

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління фінансовими результатами банку за матеріалами
ПуАТ «КБ АКОРДБАНК»

Рівень вищої освіти магістр

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

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

Освітня програма Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

КВРФБС 023193.01.04.00

Виконала: студентка II курсу, група ФБСмз-23-1  Зоряна ТКАЧУК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: канд. екон. наук, доцент  Катерина ЛАРІОНОВА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер  Яна ДОЩЕНКО
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри ФБСС
д-р. екон. наук, проф.

 Ніла ХРУЩ
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

19 12 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр і назва галузі знань

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

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою ФБСС

Зоряни Іванівни

« 2 » вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Ткачук Зоряни Іванівни

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління фінансовими результатами банку за матеріалами ПуАТ «КБ АКОРДБАНК»

керівник проекту (роботи) Катерина ЛАРІОНОВА, канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від 26.08.2024 року №60 (додаток 18)

2. Строк подання студентом роботи на кафедру з 12.12.2024 року.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

1. Нормативні документи Верховної Ради України, Уряду України
2. Спеціальна методична та наукова література (вітчизняні та зарубіжні видання)
3. Періодичні видання за темою дослідження
4. Фінансова звітність ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

- 1 Теоретичні основи управління кредитним ризиком банку
- 2 Аналітико-практичні аспекти управління кредитним ризиком банків України
- 3 Напрями удосконалення управління кредитним ризиком ПуАТ «КБ АКОРДБАНК»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Основні наукові підходи до визначення сутності «фінансові результати банку»;
2. Систематизації видів фінансового результату банку за різними ознаками;
3. Процес управління фінансовими результатами банку;
4. Причини які можуть впливати на фінансового результату банку
5. Динаміка чистого прибутку банків України за 2021-2023 роки
6. Динаміку та склад доходів та витрат банківської системи України за 2021-2023 роки;
7. Динаміка фінансового результату вітчизняних банків за 2021-2023 роки;
8. Динаміка та структура активів та пасивів ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки;
9. Динаміка та структура фінансових результатів ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки;
10. Динаміка структури доходів та витрат за ключовими джерелами отримання ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки;
11. Динаміка основних показників прибутковості (збитковості) ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» за

2021-2023 роки;

12. Структура механізму управління фінансовими результатами ПуАТ «КБ АКОРДБАНК»

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

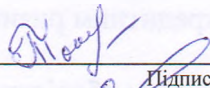
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: 02 вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

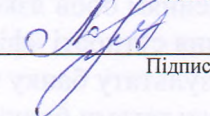
№ п/п	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми та узгодження плану кваліфікаційної роботи	протягом червня	виконано
2	Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань відповідно до теми	до 15.09.24	виконано
3	Збір, обробка статистичних матеріалів, фінансової звітності	до 01.10.24	виконано
4	Аналіз та систематизація інформаційних джерел по темі дослідження	до 15.10.24	виконано
5	Написання текстової частини кваліфікаційної роботи та оформлення роботи	до 05.12.24	виконано
6	Підготовка ілюстративних матеріалів	до 10.12.24	виконано
7	Попередній захист	з 12.12.24	виконано
8	Захист кваліфікаційної роботи (згідно графіка)	з 20.12.24	виконано

Студентка


Підпис

Зоряна ТКАЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Підпис

Катерина ЛАРІОНОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

РЕФЕРАТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТКИ

Ткачук Зоряни Іванівни
Прізвище, ім'я, по батькові

на тему: Управління фінансовими результатами банку за матеріалами
ПуАТ «КБ АКОРДБАНК»

У сучасних економічних умовах, що характеризуються високим рівнем невизначеності, ефективне управління фінансовими результатами банківських установ набуває особливої значущості. Фінансова невизначеність, спричинена негативними наслідками війни, економічними кризами, пандемічними явищами та динамічними змінами у світовій економіці, формує складне середовище функціонування банківського сектору України, вимагаючи від фінансових інституцій гнучких та адаптивних стратегій управління.

Актуальність обраної теми полягає в необхідності розробки комплексного підходу до управління фінансовими результатами банку, який би дозволяв не лише мінімізувати ризики та негативні впливи фінансової невизначеності, але й створював передумови для забезпечення стабільного розвитку, підтримання фінансової стійкості та максимізації прибутковості банківської установи в умовах постійних трансформацій зовнішнього середовища.

Однак не всі аспекти управління фінансовими результатами банків в повній мірі розглянуті, тому існує актуальність подальших досліджень у таких питаннях, як уточнення економічної сутності дефініції «фінансові результати банків» та систематизація їх видів; розвиток науково-методичних підходів щодо аналізу фінансових результатів банків та дослідження факторів які негативно впливають на них в умовах воєнного стану; поглиблення теоретичних аспектів управління фінансовими результатами банку. Актуальність вирішення зазначених проблем, пов'язаних з управлінням фінансових результатів банків, обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою дослідження є обґрунтування та удосконалення науково-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо управління фінансовими результатами банків в умовах фінансової невизначеності.

Комплексний підхід до реалізації мети кваліфікаційної роботи обумовив постановку та необхідність розв'язання наступних завдань:

- дослідити сутність дефініції «управління фінансовими результатами банку»;
- охарактеризувати роль позитивного фінансового результату банку в умовах воєнного стану;
- дослідити систематизацію фінансових результатів банку за різними ознаками;
- дослідити та систематизувати основні етапи процесу управління фінансовими результатами банківської установи;
- проаналізувати фінансові результати банків України за 2021-2023 роки;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки;
- дослідити особливості управління фінансовими результатами ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки;
- вдосконалити систему управління фінансовими результатами ПуАТ «КБ АКОРДБАНК».

Об'єктом дослідження – є процес управління фінансовими результатами банку в умовах нестабільності фінансового ринку.

Предметом дослідження – є теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо формування системи управління фінансовими результатами в умовах нестійкого та мінливого зовнішнього середовища.

Методи дослідження для кваліфікаційної роботи включають широкий спектр методів дослідження, а саме: діалектичний метод - для вивчення теоретичних аспектів управління фінансовими результатами банку; метод системного аналізу - для комплексного дослідження фінансово-

господарської діяльності банку та при характеристиці факторів, що впливають на фінансові результати банку; статистичні методи - для обробки та інтерпретації фінансових даних діяльності банку; порівняльний аналіз - для зіставлення показників фінансової діяльності вітчизняних банків та ПуАТ «КБ АКОРДБАНК»; економіко-математичне моделювання - для прогнозування фінансових результатів діяльності банку; графічний метод - для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження формуватиметься з різнопланових джерел, зокрема: фінансова звітність ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» за період 2021-2023 років; внутрішньобанківські документи, що регламентують фінансову політику та стратегію управління банку; статистичні матеріали Національного банку України; наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів з питань управління фінансовими результатами; законодавчі та нормативно-правові акти у сфері банківської діяльності; аналітичні огляди та звіти фінансово-економічних інституцій.

Методологічне забезпечення дослідження базується на принципах наукової об'єктивності, комплексності та системності. Використання сучасних методологічних підходів дозволить здійснити глибокий та всебічний аналіз процесів управління фінансовими результатами банку, виявити основні тенденції, проблеми та перспективи підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності ПуАТ «КБ АКОРДБАНК».

Наукова новизна одержаних результатів у кваліфікаційній роботі полягає у розвитку теоретико-методичних підходів до удосконалення управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану. Наукову новизну даного дослідження визначають такі основні положення:

- набуло подальшого розвитку розширена класифікація фінансових результатів банківської установи, для створення дієвої системи управління банківською установою, в якій запропонована нова ознака «за відповідністю запланованим показникам діяльності банку» відповідно якій виділяють наступні види прибутку (збитку) – плановий, понадплановий та недостатній (збиток нижче планового рівня). Враховуючи дані види фінансових результатів, банківська установа може оцінювати ефективність своєї стратегії, а також корегувати та розробляти можливі заходи покращення фінансових результатів діяльності та управляти ризиками для досягнення фінансової стійкості банківської установи;

- удосконалено механізм управління фінансовими результатами банку, функціонування якого базується на реалізації збалансованої системи показників (BSC). В основі даної системи управління фінансовими результатами банку, на відміну від існуючих, покладена розробка стратегічних карт управління прибутком по кожній складовій системи та ключових показників діяльності, що дозволяє комплексно оцінити ступінь досягнення інтегрованих цілей та забезпечити стратегічне управління прибутком банку в умовах фінансової невизначеності.

Апробація результатів дослідження. Окремі результати дослідження кваліфікаційної роботи доповідалися на V Всеукраїнській науково-практичній конференції «Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні», Херсон (10 грудня 2024 року), Херсонський національний технічний університет.

Наукові публікації. Основні наукові дослідження кваліфікаційної роботи викладено у одній науковій праці загальним обсягом 0,28 др. арк.

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 75 сторінках, список використаних джерел дорівнює 41 найменувань, 5 додатків. Також, робота містить 15 таблиць, 8 рисунків.

Ключові слова: фінансові результати, прибуток, збиток, управління фінансовими результатами банку.

ABSTRACT

Tkachuk Zoryana Ivanovna

Management of the bank's financial results based on materials from
PUJSC «KB AKORDBANK»

In modern economic conditions characterized by a high level of uncertainty, effective management of financial results of banking institutions is of particular importance. Financial uncertainty caused by the negative consequences of war, economic crises, pandemic phenomena and dynamic changes in the world economy, forms a complex environment for the functioning of the banking sector of Ukraine, requiring flexible and adaptive management strategies from financial institutions.

