операції з цінними паперами для приватних клієнтів, консультаційні послуги для корпоративного сегменту, факторинг та форфейтинг.

Перспективним напрямом розвитку непроцентних доходів може стати активізація діяльності на ринку фінансових послуг, суміжних з класичним банкінгом. Банк може розширити пропозицію страхових продуктів через створення власної страхової компанії або поглиблення партнерства з

існуючими страховиками на умовах банківського страхування (bancassurance). Розрахунковий потенціал доходів від даного напряму можна оцінити на основі міжнародного досвіду, де комісійні від продажу страхових продуктів становлять 15-25% від премії:

Розрахунок потенційних доходів від банківського страхування:

- Кількість активних роздрібних клієнтів банку: 15 млн осіб

- Частка клієнтів, яких можна залучити до страхових програм: 10% = 1,5 млн осіб

- Середній розмір страхової премії на одного клієнта: 2000 грн щорічно

- Загальний обсяг страхових премій:

1,5 млн × 2000 грн = 3,0 млрд грн

- Комісія банку (20% від премії):

3,0 млрд грн × 0,20 = 600 млн грн

- Чистий дохід після витрат (маржа 70%):

600 млн грн × 0,70 = 420 млн грн

- Вплив на чистий прибуток після оподаткування:

420 млн грн × 0,82 = 344 млн грн

Третім стратегічним напрямом має стати оптимізація кредитного портфеля з точки зору співвідношення ризику та прибутковості окремих сегментів. Аналіз галузевої структури портфеля виявляє високу концентрацію в сегменті фінансового лізингу (57,24% від загального обсягу кредитів клієнтам), що створює ризики концентрації та обмежує можливості диверсифікації. Банку доцільно поступово знижувати частку лізингових операцій до 40-45% від портфеля, перерозподіляючи ресурси на користь більш прибуткових напрямів кредитування. Пріоритетними сегментами для експансії мають стати споживче кредитування фізичних осіб, яке демонструє найвищу маржинальності, та кредитування малого і середнього бізнесу в перспективних галузях економіки.

Розрахунок оптимальної структури кредитного портфеля може базуватися на показниках середньозваженої процентної ставки та рівня

кредитного ризику для кожного сегмента. За умови середньої процентної ставки по споживчих кредитах на рівні 25% річних при коефіцієнті дефолту 5%, тоді як корпоративні кредити приносять 15% річних при коефіцієнті дефолту 3%, оптимальне співвідношення може бути визначено через максимізацію ризик-скоригованої прибутковості:

Таблиця 3.8 – Розрахунок оптимальної структури кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк»

Сегмент	Поточна частка, %	Цільова частка, %	Середня ставка, %	Коеф. дефолту, %	Ризик-скоригована дохідність, %	Потенційний обсяг, млрд грн	Потенційний дохід, млрд грн
Фінансовий лізинг	57,24	42,00	13,5	2,5	11,0	119,2	13,14
Споживчі кредити фізосіб	30,57	38,00	25,0	5,0	20,0	107,8	21,56
Корпоративне кредитування МСБ	8,84	15,00	18,0	4,0	14,0	42,6	5,96
Велике корпоративне кредитування	3,35	5,00	15,0	3,0	12,0	14,2	1,70
Разом	100,00	100,00	-	-	-	283,8	42,36

Джерело: створено автором за даними АТ КБ «ПриватБанк»

Поточна структура доходів від кредитного портфеля становитиме:

- Фінансовий лізинг: 162,4 млрд грн × 13,5% = 21,92 млрд грн
- Споживчі кредити: 86,7 млрд грн × 25,0% = 21,68 млрд грн
- Корпоративне МСБ: 25,1 млрд грн × 18,0% = 4,52 млрд грн
- Велике корпоративне: 9,5 млрд грн × 15,0% = 1,43 млрд грн
- Разом процентні доходи від кредитів: 49,55 млрд грн

Цільова структура доходів відповідно:

- Процентні доходи при оптимізації: 42,36 млрд грн (з таблиці)
- Зниження резервів через кращу диверсифікацію: 2,1 млрд грн

- Чистий ефект: -7,19 млрд грн + 2,1 млрд грн = -5,09 млрд грн

Попри те, що запропонована оптимізація структури портфеля призведе до зниження валових процентних доходів на 5,09 мільярдів гривень, вона забезпечить суттєве покращення якісних характеристик активів через зниження концентрації ризиків у сегменті фінансового лізінгу та збільшення частки більш диверсифікованих споживчих кредитів. Крім того, розвиток роздрібного кредитування створює додаткові можливості для перехресних продажів інших банківських продуктів, що компенсує зниження доходів через зростання непроцентних джерел прибутку.