The relevance of the chosen topic lies in the need to develop a comprehensive approach to managing the financial results of a bank, which would not only minimize risks and negative impacts of financial uncertainty, but also create the prerequisites for ensuring stable development, maintaining financial stability and maximizing the profitability of a banking institution in conditions of constant transformations of the external environment.

The purpose of the study is to substantiate and improve scientific and methodological approaches and develop practical recommendations for managing the financial results of banks in conditions of financial uncertainty.

A comprehensive approach to the implementation of the goal of the qualification work led to the formulation and need to solve the following tasks:

- to investigate the essence of the definition of “bank financial results management”;
- to investigate the systematization of the bank’s financial results according to various criteria;
- to investigate and systematize the main stages of the process of managing the financial results of a banking institution;
- to analyze the financial results of Ukrainian banks for 2021-2023;
- to analyze the financial and economic activities of PUJSC “KB AKORDBANK” for 2021-2023;
- to investigate the features of managing the financial results of PUJSC “KB AKORDBANK” for 2021-2023;
- to improve the financial results management system of PUJSC “KB AKORDBANK”.

The object of the study is the process of managing the bank’s financial results in conditions of financial market instability.

The subject of the research is theoretical and methodological principles and practical recommendations for the formation of a financial performance management system in an unstable and changing external environment.

Keywords: financial results, profit, loss, management of the bank's financial results.

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні основи управління фінансовими результатами банку	10
1.1 Сутність фінансового результату банку та необхідність ефективного управління ним	10
1.2 Основні складові процесу управління фінансовими результатами банку	19
2 Аналітико-практичні аспекти управління фінансовими результатами банків України	28
2.1 Аналіз фінансових результатів банків України за 2021-2023 роки	28
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки	36
3 Напрями удосконалення управління фінансовими результатами ПуАТ «КБ АКОРДБАНК»	47
Висновки	71
Список використаної літератури	76
Додатки	82

Вступ

У сучасних економічних умовах, що характеризуються високим рівнем невизначеності, ефективне управління фінансовими результатами банківських установ набуває особливої значущості. Фінансова невизначеність, спричинена негативними наслідками війни, економічними кризами, пандемічними явищами та динамічними змінами у світовій економіці, формує складне середовище функціонування банківського сектору України, вимагаючи від фінансових інституцій гнучких та адаптивних стратегій управління.

Актуальність обраної теми полягає в необхідності розробки комплексного підходу до управління фінансовими результатами банку, який би дозволяв не лише мінімізувати ризики та негативні впливи фінансової невизначеності, але й створював передумови для забезпечення стабільного розвитку, підтримання фінансової стійкості та максимізації прибутковості банківської установи в умовах постійних трансформацій зовнішнього середовища.

Дослідження основних аспектів управління фінансовими результатами банку є постійним об'єктом уваги як науковців, так і практиків. Значний внесок у дослідженні питання управління фінансовими результатами було здійснено такими вітчизняними науковцями, як, зокрема, М. Алексеєнко, Г. Аниськова, Н. Бодрова, П. Буряк, Вольська, В. Геєць, Г. Давидова, О. Криклій, О. Коренева, А. Крисоватий, С. Лобозинський, Л. Лігоненко, Н. Маслак, В. Мельник, А. Мороз, К. Проскура, М. Савлук, І. Сало, А. Чухно, Г. Чепелюк, І. Утюганов та багато інших.

Однак не всі аспекти управління фінансовими результатами банків в повній мірі розглянуті, тому існує актуальність подальших досліджень у таких питаннях, як уточнення економічної сутності дефініції «фінансові результати банків» та систематизація їх видів; розвиток науково-методичних підходів щодо аналізу фінансових результатів банків та дослідження факторів які негативно впливають на них в умовах воєнного стану; поглиблення теоретичних аспектів

управління фінансовими результатами банку. Актуальність вирішення зазначених проблем, пов'язаних з управлінням фінансових результатів банків, обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою дослідження є обґрунтування та удосконалення науково-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо управління фінансовими результатами банків в умовах фінансової невизначеності.

Комплексний підхід до реалізації мети кваліфікаційної роботи обумовив постановку та необхідність розв'язання наступних завдань:

- дослідити сутність дефініції «управління фінансовими результатами банку»;
- охарактеризувати роль позитивного фінансового результату банку в умовах воєнного стану;
- дослідити систематизацію фінансових результатів банку за різними ознаками;
- дослідити та систематизувати основні етапи процесу управління фінансовими результатами банківської установи;
- проаналізувати фінансові результати банків України за 2021-2023 роки;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки;
- дослідити особливості управління фінансовими результатами ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки;
- вдосконалити систему управління фінансовими результатами ПуАТ «КБ АКОРДБАНК».

Об'єктом дослідження – є процес управління фінансовими результатами банку в умовах нестабільності фінансового ринку.

Предметом дослідження – є теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо формування системи управління фінансовими результатами в умовах нестійкого та мінливого зовнішнього середовища.

Методи дослідження для кваліфікаційної роботи включають широкий

спектр методів дослідження, а саме: діалектичний метод - для вивчення теоретичних аспектів управління фінансовими результатами банку; метод системного аналізу - для комплексного дослідження фінансово-господарської діяльності банку та при характеристиці факторів, що впливають на фінансові результати банку; статистичні методи - для обробки та інтерпретації фінансових даних діяльності банку; порівняльний аналіз - для зіставлення показників фінансової діяльності вітчизняних банків та ПуАТ «КБ АКОРДБАНК»; економіко-математичне моделювання - для прогнозування фінансових результатів діяльності банку; графічний метод - для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження формуватиметься з різнопланових джерел, зокрема: фінансова звітність ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» за період 2021-2023 років; внутрішньобанківські документи, що регламентують фінансову політику та стратегію управління банку; статистичні матеріали Національного банку України; наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів з питань управління фінансовими результатами; законодавчі та нормативно-правові акти у сфері банківської діяльності; аналітичні огляди та звіти фінансово-економічних інституцій.

Методологічне забезпечення дослідження базується на принципах наукової об'єктивності, комплексності та системності. Використання сучасних методологічних підходів дозволить здійснити глибокий та всебічний аналіз процесів управління фінансовими результатами банку, виявити основні тенденції, проблеми та перспективи підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності ПуАТ «КБ АКОРДБАНК».

Наукова новизна одержаних результатів у кваліфікаційній роботі полягає у розвитку теоретико-методичних підходів до удосконалення управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану. Наукову новизну даного дослідження визначають такі основні положення:

- набуло подальшого розвитку розширена класифікація фінансових результатів банківської установи, для створення дієвої системи управління

банківською установою, в якій запропонована нова ознака «за відповідністю запланованим показникам діяльності банку» відповідно якій виділяють наступні види прибутку (збитку) – плановий, понадплановий та недостатній (збиток нижче планового рівня). Враховуючи дані види фінансових результатів, банківська установа може оцінювати ефективність своєї стратегії, а також корегувати та розробляти можливі заходи покращення фінансових результатів діяльності та управляти ризиками для досягнення фінансової стійкості банківської установи (с. 15);

- удосконалено механізм управління фінансовими результатами банку, функціонування якого базується на реалізації збалансованої системи показників (BSC). В основі даної системи управління фінансовими результатами банку, на відміну від існуючих, покладена розробка стратегічних карт управління прибутком по кожній складовій системи та ключових показників діяльності, що дозволяє комплексно оцінити ступінь досягнення інтегрованих цілей та забезпечити стратегічне управління прибутком банку в умовах фінансової невизначеності (с. 62).

Апробація результатів дослідження. Окремі результати дослідження кваліфікаційної роботи доповідалися на V Всеукраїнській науково-практичній конференції «Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні», Херсон (10 грудня 2024 року), Херсонський національний технічний університет.

Наукові публікації. Основні наукові дослідження кваліфікаційної роботи викладено у одній науковій праці загальним обсягом 0,28 др. арк.

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 75 сторінках, список використаних джерел дорівнює 41 найменувань, 5 додатків. Також, робота містить 15 таблиць, 8 рисунків.

1 Теоретичні основи управління фінансовими результатами банку

1.1 Сутність фінансового результату банку та необхідність ефективного управління ним

Фінансовий результат у банківській діяльності є ключовим індикатором ефективності та результативності управлінських рішень, що відображає здатність фінансової установи генерувати додану вартість в умовах мінливого економічного середовища. Як інтегральна економічна категорія, він не лише характеризує підсумки господарської діяльності банку, але й слугує важливим інструментом оцінки його фінансової стійкості, конкурентоспроможності та потенціалу розвитку.

Ефективне управління фінансовими результатами банку передбачає багатовекторний підхід, який враховує інтереси різних стейкхолдерів: акціонерів, вкладників, клієнтів, персоналу та держави. Для акціонерів прибуток визначає розмір дивідендів та інвестиційну привабливість банку, для вкладників - гарантію фінансової безпеки, для банківської установи - можливість самофінансування, розширення діяльності та нарощування матеріально-технічної бази, а для держави - джерело податкових надходжень (рисунок А.1, додаток А).

В умовах фінансової нестабільності, економічних криз та геополітичних потрясінь управління фінансовими результатами набуває особливої значимості. Банки змушені адаптувати свої стратегії, диверсифікувати ризики, оптимізувати витрати та шукати нові джерела доходів, аби протистояти негативним тенденціям та забезпечити не лише беззбиткову діяльність, а й стійке нарощування прибутковості. Саме тому комплексний, науково обґрунтований підхід до формування, аналізу та прогнозування фінансових результатів стає ключовим фактором успіху банківської установи в сучасних складних

економічних умовах. Однак, в умовах кризи викликаною війсьним станом в країні, деякі банки зіткнулися із проблемою від'ємного фінансового результату - збитку.

У наукових джерелах існує різноманітне тлумачення категорії «фінансові результати банку», які представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Тракткування сутності дефініції «фінансові результати банку»

Автори, джерело	Визначення
1	2
Житар М.О [12]	«фінансовий результат - кінцевий результат діяльності банку, який розраховується як різниця між доходами і витратами банку та уособлюється у підсумковому показнику прибутку або збитку»
Конєва І.І., Бублик Т.І. [15]	«фінансовий результат -це величина отриманого банком прибутку або збитку, яка відображає результати всіх видів його діяльності, всіх його активних та пасивних операцій»
Фатюха В.В., Ярмошко О.В., Кирилова Л.І., Є.Ю. Ткаченко [39]	«фінансові результати діяльності банку – це прибуток чи збиток, що утворюється як різниця між доходами і витратами, і призводить до збільшення чи зменшення капіталу в результаті фінансово – господарської діяльності банку»
Бондаренко П.В, Бондаренко В.Г., Захаренко О.О. [2]	«фінансовий результат банку – це економічна категорія, котра відображає результати фінансово-господарської діяльності й уособлюється в підсумковому показнику – прибутку чи збитку»
Вороніна О.О. [7]	«фінансові результати являють собою якісну характеристику фінансово-господарської діяльності, що загалом характеризує результат економічних відносин».
Гаряга Л.О. [9]	«фінансовий результат банку як позитивний (прибуток) або негативний (збиток) економічний підсумок фінансово-господарської діяльності банку, що формується від різних видів діяльності (операційна, інвестиційна, фінансова), виражається у грошовій формі, розраховується як різниця доходів і витрат банку та впливає на збільшення (зменшення) вартості власного капіталу банківської установи»

Джерело: систематизовано автором

Визначення сутності фінансового результату банку потребує багатоаспектного підходу, оскільки це складне та динамічне поняття, що виходить за межі простого зіставлення доходів та витрат. Традиційні теоретичні концепції часто мають обмежене тлумачення, фокусуючись лише на окремих аспектах даного поняття. Комплексний підхід дозволяє розглядати фінансовий

результат як багатовимірну систему, що інтегрує економічні, стратегічні та управлінські параметри функціонування банку. На наш погляд «фінансовий результат банку» - це комплексна економічна категорія, що характеризує підсумок фінансово-господарської діяльності банківської установи, відображений у формі прибутку або збитку, який акумулює в собі сукупність доходів, витрат, фінансових показників та відображає результат ефективності управлінських рішень за певний період. Тобто, у контексті сучасних економічних викликів фінансовий результат банку виступає не просто підсумковим показником, а складним індикатором життєздатності та конкурентоспроможності фінансової установи.

Запропоноване визначення фінансового результату банку відрізняється від інших наявних дефініцій наступними ключовими характеристиками:

–розглядає фінансовий результат як динамічну категорію, а не статичний показник;

–визначає фінансовий результат як індикатор потенціалу розвитку, а не лише підсумок діяльності.

Фінансовий результат банку формується на основі різниці між доходами та витратами банківської установи та можуть мати як негативне (збиток), так і позитивне (прибуток) значення. «Дохід банку - збільшення економічних вигід протягом звітного періоду у формі надходжень чи поліпшення активів або зменшення зобов'язань, результатом чого є збільшення власного капіталу, за винятком збільшення, пов'язаного з внесками учасників» [40]. Відповідно, «витрати трактується як зменшення економічних вигід протягом звітного періоду через проведення банківською установою фінансово-господарських операцій у формі відтоку чи зменшення активів або зростання заборгованості, що веде до зниження капіталу» [16]. Тобто, фінансові результати банку можуть бути у вигляді прибутку, який формується за рахунок перевищення сукупних доходів над витратами, а також у вигляді збитку коли саме витрати перевищують доходи банку. Фінансові результати відіграють значну роль в діяльності банківської установи, оскільки головною метою функціонування будь-якого

фінансового посередника є утворення прибутку. Даний показник є одним із найважливіших фінансових показників, який узагальнює всі результати діяльності банківської установи та формує комплексну оцінку ефективності її діяльності.

Таким чином, до показників фінансових результатів діяльності банківських установ більшість науковців-фінансистів відносять прибуток та збиток, як абсолютні показники, так і відносний показник - рентабельність. Однак деякі науковці дещо розширюють склад фінансових результатів банківських установ, а саме, крім тих, що перелічені вище, включають ще витрати та доходи, як підсумки вхідних та вихідних грошових потоків, що лежать в основі підрахунку фінансового результату банку [40]. Отже, до складу фінансових результатів пропонується відносити прибуток, збиток, доходи, витрати та рентабельність (рисунок 1.1).

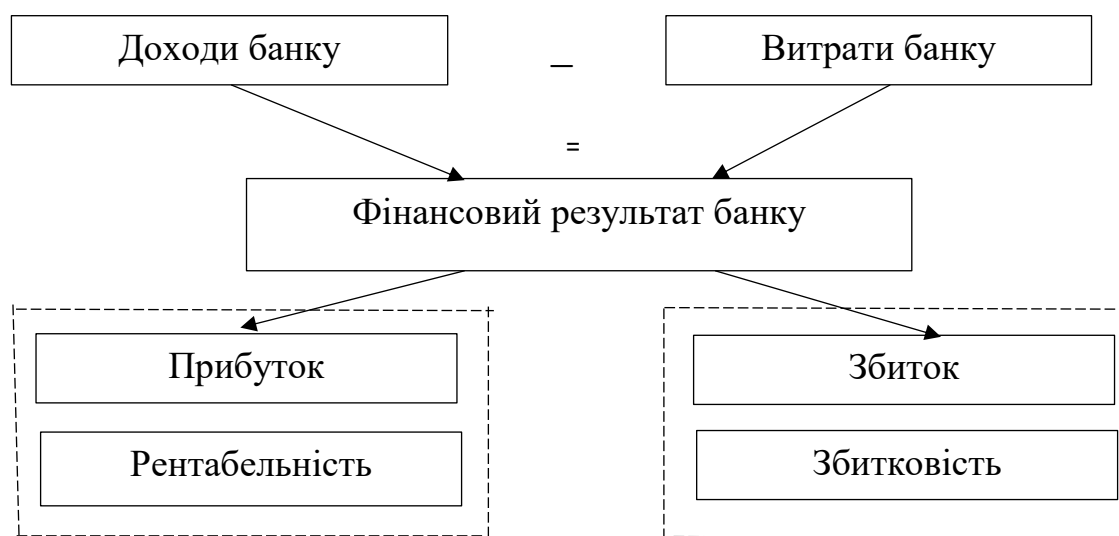


Рисунок 1.1 – Основні складові фінансових результатів банку

Загалом доходи банків можна поділити на такі основні складові, як: процентний дохід (доходів від інвестицій у цінні папери, дохід за кредитами та депозитами які розміщені в інших банках, доходів за кредитами, наданими іншим банківським організаціям); комісійний дохід (комісійні доходи від кредитних та розрахунково-касових операцій, комісійні доходи від факторингових, трастових та лізингових операцій, комісійні саме від операцій з

валютою); торговельний дохід (дохід, отриманий від продажу цінних паперів та торгівлі валютою); інші банківські операційні доходи (штрафи та пені, залучені банківськими операціями, доходи від операційного лізингу та за операціями з іншими організаціями та відділеннями банку, доходи, одержані від продажу основних засобів, інших матеріальних і нематеріальних активів); інші доходи [16]. При стабільному розвитку фінансового ринку основним джерелом доходів банківських установ є процентні доходи.

Аналогічно, доходам, поділяються і витрати банків, а саме процентні та комісійні витрати, витрати від торговельної діяльності, інші витрати. Процентні витрати банківської установи зазвичай становлять основну частину витрат.