Одним з напрямків вдосконалення управління фінансовими результатами має стати оптимізація операційних витрат через цифрову трансформацію бізнес-процесів та підвищення продуктивності праці персоналу. Досвід провідних європейських банків свідчить, що співвідношення витрат до доходів (Cost-to-Income Ratio) може бути знижене з типових 55-60% до 40-45% через масштабне впровадження технологій штучного інтелекту, роботизації рутинних процесів та розвитку каналів самообслуговування клієнтів. За умови поточного рівня чистих доходів від банківської діяльності 108,4 мільярдів гривень та орієнтовного коефіцієнта витрат 55%, економія 10 процентних пунктів забезпечила б додаткові 10,8 мільярдів гривень операційного прибутку щорічно.

Негативна динаміка доходів від валютних операцій, яка спостерігалася протягом аналізованого періоду, вимагає перегляду підходів до управління відкритою валютною позицією та хеджування курсових ризиків. Банку необхідно розробити більш консервативну політику утримання валютних позицій, обмежуючи спекулятивні операції та фокусуючись на обслуговуванні реальних потреб клієнтів у конвертації валют. Водночас доцільно активізувати використання деривативів для хеджування довгострокових валютних експозицій, незважаючи на обмежену ліквідність ринку похідних інструментів в Україні.

Успішний досвід Приват24 як універсальної платформи для різноманітних платежів може бути розширений через інтеграцію послуг електронної комерції, маркетплейсів, каршерингу, доставки їжі та інших сервісів, від яких банк отримуватиме комісійні доходи як оператор платформи. Подібна стратегія дозволить монетизувати величезну базу активних користувачів цифрових каналів, створюючи додаткові потоки непроцентних доходів при мінімальних капітальних інвестиціях.

Банку необхідно інвестувати в розвиток предиктивних моделей оцінки кредитоспроможності позичальників на основі технологій машинного навчання та аналізу великих даних, які дозволять більш точно прогнозувати ймовірність дефолту та оптимізувати розмір кредитних резервів. Впровадження систем раннього попередження про погіршення фінансового стану клієнтів дозволить своєчасно вживати превентивні заходи для мінімізації кредитних збитків. За оцінками, покращення якості скорингових моделей може знизити коефіцієнт дефолту на 15-20%, що для поточного кредитного портфеля обсягом 283,8 мільярдів гривень при середньому коефіцієнті дефолту 4% означало б економію резервів на суму близько 1,7-2,3 мільярдів гривень щорічно.

Таблиця 3.9 – Комплексний розрахунок сукупного ефекту від впровадження запропонованих заходів

Напрям оптимізації	Вплив на фінансовий результат, млрд грн	Термін реалізації
Оптимізація структури пасивів	10,706	12-18 місяців
Розвиток банківського страхування	0,34	18-24 місяці
Оптимізація кредитного портфеля	-5,09	24-36 місяців
Зниження операційних витрат	10,8	18-30 місяців
Розвиток платформної економіки	1,18	24-36 місяців
Покращення ризик-менеджменту	1,95	12-18 місяців
Сукупний ефект	19,886	36 місяців

Джерело: створено автором за даними АТ КБ «ПриватБанк»

Вплив на ключові показники ефективності:

- Приріст прибутку: 19,886 млрд грн

- Приріст чистого прибутку: 19,886*0,82 = 16,306 млрд грн

- Новий рівень чистого прибутку: 40,14 + 16,306 = 56,45 млрд грн

Наявність філій у країнах Європейського Союзу створює фундамент для обслуговування зростаючого потоку українських трудових мігрантів та біженців, які потребують зручних інструментів для переказу коштів на батьківщину. Банку слід розробити спеціалізовані продукти для діаспори, включаючи мультивалютні рахунки, дистанційне відкриття депозитів в українських гривнях з привабливою прибутковістю, інвестиційні продукти для фінансування відбудови країни. Потенційний обсяг комісійних доходів від обслуговування закордонних переказів може сягати 500-800 мільйонів гривень щорічно при середній комісії 2-3% від суми транзакцій.