В науковій літературі наводиться досить багато видів систематизації прибутку банку за різними ознаками, а класифікація збитків відсутня. Тому ми пропонуємо зробити узагальнену класифікацію фінансових результатів діяльності банків (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Систематизація фінансових результатів банку

Класифікаційна ознака	Види прибутку	Види збитку
1	2	3
Джерела формування прибутку банку за основними видами діяльності банку, згідно з класифікацією Базельського комітету	<ul style="list-style-type: none"> – прибуток від комерційної діяльності банку – прибуток від торгової діяльності банку – прибуток від діяльності з управління активами та пасивами 	<ul style="list-style-type: none"> – збиток від комерційної діяльності банку – збиток від торгової діяльності банку – збиток від діяльності з управління активами та пасивами
Джерела формування прибутку за основними видами діяльності банку, що використовуються в його обліку	<ul style="list-style-type: none"> – прибуток від операційної діяльності – прибуток від інвестиційної діяльності – прибуток від фінансової діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> – збиток від операційної діяльності – збиток від інвестиційної діяльності – збиток від фінансової діяльності
Врахування неявних витрат	<ul style="list-style-type: none"> – бухгалтерський прибуток – економічний прибуток 	<ul style="list-style-type: none"> – бухгалтерський збиток – економічний збиток
Ступінь інфляційного очищення	<ul style="list-style-type: none"> – номінальний прибуток – реальний прибуток 	<ul style="list-style-type: none"> – номінальний збиток – реальний збиток
Порядок визначення у сфері нормативного регулювання обліку і оподаткування банку	<ul style="list-style-type: none"> – обліковий прибуток – прибуток до оподаткування – прибуток після оподаткування – чистий прибуток 	-
Склад елементів, що формують прибуток	<ul style="list-style-type: none"> – валовий прибуток – маржинальний прибуток – операційний прибуток 	<ul style="list-style-type: none"> – валовий збиток – маржинальний збиток – операційний збиток

Кінець таблиці 1.2

1	2	3
Період формування прибутку, що розглядається	– прибуток попереднього періоду – прибуток звітного періоду – прибуток планового періоду	– збиток попереднього періоду – збиток звітного періоду – збиток планового періоду
Регулярність виникнення	– прибуток від звичайної діяльності – надзвичайний прибуток	– збиток від звичайної діяльності – збиток від надзвичайної діяльності
Характер використання прибутку	– прибуток банку, що капіталізується. – прибуток банку, що споживається	-
Приналежність	– прибуток клієнтських груп, клієнтів – прибуток за видами операцій – прибуток за продуктами – прибуток за інструментами та портфелями	– збиток клієнтських груп, клієнтів – збиток за видами операцій – збиток за продуктами – збиток за інструментами та портфелями
Місце формування	– прибуток банку – прибуток філії, відділення – прибуток структурного підрозділу – прибуток центру фінансової відповідальності	– збиток банку – збиток філії, відділення – збиток структурного підрозділу – збиток центру фінансової відповідальності
Ступінь відповідності запланованим в фінансовій стратегії розвитку банку показникам	– плановий – понадплановий – недостатній	– плановий – понадплановий – збиток нижче планового рівня

Джерело: систематизовано на основі джерел [17; 32]

Грунтовне вивчення наукової літератури показує, що на сьогоднішній день немає остаточно сформованого уніфікованого підходу до визначення та класифікації фінансових результатів банку. Проте серед науковців існує беззаперечний консенсус щодо надзвичайної важливості розширеної класифікації прибутку для створення дієвої системи управління банківською установою.

Класифікація фінансових результатів банку відіграє фундаментальну роль у фінансовому менеджменті та стратегічному плануванні діяльності банку. Зокрема, вона дозволяє:

– здійснювати деталізований аналіз джерел формування прибутку (збитку), виявляти найбільш ефективні напрямки банківської діяльності та резерви для подальшого зростання фінансових показників;

- забезпечувати прозорість та зрозумілість структури фінансових надходжень для менеджменту банку, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень;

- створювати передумови для оптимізації фінансової стратегії банку, динамічного коригування бізнес-процесів залежно від зміни зовнішніх та внутрішніх факторів;

- підвищувати ефективність контролю за фінансовими результатами та мінімізувати ризики в банківській діяльності.

Таким чином, класифікація фінансових результатів є не просто технічною процедурою, а потужним інструментом стратегічного управління, який дозволяє банківській установі адаптуватися до мінливих ринкових умов та забезпечувати стабільність своєї фінансової діяльності.

У сучасних складних економічних умовах України банківський сектор переживає значні трансформації та випробування, що викликають фінансову нестабільність. Період економічної нестабільності, спричинений поєднанням внутрішніх структурних проблем та зовнішніх дестабілізуючих факторів, створює надзвичайно складне середовище для підтримання прибутковості та стійкості банківських установ. Класифікація факторів впливу на фінансові результати банку передбачає їх системний та структурований аналіз, що дозволяє банківським установам розробляти гнучкі стратегії управління в умовах перманентної невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. В цілому, фактори впливу на фінансовий результат банківської установи можна систематизувати наступним чином (таблиця 1.3).

Аналіз факторів впливу на фінансові результати банку демонструє, що перелік таких чинників є динамічним та багатограним, який постійно еволюціонує залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі банківської установи. Представлений перелік факторів охоплює найбільш суттєві та типові впливи, з якими банки стикаються у своїй щоденній операційній діяльності, проте він не є вичерпним.

Таблиця 1.3 – Фактори впливу на фінансові результати банківської установи

Загальні фактори	Специфічні фактори
Фактори макрорівня	
1. Вплив макроекономічного середовища (кон'юнктури ринку)	стан економіки країни (рівень інфляції, ВВП, темпи економічного зростання)
	грошово-кредитна політика центрального банку
	курс національної валюти та валютні коливання
	загальна економічна стабільність держави
2. Законодавче регулювання	зміна нормативно-правової бази банківської діяльності
	податкове законодавство
	вимоги до банківського капіталу та резервування
	регуляторні обмеження та пруденційні норми
3. Зовнішньополітична ситуація	геополітичні процеси
	міжнародні економічні санкції
	інвестиційний клімат країни
	воєнна агресія з боку іншої країни
4. Соціально-демографічні фактори	рівень доходів населення
	демографічні зміни
	міграційні процеси
	рівень фінансової грамотності суспільства
Фактори мікрорівня	
5. Внутрішня політика банку	стратегія управління активами та пасивами
	якість та диверсифікація кредитного портфеля
	ефективність системи ризик-менеджменту
	якість корпоративного управління
6. Фінансовий потенціал банку	рівень доходів та витрат банку
	структура власного капіталу банку
	рівень фінансової стійкості банку
	Рівень ліквідності
7. Маркетингова стратегія банку	лінійка банківських продуктів
	цінова політика банку
	репутація банку на фінансовому ринку
	канали комунікації з клієнтами
8. Кадровий потенціал банку	кваліфікація працівників банку
	система мотивації персоналу банку та корпоративна культура
	плинність кадрів
9. Операційна ефективність банку	рівень впровадження технологічних інновацій у банківську діяльність
	автоматизація банківських процесів
	якість клієнтського сервісу

Джерело: систематизовано на основі [2; 9; 19]

Зовнішні фактори характеризуються високим рівнем невизначеності та складністю прогнозування. Вони формують об'єктивне макроекономічне

середовище, в якому функціонує банк, і мають переважно некерований характер. До них належать: геополітичні процеси, кон'юнктура фінансового ринку, соціально-економічні трансформації, форс-мажорні обставини тощо. Менеджменту банку важливо не стільки передбачати абсолютно всі можливі зміни, скільки розвивати здатність швидко адаптуватися до нових умов, формувати антикризові механізми та сценарії реагування на потенційні виклики.

Внутрішні фактори, на відміну від зовнішніх, перебувають під безпосереднім контролем банківської установи та є результатом її власної стратегії, операційної політики, корпоративної культури та менеджменту. До них належать: якість управління активами та пасивами, рівень диверсифікації банківських продуктів, ефективність ризик-менеджменту, технологічна оснащеність, кваліфікація персоналу, маркетингова стратегія тощо. Саме внутрішніми факторами банк може активно управляти, цілеспрямовано впливати на них та використовувати як інструменти підвищення власної фінансової стійкості й прибутковості. Системний та комплексний підхід до аналізу та управління внутрішніми факторами дозволяє банку не лише мінімізувати потенційні ризики, але й створювати конкурентні переваги на фінансовому ринку. Ключова мета аналізу впливу факторів на фінансові результати банку - не просто фіксація наявних проблем, а формування випереджаючих механізмів адаптації та забезпечення фінансової стійкості банківської установи [9].

Систематичний моніторинг та врахування цих факторів забезпечує банку можливість не лише адаптуватися до мінливих ринкових умов, але й формувати проактивну стратегію розвитку, спрямовану на максимізацію прибутковості та мінімізацію потенційних фінансових ризиків.

Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок та взаємовплив факторів різних рівнів, оскільки зміна одного фактора може спричинити ланцюгову реакцію та суттєво вплинути на фінансові результати банку.

Підводячи підсумок, можна зробити висновок, що саме прибуток є фундаментальним та визначальним елементом функціонування банківської

системи, який виходить далеко за межі простого економічного показника. Він становить основу стабільності, розвитку та конкурентоспроможності банківської установи, водночас виступаючи критичним індикатором ефективності її діяльності. Збільшення обсягів прибутку безпосередньо впливає на зменшення залежності банку від зовнішніх фінансових джерел, що підвищує його економічну незалежність та гнучкість. Крім того, прибуток слугує багатофункціональним інструментом розвитку, який дозволяє банку: здійснювати капітальні інвестиції, формувати резервні фонди, стимулювати персонал, розширювати спектр банківських продуктів, впроваджувати інноваційні технологічні рішення, підтримувати соціально значущі проєкти.

Також, важливим аспектом прибутку є його здатність безпосередньо впливати на ринкову вартість банківської установи. Через механізм капіталізації частини отриманого прибутку банк може нарощувати власні активи, підвищувати свою інвестиційну привабливість та зміцнювати конкурентні позиції на фінансовому ринку. Чим більший обсяг прибутку банку, тим динамічніше зростає вартість його активів та підвищується загальна ринкова капіталізація. Таким чином, прибуток виступає не лише економічним індикатором, але й стратегічним інструментом управління, який надає менеджменту банку комплексну інформацію для прийняття виважених рішень щодо подальшого розвитку установи.