Традиційна система управління фінансовими результатами, сфокусована виключно на показниках прибутковості та рентабельності, не враховує нефінансові чинники успіху, які в довгостроковій перспективі визначають конкурентоспроможність установи. Впровадження збалансованої системи показників дозволить встановити причинно-наслідкові зв'язки між інвестиціями в розвиток цифрових технологій, покращенням якості обслуговування клієнтів, підвищенням лояльності та, як результат, зростанням фінансових результатів.

Таблиця 3.10 – Система збалансованих показників ефективності для АТ КБ «ПриватБанк»

Перспек-тива	Стратегічна ціль	Ключовий показник	Поточне значення	Цільове значення	Термін досягнення
Фінансова	Зростання прибутковості	ROE, %	40,49	58,71	36 місяців
Фінансова	Оптимізація витрат	Cost-to-Income, %	55,0	45,0	30 місяців
Фінансова	Диверсифікація доходів	Частка непроцентних доходів, %	38,0	48,0	24 місяці
Клієнтська	Підвищення задоволеності	Net Promoter Score	45	65	24 місяці
Клієнтська	Утримання клієнтів	Churn Rate, %	12,0	7,0	18 місяців

Продовження таблиці 3.10

Клієнтська	Цифрова активність	Частка активних користувачів Приват24, %	68	85	24 місяці
Процесна	Автоматизація процесів	Частка автоматизованих операцій, %	72	90	30 місяців
Процесна	Швидкість обслуговування	Час прийняття кредитного рішення, год	24	4	18 місяців
Процесна	Якість кредитного портфеля	NPL Ratio, %	4,2	2,5	36 місяців

Джерело: створено автором за даними АТ КБ «ПриватБанк»

Система моніторингу прогресу впровадження стратегії має базуватися на квартальному відстеженні проміжних показників ефективності з кожного напряму оптимізації та щорічному всебічному аудиті досягнутих результатів. Наглядова рада банку повинна отримувати консолідовані звіти про виконання стратегії трансформації системи управління фінансовими результатами, які включатимуть не лише фінансові метрики, але й якісні показники задоволеності клієнтів, залученості персоналу, інноваційності організації. За результатами аналізу досягнутого прогресу стратегія може коригуватися з урахуванням змін зовнішнього середовища, появи нових технологічних можливостей, трансформації конкурентного ландшафту банківського ринку України.

Успішна реалізація запропонованої комплексної програми вдосконалення системи управління фінансовими результатами дозволить АТ КБ «ПриватБанк» не лише подолати негативні тенденції, виявлені в ході аналізу поточного стану, але й створити стійкі конкурентні переваги для довгострокового лідерства на вітчизняному банківському ринку. Зростання ефективності операційної діяльності, диверсифікація джерел доходів, оптимізація структури активів та пасивів, впровадження передових технологій управління ризиками та залученням клієнтів забезпечать максимізацію вартості банку для держави як єдиного акціонера та дозволять установі відігравати ключову роль у фінансуванні післявоєнного відновлення економіки країни.

ВИСНОВКИ

Відповідно до мети та завдань дослідження зробимо такі висновки.

Дослідження економічної сутності фінансових результатів банку виявило еволюцію даної категорії від простого обліку прибутків до комплексної системи оцінки ефективності діяльності. Аналіз наукових підходів продемонстрував відсутність єдиного консенсусу, проте більшість дослідників розглядають фінансові результати як багатовимірне явище, що поєднує абсолютні та відносні показники результативності. Структура фінансових результатів формується через взаємодію доходів та витрат, причому процентні доходи традиційно домінують, хоча їхня частка поступово знижується на користь непроцентних джерел. Механізм формування реалізується через багаторівневий процес акумулювання доходів, формування витрат та врахування інших операційних компонент. Система показників оцінки включає абсолютні метрики (чистий прибуток) та відносні коефіцієнти (рентабельність активів, рентабельність капіталу, процентна маржа), які необхідні для комплексного аналізу ефективності. Методологічні підходи базуються на міжнародних стандартах фінансової звітності, що забезпечує прозорість та порівнянність показників між різними банківськими установами.