1.2 Основні складові процесу управління фінансовими результатами банку

Управління фінансовим результатом банківської установи є важливою складовою фінансового менеджменту банку. Ефективне управління фінансовими результатами банку є критично важливим аспектом його успішного функціонування та стратегічного розвитку банку. Від якості такого управління

безпосередньо залежить фінансова стійкість банківської установи, її здатність протистояти економічним викликам, генерувати стабільний прибуток та забезпечувати довіру клієнтів і акціонерів. Професійний підхід до управління фінансовими результатами дозволяє банку не лише оптимізувати власні доходи, але й ефективно контролювати витрати, мінімізувати ризики та створювати передумови для довгострокового зростання.

Важливість такого управління проявляється в багатьох аспектах діяльності банку. По-перше, це забезпечення інвестиційної привабливості шляхом демонстрації стабільних фінансових показників та потенціалу розвитку. По-друге, це здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища, адаптувати фінансову стратегію до нових економічних умов та регуляторних вимог. Ефективне управління фінансовими результатами також підвищує конкурентоспроможність банку, дозволяючи йому запроваджувати інноваційні продукти, розширювати клієнтську базу та забезпечувати диверсифікацію джерел доходу.

Зрозуміло, що ефективність управління фінансовим результатом банку насамперед проявляється в тому, щоб банк в кінці звітної періоду повинен отримати позитивний фінансовий результат – прибуток.

У контексті ринкової економіки стратегія банку щодо прибутку виходить за межі простої максимізації фінансових показників. Управління фінансовими результатами передбачає комплексний, збалансований підхід до досягнення стратегічних цілей банківської установи.

Основна мета управління фінансовими результатами банку полягає в забезпеченні стійкого та ефективного функціонування банківської установи через комплексне управління її фінансово-економічною діяльністю. Це означає не просто максимізацію прибутку, а створення збалансованої системи, яка дозволяє банку послідовно нарощувати свою вартість, підтримувати оптимальний рівень ризиків, забезпечувати фінансову стійкість та інвестиційну привабливість [12].

Досягнення цієї мети реалізується через взаємопов'язані процеси стратегічного планування, ефективного управління активами та пасивами, оптимізації джерел доходів, контролю витрат, мінімізації фінансових ризиків та постійного моніторингу й аналізу фінансових показників. Таким чином, управління фінансовими результатами спрямоване на створення підґрунтя для довгострокового сталого розвитку банку, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення інтересів акціонерів, клієнтів та інших стейкхолдерів.

Ключові принципи ефективного управління фінансовими результатами банку представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні принципи ефективного управління фінансовими результатами банку

Принципи	Характеристика
1	2
1. Принцип цілеспрямованості	Управління фінансовими результатами повинно бути орієнтоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей банку. Це включає забезпечення стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності на ринку. Всі фінансові операції та управлінські рішення мають бути взаємопов'язані із загальною місією банку.
2. Принцип комплексності	Управління повинно враховувати всі аспекти фінансової діяльності банку, зокрема доходи, витрати, активи, пасиви та рівень ризиків. Такий підхід дозволяє забезпечити збалансованість між джерелами доходів і витратами, мінімізувати ризики та оптимізувати ресурси.
3. Принцип гнучкості	Здатність банку швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі (економічні кризи, регуляторні зміни, ринкові тенденції) є ключовим для ефективного управління фінансовими результатами. Це забезпечує збереження стійкості та прибутковості навіть у нестабільних умовах.
4. Принцип оптимального співвідношення ризику і прибутку	Банки повинні балансувати між ризиками, які вони беруть на себе, і рівнем доходу, який вони можуть отримати. Це включає управління кредитними, ринковими, валютними та операційними ризиками, щоб мінімізувати можливі втрати.
5. Принцип обґрунтованості	Рішення щодо управління фінансовими результатами повинні базуватися на точному аналізі фінансових показників, прогнозах ринку та оцінці ризиків. Використання сучасних методів аналітики, моделювання та моніторингу є невід'ємною складовою цього принципу.

Кінець таблиці 1.4

1	2
6. Принцип прозорості та підзвітності	Фінансові результати банку повинні бути зрозумілими для всіх зацікавлених сторін, включаючи акціонерів, регуляторів та клієнтів. Це забезпечує довіру до банку та створює умови для залучення нових інвестицій і клієнтів.
7. Принцип інноваційності	У сучасних умовах банки повинні активно впроваджувати нові технології та фінансові інструменти, які сприяють оптимізації фінансових процесів, зниженню витрат і підвищенню рівня автоматизації.
8. Принцип ефективного контролю та моніторингу	Постійний моніторинг фінансових результатів дозволяє оперативно виявляти проблемні зони та вживати необхідних заходів для їх усунення. Це також допомагає уникнути системних помилок і зберегти стабільність фінансових показників.

Джерело: систематизовано на основі [7; 12; 19]

Дотримання цих принципів дає змогу банкам ефективно управляти фінансовими ресурсами, підвищувати їхню віддачу та знижувати ризики. Це забезпечує довгострокову стабільність, що особливо важливо в умовах нестабільного економічного середовища.

«Управління фінансовим результатом банку – це процес пошуку та реалізації найбільш ефективних рішень щодо формування, розподілу й використання фінансового результату, який базується на координації дій з іншими підсистемами управління підприємством, на підставі зворотного впливу, та здійснюється для досягнення стійкого фінансового стану й ефективної діяльності банку» [40] (рисунок 1.2).

Планування фінансових результатів є відправною точкою в процесі управління фінансами банку. На цьому етапі визначаються цілі та завдання, які банк прагне досягти в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Процес охоплює складання фінансового плану, прогнозування доходів і витрат, а також оцінку можливих ризиків і визначення механізмів їх мінімізації. Ефективне планування є запорукою стабільності банку, забезпечуючи чітке розуміння ресурсів і пріоритетів [19].

Ключові завдання цього етапу включають оцінку очікуваних обсягів операційної діяльності, визначення оптимального рівня доходів від

кредитування, інвестицій, комісійних послуг, а також прогнозування витрат, зокрема операційних, адміністративних і фінансових. При плануванні враховуються зовнішні фактори, такі як економічна ситуація, валютна політика, ставки рефінансування, інфляція, а також внутрішні ресурси банку, включаючи його капітал, інфраструктуру та кадровий потенціал.

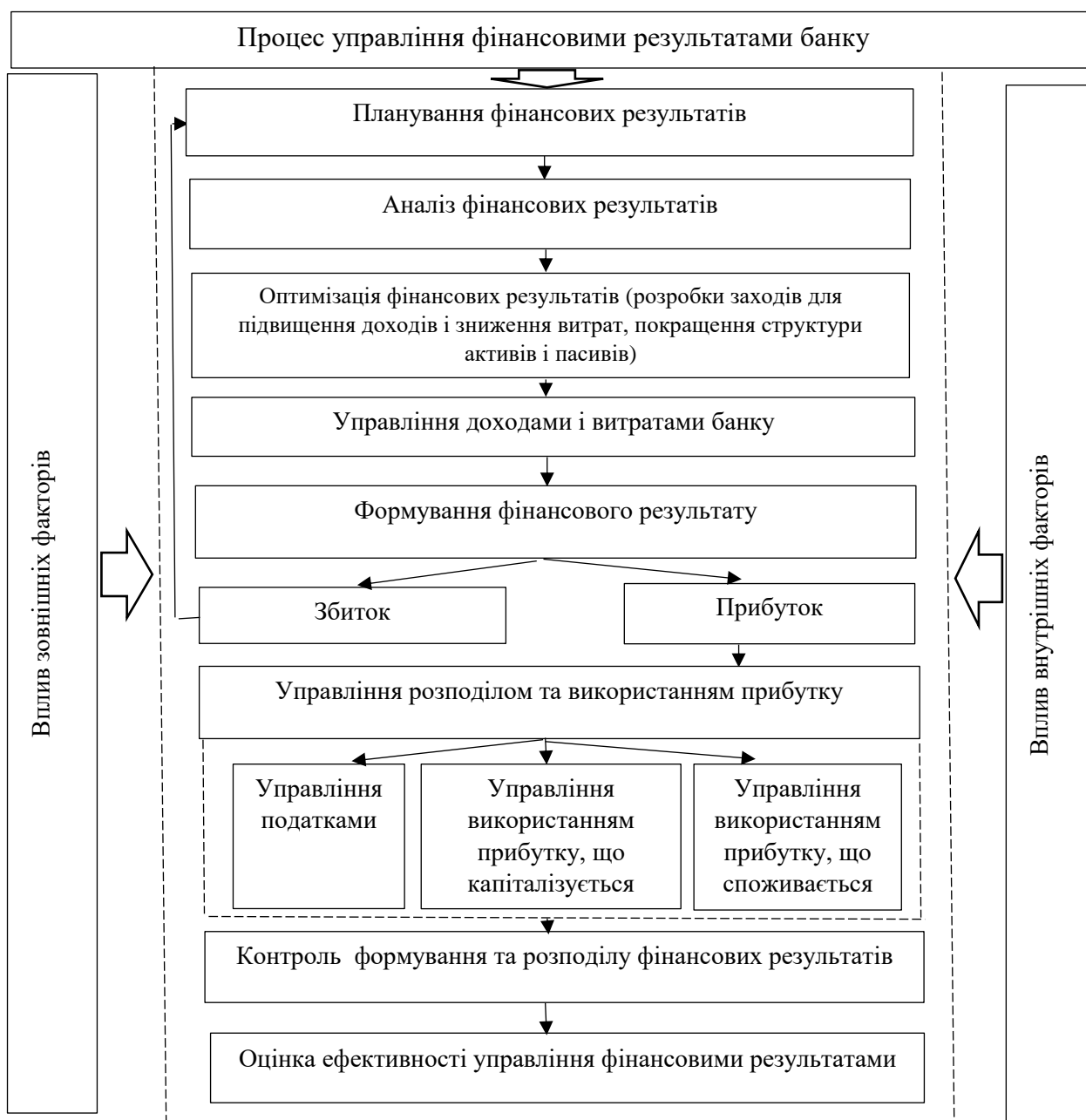


Рисунок 1.2 - Процес управління фінансовими результатами банку

Джерело: розроблено автором

Планування фінансових результатів є відправною точкою в процесі управління фінансами банку. На цьому етапі визначаються цілі та завдання, які банк прагне досягти в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Процес охоплює складання фінансового плану, прогнозування доходів і витрат, а також оцінку можливих ризиків і визначення механізмів їх мінімізації. Ефективне планування є запорукою стабільності банку, забезпечуючи чітке розуміння ресурсів і пріоритетів [41].