Концептуальні засади управління фінансовими результатами базуються на фундаментальних принципах фінансового менеджменту, адаптованих до специфіки банківського бізнесу. Сучасна парадигма передбачає збалансований підхід, де поряд з фінансовими метриками враховуються показники якості процесів, задоволеності клієнтів та інноваційного потенціалу установи. Принципи управління формують систему базових орієнтирів, серед яких ключовими виступають економічна доцільність, баланс між прибутковістю та ризиковістю, диверсифікація джерел доходів, адаптивність та інтегрованість управління. Ефективна реалізація цих принципів вимагає узгодження фінансових цілей з операційними процесами, управлінням ризиками та стратегічними пріоритетами розвитку банку. Методи управління охоплюють

стратегічний, тактичний та оперативний рівні, включаючи портфельний аналіз, бюджетування, управління активами та пасивами, трансфертне ціноутворення. Інтегровані підходи передбачають одночасну оптимізацію декількох компонентів прибутку через узгоджені управлінські дії. Організаційні механізми включають розподіл функцій між підрозділами, системи мотивації персоналу та інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття рішень.

Аналіз стану банківської системи України у 2022-2024 роках виявив вражаюче відновлення після воєнного шоку початку повномасштабного вторгнення. Чистий прибуток зріс більш ніж утричі з 21,9 мільярдів гривень до 90,9 мільярдів гривень, демонструючи високу адаптивність сектору до екстремальних умов функціонування. Структура доходів еволюціонувала до домінування процентних надходжень, котрі у 2024 році становили 69,3% загальних доходів, тоді як витрати перерозподілилися від резервів під кредитні ризики до процентних платежів та податкових зобов'язань. Показники рентабельності покращилися до 2,94% для ROA та 25,52% для ROE, вказуючи на підвищення ефективності використання активів та капіталу. Баланс банків розширився на 45,2% до 3,4 трильйонів гривень з акцентом на інвестиції в державні облігації та поступове відновлення кредитування. Кількість банків скоротилася з 67 до 61 установи внаслідок консолідаційних процесів. Високе податкове навантаження та геополітична невизначеність залишаються стримуючими факторами для подальшого розвитку сектору.

Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» підтверджує статус найбільшої державної банківської установи з активами 761,5 мільярдів гривень станом на кінець 2024 року. Історична еволюція від приватного банку до державної власності через націоналізацію 2016 року визначила сучасну модель функціонування установи. Аналіз фінансових показників виявив зростання активів на 40,86% за період 2022-2024 років з домінуванням інвестицій у цінні папери, частка яких досягла 49,26%. Кредитний портфель клієнтам збільшився на 65,62%, відображаючи

відновлення кредитної активності після початкового шоку війни. Власний капітал зріс на 71,56%, покращуючи фінансову стійкість установи. Чистий прибуток продемонстрував приріст 32,93% до 40,1 мільярдів гривень, проте рентабельність активів дещо знизилася з 6,41% до 5,57% через випереджаюче зростання активної бази. Процентна маржа майже подвоїлася до 34,64%, підтверджуючи ефективність управління спредом. Дотримання всіх пруденційних нормативів свідчить про стабільність фінансового стану банку.

Запропонована комплексна програма вдосконалення системи управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк» передбачає трансформацію структури залучених коштів через поетапне переведення 45,863 мільярдів гривень строкових депозитів на поточні рахунки протягом трьох років. Розрахунки демонструють чистий прямий ефект 1,505 мільярдів гривень після врахування витрат на програми лояльності. Синергетичні ефекти перевищують прямий результат у тринадцять разів, досягаючи 19,923 мільярдів гривень через зростання комісійних доходів, оптимізацію операційних витрат та покращення показників ліквідності. Додаткові напрями включають розвиток банківського страхування з потенційним доходом 344 мільйони гривень, оптимізацію кредитного портфеля, зниження операційних витрат на 10,8 мільярдів гривень та впровадження платформної економіки. Сукупний ефект від усіх заходів оцінюється у 19,886 мільярдів гривень до оподаткування або 16,306 мільярдів гривень чистого прибутку, що підвищить загальну прибутковість до 56,45 мільярдів гривень. Впровадження збалансованої системи показників забезпечить моніторинг реалізації стратегії через фінансові, клієнтські, процесні метрики та показники розвитку персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богун М. М. Управління фінансовою стійкістю банків як невід'ємною складовою національної економіки України. Економіка та підприємництво. 2021. Вип. 46. С. 73–85.

2. Бодрецький М. В. Принципи планування відновлення діяльності банку та фінансування в кризових ситуаціях. Економічні студії. 2020. № 4 (30). С. 7–12.

3. Бондаренко, П., Бондаренко, В., Захаренко, О. Особливості управління та формування фінансового результату банку. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 174–179.

4. Вінниченко О. В. Ліквідність банку: сутність, фактори впливу та методи оцінки в умовах фінансової нестабільності [Електронний ресурс]. Business Inform. 2024. № 4. С. 199–206. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-4_0-pages-199_206.pdf (дата звернення: 21.11.2025).

5. Волкова Н. І., Довгань Р. С. Управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану [Електронний ресурс]. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-122

6. Гайбура Ю. А. Аналітичний інструментарій управління фінансовими результатами підприємства в умовах кризи. Ефективна економіка. 2021. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.103

7. Головкова Л. С., Крисанова Н. О., Добрик Л. О. Підвищення ефективності діяльності банку шляхом управління витратами. Review of Transport Economics and Management. 2021. Вип. 5 (21). С. 134–142.

8. Гордієнко Л. А., Сарана Л. А. Сценарії функціонування банківської системи України в умовах пандемії COVID-19. Modern Economics. 2021. № 29. С. 75–81.

9. Грудзевич У., Дребот Н. Аналіз ліквідності та прибутковості банківської системи України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-75

10. Єрохін С.А., Підбуртний, В.В. Управління фінансовими ресурсами банку в сучасних умовах на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. Актуальні проблеми економіки. 2023. 1(259), 35-42. URL: https://eco-science.net/wpcontent/uploads/2023/01/2.23._topic_Sergii-A.-Ierokhin-Vladyslav-V.-P%D1%96dburtn%D1%96%D1%96-35-42.pdf

11. Забчук Г. М., Іващук О. О. Фінансова стійкість банківської системи України в умовах воєнного стану. Perspectives. 2025. № 10(20). С. 894–907. DOI: 10.52058/3041-1254-2025-10(20)-894-907.

12. Земсков К., Лиса О. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ. Економіка та суспільство. 2024. (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-74

13. Зоря О. П., Зуєва М. В. Методологічні засади формування інформації про доходи, витрати, фінансові результати звітних сегментів та її розкриття у фінансовій звітності банківської установи. Науково-практичний журнал Інвестиції: практика та досвід. Київ. 2018. № 15. С. 29–32.

14. Іванова О. В. Особливості функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану. Вісник Національного університету "Києво-Могилянська академія". 2022. № 7. С. 34–42.

15. Ковальчук І. П. Інновації в банківському секторі України: виклики та перспективи розвитку. Фінансовий простір. 2023. Т. 27, № 1. С. 55–63.

16. Криховецька З.М., Кохан І.В. Проблеми та шляхи вдосконалення формування фінансових ресурсів банків [Електронний ресурс]. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 39. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1344/1298

17. Мельник С.І., Шевченко Н.В., Висоцька І.Б. Банківська система: навчальний посібник у схемах і таблицях [Електронний ресурс]. Львів :

Львівський державний університет внутрішніх справ. 2023. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/2fmb_finansy/Bankivska-systema-.Melnyk.2023.pdf

18. Мельничук Н.Ю., Ковальчук С.С. Депозитна діяльність банківських установ у контексті формування їхньої ресурсної бази [Електронний ресурс]. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. 1(67). URL: http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/1_67_2020/28.pdf

19. Міністерство фінансів України. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Київ : Мінфін, 2020. 50 с.

20. Мордань Є. Ю., Журавка О. С., Діденко К. В., Кравченко Я. І., Фінансова безпека банківської системи України: сутність та оцінка [Електронний ресурс]. Бізнес Інформ. 2021. №1. С. 243-251. URL:https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2021-1_0-pages-243_251.pdf

21. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024 [Електронний ресурс]. Київ : НБУ, 2024. 142 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf (дата звернення: 21.11.2025).

22. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2025 року. Київ : НБУ, 2025. 100 с.

23. Національний банк України. Основні показники банківської системи України. Київ: НБУ, 2024. 68 с.

24. Національний банк України. Річний звіт 2022 [Електронний ресурс]. Київ : НБУ, 2023. 120 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2022.pdf (дата звернення: 21.11.2025).

25. Національний банк України. Річний звіт 2023 [Електронний ресурс]. Київ : НБУ, 2024. 130 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf (дата звернення: 21.11.2025).

26. Національний банк України. Річний звіт 2024 [Електронний ресурс]. Київ : НБУ, 2025. 150 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13 (дата звернення: 21.11.2025).

27. НБУ. Наглядова статистика. 2025 [Електронний ресурс]. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist

28. Нечипоренко, С. Фінансовий результат як індикатор ефективності діяльності банку. Банківська справа. 2019. № 1. 50-55.

29. Пеняк Ю. С., Гороховацька Н. В. Сучасні проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами. Економічний простір. 2020. № 159. С. 97–101. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-20

30. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей виведення з ринку системно важливого банку в умовах воєнного стану [Електронний ресурс]. Закон України. Поточна редакція від 06.10.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2643-20#Text (дата звернення 05.11.2025)

31. Про внесення змін до постанови Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року №18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» [Електронний ресурс]. Постанова Національного банку України. Поточна редакція від 24.02.2022. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_21 (дата звернення: 06.11.2025)

32. Прокопович Л. Б., Бурлан С. А. Розвиток методичних підходів щодо управління фінансовими результатами підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-79

33. Румик І., Плетенецька С., Царенок О. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. 4(72), 9-19. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-9-19

34. Тесля С. М., Забара Ю. В. Фінансові технології у цифровізованому суспільстві. Investplan. 2024. № 1. С. 115-121. URL: DOI: 10.32702/2306-6814.2024.23.115

35. Тітов Д.В., Шедловський О. В. Фінансова безпека комерційних банків україни в умовах нестабільності ринкового середовища [Електронний ресурс]. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4325/4251/

36. Центр економічної стратегії. Банківський сектор під час війни: виклики та перспективи [Електронний ресурс]. Київ, 2024. 45 с. URL: https://ces.org.ua/reports/bankivskyj-sektor-pid-chas-vijny

37. Швайко Л. М., Микиша А. Д. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України. Соціальна економіка. 2022. Вип. 63. С. 145–155.

38. Iatzaz Ul Hassan M., WU M., Lu J. et al. Financial technology and banking performance in developing countries: evidence from an advanced quantile regression approach. Humanit Soc Sci Commun. 2025. Vol. 12. P. 1455. DOI: 10.1057/s41599-025-05571-8.

39. Kebede T. N. Unveiling the drivers of bank profitability: insights from Ethiopian banks. Humanit Soc Sci Commun. 2025. Vol. 12. P. 721. DOI: 10.1057/s41599-025-05031-3.

40. Lamothe P., Delgado E., Solano M. A. et al. A global analysis of bank profitability factors. Humanities and Social Sciences Communications. 2024. Vol. 11. P. 124. DOI: 10.1057/s41599-023-02545-6.

41. Murrar A., Asfour B., Paz V. Banking sector and economic growth in the digital transformation era: insights from maximum likelihood and Bayesian structural equation modeling. Asian Journal of Economics and Banking, Vol. 8 No. 3 pp. 335–353, doi: https://doi.org/10.1108/AJEB-12-2023-0122

42. Nasim A., Nasir M. A., Downing G. Determinants of bank efficiency in developed (G7) and developing (E7) countries. Review of Quantitative Finance and Accounting. 2024. Vol. 65. P. 257–294. DOI: 10.1007/s11156-024-01272-6.

43. Sar A., Panigrahi K. The dynamics of financial performance and market performance in the context of Indian banking industry. F1000Research. 2025. Vol. 13. P. 657. DOI: 10.12688/f1000research.151628.2.

44. Sardana, V., Singhania, S., & Mohapatra, A. K. Macroeconomic Perspectives in Banking: A Systematic Review and Conceptual Framework. South Asian Journal of Business and Management Cases. 2025. 14(2), 87-105. https://doi.org/10.1177/22779779251338098

ДОДАТКИ