Ключові завдання цього етапу включають оцінку очікуваних обсягів операційної діяльності, визначення оптимального рівня доходів від кредитування, інвестицій, комісійних послуг, а також прогнозування витрат, зокрема операційних, адміністративних і фінансових. При плануванні враховуються зовнішні фактори, такі як економічна ситуація, валютна політика, ставки рефінансування, інфляція, а також внутрішні ресурси банку, включаючи його капітал, інфраструктуру та кадровий потенціал.

Для забезпечення точності планування використовуються сучасні фінансові моделі та аналітичні інструменти. Наприклад, за допомогою аналізу чутливості визначаються найбільш вразливі аспекти фінансової діяльності, що дозволяє сформулювати сценарні плани (оптимістичний, песимістичний і базовий). У рамках планування також встановлюються ключові показники ефективності (KPI), такі як рентабельність, чистий прибуток, співвідношення витрат до доходів (CIR), які стають основою для подальшого контролю.

Особливістю етапу планування в умовах невизначеності є необхідність швидкої адаптації планів до змін у зовнішньому середовищі. Наприклад, у періоди економічних криз або змін у регуляторному політиці банки мають переглядати свої плани, щоб зберегти фінансову стійкість. Це вимагає активного залучення як управлінського персоналу, так і автоматизованих систем, що дозволяють оперативного оновлювати фінансові дані та оцінки.

Отже, етап планування фінансових результатів є фундаментом для ефективного управління банком. Він забезпечує основу для прийняття стратегічних рішень, дозволяє ідентифікувати можливості зростання, оцінювати

ризика та формувати комплексний підхід до досягнення фінансової стійкості.

Аналіз фінансових результатів є другим етапом процесу управління, який дозволяє банку оцінити ефективність своєї діяльності, виявити проблемні зони та визначити потенційні шляхи для покращення. На цьому етапі досліджується структура, динаміка та якість доходів і витрат банку, а також їх вплив на чистий фінансовий результат.

Одним із ключових завдань цього етапу є оцінка основних джерел доходів: процентних, комісійних, інвестиційних, а також визначення їхнього внеску в загальний фінансовий результат банку. Аналіз також охоплює структуру витрат, включаючи операційні, адміністративні, фінансові витрати. Особливу увагу приділяють співвідношенню доходів і витрат, оскільки воно є критичним показником ефективності управління фінансовим результатом банку [38].

Для аналізу фінансових результатів використовуються різноманітні інструменти: горизонтальний і вертикальний аналіз звітності, аналіз відхилень, розрахунок ключових фінансових показників, таких як чистий прибуток, рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE), співвідношення витрат до доходів (CIR). Ці дані дозволяють оцінити ефективність діяльності банку, виявити тенденції та вплив зовнішніх факторів, таких як зміни процентних ставок, валютного курсу чи економічної ситуації [40].

Особливістю етапу аналізу є його інтерактивність і динамічність. Зміни у фінансових показниках потребують не лише оцінки поточного стану, а й прогнозування майбутніх наслідків. Для цього залучаються сучасні аналітичні інструменти та системи бізнес-аналітики (BI). Крім того, аналіз фінансових результатів дозволяє виявити резерви для підвищення рентабельності, зокрема через оптимізацію витрат, покращення якості активів або розвиток нових джерел доходів [3].

Таким чином, аналіз фінансових результатів є невід'ємною складовою стратегічного управління банком, оскільки він формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності банку.

Оптимізація фінансових результатів банку є третім етапом процесу управління фінансовими результатами банку, що передбачає розробку та реалізацію комплексу заходів, спрямованих на підвищення доходів, зниження витрат, покращення структури активів і пасивів. Цей етап є ключовим для забезпечення стабільного розвитку банку в умовах мінливого фінансового середовища та конкурентного тиску.

Для збільшення дохідної частини банківська установа зосереджується на диверсифікації джерел доходів. Це включає розширення спектра банківських послуг, активний розвиток інноваційних фінансових продуктів (наприклад, мобільного банкінгу, кредитів для малого та середнього бізнесу), збільшення обсягів інвестиційних операцій. Особливу увагу приділяють процентним доходам через надання кредитів із привабливими умовами для клієнтів, а також комісійним доходам від супутніх послуг (страхування, консультації, управління активами).

Оптимізація витрат є не менш важливим напрямом цього етапу. Вона охоплює скорочення операційних витрат через автоматизацію процесів, використання цифрових технологій, перегляд організаційної структури банку для усунення дублювання функцій. Банки також прагнуть зменшити фінансові витрати шляхом переоцінки пасивів, залучення дешевших ресурсів або випуску облігацій під сприятливі умови.

Оптимізація структури активів передбачає збільшення частки високоліквідних та високо дохідних активів, таких як державні облігації або кредитні портфелі з низьким рівнем ризику. Банк також активно працює над зменшенням обсягу непрацюючих кредитів (NPL) шляхом реструктуризації заборгованостей, реалізації заставного майна або списання безнадійних боргів.

Для оптимізації пасивів банк зосереджується на збільшенні частки стабільних джерел фінансування, таких як строкові депозити або міжбанківські кредити. Залучення довгострокових ресурсів дає змогу знизити залежність від короткострокових запозичень, що забезпечує стабільність діяльності банку в довгостроковій перспективі.

На основі проведеного аналізу банк формує стратегічний план дій, який включає конкретні кроки для досягнення оптимальних фінансових показників. Це може бути встановлення цільових орієнтирів для рентабельності активів і капіталу (ROA, ROE), впровадження нових моделей управління кредитним ризиком, розвиток партнерських програм тощо [12].

Оптимізація фінансових результатів банку є багатограним етапом, що охоплює всі аспекти його діяльності – від управління доходами та витратами до вдосконалення структури балансу. Завдяки грамотному підходу до реалізації цього етапу банк може не лише зміцнити свою фінансову стійкість, а й посилити конкурентоспроможність на ринку, адаптуватися до зовнішніх викликів та забезпечити стабільне зростання.

Контроль передбачає систематичний моніторинг виконання планових показників і дотримання встановлених стандартів у процесі управління фінансовими результатами. На цьому етапі визначають рівень досягнення запланованих доходів і витрат, аналізують динаміку фінансових показників (рентабельність, ліквідність, платоспроможність) і виявляють можливі відхилення. Завдяки контролю банк оперативно реагує на зміни у зовнішньому середовищі та коригує свою діяльність для зниження ризиків.

Оцінка ефективності зосереджена на аналізі результативності реалізованих заходів. Вона охоплює порівняння фактичних результатів із запланованими, визначення ключових факторів успіху або причин невиконання цілей. Цей етап дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень, удосконалити стратегічне планування та розробити нові рекомендації для покращення фінансової діяльності банку.

Злагоджена реалізація всіх етапів процесу управління фінансовими результатами банку сприяє підвищенню прозорості управління, збереженню фінансової стійкості та забезпеченню довгострокової стабільності банку.

2 Аналітико-практичні аспекти управління фінансовими результатами банків України

2.1 Аналіз фінансових результатів банків України за 2021-2023 роки

У сучасних умовах глобалізації, економічних криз і воєнних дій в Україні ефективне управління фінансовими результатами банку є критично важливим для його стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Фінансові результати банку визначають можливості його інвестування, кредитування, формування резервів, а також здатність до своєчасного виконання зобов'язань перед клієнтами та партнерами.

Особливого значення ця тема набуває у контексті сучасних викликів, таких як зростання кредитних ризиків, нестабільність валютного ринку, підвищення операційних витрат та необхідність адаптації до цифрових технологій. Банки, які впроваджують системний підхід до управління фінансовими результатами, здатні більш ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати рентабельність та забезпечувати свою фінансову безпеку.

Дослідження цього питання також є важливим для визначення оптимальних шляхів покращення фінансових показників банківської діяльності в умовах економічної невизначеності. Глибокий аналіз процесів планування, моніторингу та оцінки фінансових результатів сприяє формуванню стійких стратегій, які відповідають сучасним викликам і сприяють посиленню ролі банків як каталізаторів економічного зростання.

Вітчизняні банківські установи у 2023 році залишаються операційно ефективними та високоприбутковими (рисунок 2.1). На кінець 2023 року середня рентабельність капіталу банків України становила 56%, але необхідно зазначити, що це до врахування сплати податку на «надприбутки». В той же час, з

рентабельністю капіталу вищою за 30% працювали банківські установи, які володіють понад 90% активів банківського сектору, що є найкращим історичним показником надивлячись на негативні наслідки війни.

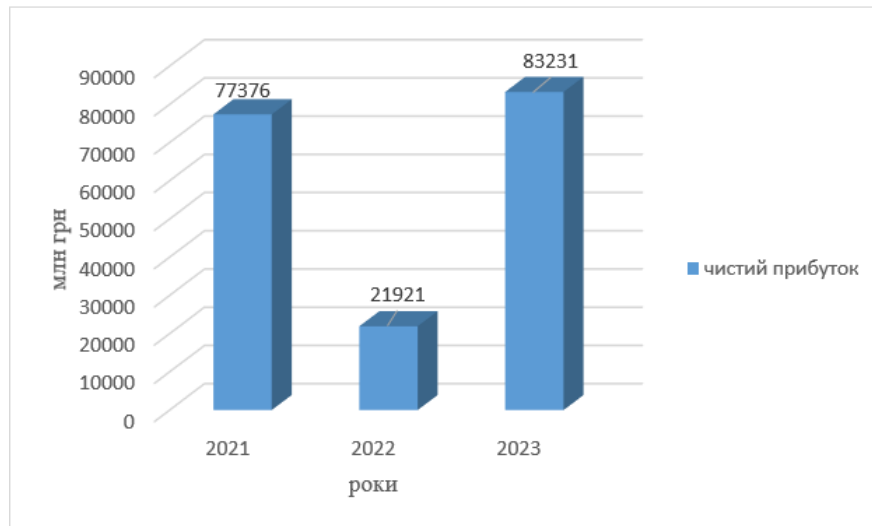


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого прибутку банків України за 2021-2023 роки

Таким чином, фінансовим результатом банківських установ України протягом 2021-2023 років був прибуток, однак він змінювався не однозначно (таблиця 2.1) [28; 29; 30].

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансового результату вітчизняних банків за 2021-2023 роки

Показники	Сума на кінець звітного року, млн грн			Відхилення (+, -)			
				абсолютне відхилення, млн грн		темп приросту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Доходи	187580	256741	296228	+69161	+39487	+36,87	+15,38
Витрати	103840	227464	136353	+123624	-91111	+119,05	-40,06
Відрахування до резервів	3448	121204	16936	117756	-104268	+3415,20	-86,03
Прибуток до оподаткування	83740	29277	159875	-54463	+130598	+34,96	+446,08
Податок на прибуток	6364	7355	76644	+991	+69289	+115,57	+942,07
Прибуток після оподаткування (чистий прибуток)	77376	21921	83231	-55455	+61310	-71,67	+279,69

Так у 2022 році порівняно з 2021 роком чистий прибуток вітчизняних банків зменшився на 55455 млн грн або на 71,67%. У 2022 році 46 банків були прибутковими та отримали чистий прибуток в розмірі 46,6 млрд грн, в той же час 21 банківська установа закінчила рік зі збитком в розмірі 24,7 млрд грн. В той же час отримані прибутки банківською системою перекрыли збитки, що дала можливість отримати позитивні фінансові результати. Головним чинником зниження прибутковості вітчизняних банків у 2022 році стало досить різке зростання відрахувань у резерви (на 3415,20%), зростання яких було викликано насамперед зростанням кредитного ризику. У 2023 році відрахування до резервів знизилися на 86,03% порівняно з 2022 роком, однак якщо їх порівняти з 2021 роком, то вони перевищують дане значення на 391,18%.

У 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігалось навпаки збільшення прибутку на 61310 млн грн або на 279,69%. Однак у 2023 році збитковими були лише чотири вітчизняних банки, а операційні збитки мали тільки дев'ять банківських установ. Це невеликі фінансові посередники, загальна сума активів яких в цілому не перевищують 1% активів банківського сектору. Основними джерелами прибутковості вітчизняних банків залишаються значні процентні доходи, що пояснюється високою процентною маржою, зниженням витрат на формування резервів та високою операційною ефективністю.

Детально проаналізуємо динаміку доходів і витрат вітчизняних банків протягом 2021-2023 років (таблиця 2.2).

Як видно з даних таблиці 2.2, що протягом 2021-2023 років переважають саме процентні доходи, які становлять більше 60% всіх доходів банківської системи. У 2022 році порівняно з 2021 роком вітчизняні банківські установи зафіксували значне зростання сукупних доходів на 36,87%, що становило 69162 млн грн. Основними джерелами банківських надходжень традиційно були чисті комісійні та процентні доходи, які демонстрували різнонаправлену динаміку. Зокрема, чистий процентний дохід показав позитивну тенденцію, збільшившись на 28,94% (34046 млн грн). Водночас чистий комісійний дохід, навпаки, скоротився на 8,09% або на 7 540 млн грн.

Таблиця 2.2 – Динаміка доходів банків України за 2021–2023 роки

Показники	Сума на кінець звітного року, млн грн			Відхилення (+, -)			
				абсолютне відхилення, млн грн		темп приросту, %	
	2021 р	2022 р	2023 р	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Процентні доходи	168745	217053	304437	+48308	+48308	+28,63	+40,26
Процентні витрати	51097	65357	103050	+14260	+14260	+27,91	+57,67
Чистий процентний дохід	117648	151694	201386	+34046	+34046	+28,94	+32,76
Комісійні доходи	93162	85622	97061	-7540	-7540	+8,09	+13,36
Комісійні витрати	35186	35449	47083	+263	+263	+0,75	+32,82
Чистий комісійний дохід	57976	50172	49977	-7804	-7804	-13,46	-0,39
Торговий результат (дохід)	-	43482	30264	+43482	+43482	-	-30,40
Інші операційні доходи	7488	8126	9954	+638	+638	+8,52	+22,50
Інші доходи	4544	3266	4644	-1278	-1278	-28,13	+42,19
Всього доходів	187580	256742	296228	+69162	+69162	+36,87	+15,38

У 2023 році банки України продовжили нарощувати доходи, хоча й більш помірними темпами, а саме загальне зростання доходів банківського сектору становило 15,38%, або 39486 млн грн. Принципова структура доходів залишилася незмінною, тобто спостерігається домінування чистих процентних та комісійних доходів. Цього разу обидві ключові складові демонстрували позитивну динаміку, а саме чистий процентний дохід суттєво зріс на 32,76% (49692 млн грн), а чистий комісійний дохід збільшився на 13,36% (11439 млн грн). Необхідно зазначити, що характерною особливістю 2023 року стала трансформація процентних доходів. Попри незначне скорочення надходжень від кредитування, вітчизняні банки активно нарощували доходи від безризикових активів – облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) та депозитних сертифікатів. Ці інструменти забезпечили більше половини сукупних процентних доходів [10]. Водночас поступове зниження облікової ставки Національного банку України протягом 2023 року призвело до поступового зменшення частки процентних доходів від безризикових активів у загальній

структурі банківських надходжень.

У 2023 році банківський сектор України зафіксував зростання чистого комісійного доходу, проте він залишався нижчим за довоєнні показники 2021 року на 12%. Динаміка комісійних надходжень формувалася під впливом низки різнонаправлених чинників. Визначальним чинником зростання стало пожвавлення економічної активності, що спричинило збільшення обсягів банківських операцій. Додатковим позитивним фактором стало послаблення низки валютних обмежень та перехід до більш гнучкого валютного курсоутворення, внаслідок чого доходи від валютообмінних операцій почали відновлюватися порівняно з показниками 2022 року.

Водночас існували й стримуючі чинники. Зокрема, банки свідомо знизили тарифи за еквайрингом та інтерчейндж, як елемент підтримки клієнтів у складний період воєнного стану. Це безпосередньо вплинуло на зменшення комісійних надходжень порівняно з довоєнним рівнем. Важливо зазначити, що роль комісійних доходів у загальній структурі банківських надходжень поступово зменшується. Наразі обсяг комісійного доходу покриває лише близько половини адміністративних витрат банківських установ.

Загалом, незважаючи на часткове відновлення та зростання, чистий комісійний дохід банківського сектору України у 2022-2023 роках демонстрував складну та неоднозначну динаміку, відображаючи впливи воєнного часу та трансформаційних процесів в економіці.

Проаналізуємо динаміку та склад витрат банківської системи України за 2021-2023 роки (таблиця А.1, додаток А та рисунок 2.2)

Динаміка витрат банків України у 2021-2023 роках характеризувалася значними коливаннями. У 2022 році порівняно з 2021 роком спостерігалось суттєве зростання витрат на 22,96%, що становило 61287 млн грн. Натомість у 2023 році відбулося різке скорочення витрат на 58,46%, або 191917 млн грн. Визначальним фактором збільшення витрат вітчизняних банків у 2022 році стало колосальне зростання відрахувань до резервів - на 117756 млн грн, що становило

3415,20%. Ця безпрецедентне зростання резервів було безпосередньо пов'язана зі зростанням кредитного ризику у зв'язку з воєнними діями в країні.



Рисунок 2.2 - Динаміку та склад витрат банківської системи України за 2021-2023 роки

Адміністративні витрати вітчизняних банків демонстрували стабільну тенденцію до зростання впродовж аналізованого періоду. У 2022 році вони збільшилися на 5,85% (5 868 млн грн), а в 2023 році - на 12,38% (13 157 млн грн). Основним чинником зростання адміністративних витрат у 2023 році стало підвищення витрат на оплату праці. Також у 2023 році банки зазнали суттєвих витрат на забезпечення роботи відділень та платіжної інфраструктури. Особливо показовим став майже потрійний приріст витрат на утримання нематеріальних активів, основних засобів, експлуатаційних та господарчих витрат порівняно з іншими операційними витратами.

Важливим аспектом фінансової звітності банків залишалися збитки, пов'язані з воєнною агресією. За оцінками банківських установ, у 2023 році збитки від пошкодження, втрати та руйнування майна на окупованих територіях сягнули 0,8 млрд грн. Національний банк України прогнозує подальше зростання витрат вітчизняних банківських установ, принаймні на рівень інфляції. Проте,

завдяки високій операційній ефективності більшості банківських установ, очікується, що підвищення витрат не матиме критичного впливу на їхню прибутковість. Загалом, банківський сектор демонструє адаптивність та стійкість в умовах складної економічної ситуації, спричиненої воєнними діями та макроекономічними викликами.

Висока процентна маржа, а також операційна ефективність банківських установ створюють потужний потенціал для поступового зростання прибутків до оподаткування. Водночас з листопада 2023 року запроваджено принципово нову систему оподаткування банківського сектору з підвищеною ставкою 50% податку на «надприбутки». Введення вищих ставок податку на прибуток розглядається як постійний структурний чинник, який за інших рівних умов призвів би до зниження рентабельності банківських установ. Однак це насамперед було зроблено для підтримки економіки країни, оскільки даний крок забезпечив додаткові надходження до державного бюджету, орієнтовно близько 0,3% від валового внутрішнього продукту.

Принципово важливою новацією також у 2023 році стало тимчасове обмеження права банків зменшувати базу оподаткування за рахунок збитків попередніх періодів. Навіть після сплати підвищених податків банківські установи, зберегли достатній запас міцності для виконання запланованих вимог до власного капіталу. Це свідчить про стабільність та адаптивність банківського сектору в умовах мінливого економічного середовища. Загалом, запроваджені зміни відображають прагнення держави збалансувати фіскальні інтереси з необхідністю підтримання стійкості банківської системи в складних економічних умовах.

Проаналізуємо основні показники прибутковості банківських установ України за 2021-2023 роки (таблиця А.2, додаток А).

Аналізуючи показники прибутковості банківського сектору України зробимо висновок, що у 2023 році порівняно з 2022 роком у зв'язку зі різким зростанням чистого прибутку показники прибутковості вітчизняних банків

досить суттєво зросли: рентабельність активів (ROA) – на 2,51 п. п., рентабельність капіталу (ROE) – на 17,19 п. п., рентабельність доходів – на 19,55 п. п., рентабельність витрат – на 51,4 п. п. Протягом всього аналізованого періоду показники рентабельності банків України, є позитивними, це свідчить про прибуткову та ефективну діяльність вітчизняних банківських установ. Досягнуті фінансові результати дозволяють банківській системі підтримувати високі показники адекватності капіталу, що є ключовим індикатором фінансової стійкості та спроможності банків виконувати свої зобов'язання. Загалом, результати 2023 року демонструють значний потенціал та життєздатність банківського сектору України в складних економічних умовах.

Підсумки функціонування вітчизняної банківської системи у 2021-2023 роках демонструють її виняткову стійкість та життєздатність в умовах повномасштабної війни. Банківський сектор не лише вижив під час складних випробувань, але й продемонстрував послідовну прибуткову діяльність впродовж усього аналізованого періоду. 2023 рік виявився особливо успішним для банківських установ України. Чистий прибуток банківського сектору сягнув 86,5 млрд грн, що на 12% перевищує показники 2021 року та майже вчетверо перевищує результати кризового 2022 року.

Досягнення таких вражаючих фінансових результатів стало можливим завдяки двом ключовим чинникам: по-перше, високим чистим процентним доходам, по-друге, помірним відрахуванням до резервних фондів, порівняно з 2022 роком. Ці фактори дозволили банкам не лише втриматися на плаву, але й забезпечити стабільне зростання прибутковості. Задля подальшого нарощування прибутковості банківським установам необхідно реалізувати два стратегічні напрямки: збільшення доходів та одночасне скорочення витрат. Водночас руйнівний вплив війни значно ускладнює реалізацію цих завдань.

У поточних геополітичних умовах визначальними факторами прибуткової діяльності банків стануть поступове зниження операційних витрат та обережна активізація кредитної діяльності - наскільки це можливо в надскладних воєнних

реаліях. Загалом, банківська система України продемонструвала неабияку адаптивність, стійкість та спроможність ефективно функціонувати навіть в екстремальних обставинах зовнішньої агресії.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки

ПАТ «КБ «АКОРДБАНК» заснований 2008 році як універсальний банк і в той же рік став членом Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. Діяльність банку стратегічно направлена на роздрібний банкінг, водночас активно пропонуючи банківські послуги корпоративним клієнтам та підприємствам малого і середнього бізнесу. Основний спектр послуг банку включає: кредитування та надання гарантій, депозитні операції, відкриття та ведення клієнтських рахунків, розрахунково-касове обслуговування, валютні та фондові трансакції.

Попри складні умови воєнного стану у 2022-2023 роках, ПАТ «КБ «АКОРДБАНК» продовжує стабільно функціонувати, надаючи послуги як у відділеннях банку, так і онлайн, у з урахуванням актуальної ситуації у конкретному регіоні. На грудень 2023 року мережа відділень банківської установи склала 154 точок продажу, у 2022 році – було 148 відділень, у 2021 році - 107. Таким чином не дивлячись на воєнний стан в країні банк у 2023 році порівняно з 2021 роком відкрив 47 нових відділень та увійшов в перелік десяти банків з регіональною мережею. Всі відділення банку працюють з урахуванням факторів забезпечення безпеки працівників банку та своїх клієнтів. В зонах бойових дій та тимчасово окупованих територій діяльність відділень даного банку повністю призупинена, а 6% тимчасово непрацюючих відділень.

Протягом 2021-2023 років банк дотримувався в роботі всіх нормативів,

встановлених Національним банком України. Однак, виключенням стало у 2022 році перевищення нормативу максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента та ліміту загальної довгої відкритої валютної позиції. Однак, дані відхилення від нормативних значень пояснюються початком воєнного стану в країні та встановленими через це обмеженнями Національного банку України, щодо роботи банківської системи. У 2023 році винятком було те, що нормативи ліквідності суттєво перевищували граничні значення, встановлені регулятором.

У 2023 році ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» достроково повністю погасив заборгованість за кредитами рефінансування, які отримав від Національного банку України під заставу державних цінних паперів. Також необхідно зазначити, що в банківській установі на кінець 2023 року відсутні не виконані або відтерміновані зобов'язання. Банк не дивлячись на складну ситуацію в країні продовжує кредитування діючих клієнтів та кредитує нових, а також проводить активні операції в рамках існуючих лімітів.

Проаналізуємо склад, динаміку та структуру активів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки (таблиці 2.3 та 2.4).

Проаналізувавши дані таблиці 2.3 можна зробити висновок, що сума активів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» протягом 2021-2023 роки постійно зростала: у 2022 році порівняно з попереднім роком зросла на 3602726 тис. грн або на 23,53%, у 2023 році – на 9455127 тис. грн або на 80,71%.

Таке стрімке зростання активів у 2023 році пов'язане переважно завдяки таким статтям, як: «Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід» на 169811 тис. грн (на 875,13%); «Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю» - на 7951220 тис. грн (110,67%); «Інвестиційна нерухомість» - на 53530 тис. грн (762,41%). Тобто згідно із стратегією розвитку банківської установи активи переважно зростали завдяки розміщенню залучених коштів клієнтів у державні цінні папери (ОВДП та депозитні сертифікати центрального банку). В той же час у 2022 році спостерігалось різке зниження загальної суми активів с ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», це насамперед було пов'язано з негативними наслідками війни.

Таблиця 2.3 – Склад та динаміка активів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки

Показники	Абсолютна сума на кінець року, тис. грн			Абсолютне відхилення (+.-), тис. грн		Темп приросту (спаду), %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Грошові кошти та їх еквіваленти	989808	2069465	2687743	+1079657	+618278	+109,07	+29,88
Кошти в інших банках	451214	866435	865404	+415221	-1031	+92,02	-0,12
Кредити та заборгованість клієнтів	1494857	980014	755448	-514843	-224566	-34,45	-22,91
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	25351	19404	189215	-5947	+169811	-30,64	+875,13
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	11916874	7184415	15135635	-4732459	+7951220	-39,2	+110,67
Інвестиційна нерухомість	6260	6207	53530	-53	+47323	-0,85	+762,41
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	-	1198	-	+1198	-1198	100	-
Відстрочений податковий актив	3576	5639	3067	+2063	-2572	+57,69	-45,61
Основні засоби та нематеріальні активи	279195	413329	379943	+134134	-33386	+48,04	-8,08
Інші фінансові активи	13100	44776	97696	+31676	+52920	+241,80	+118,19
Інші активи	136604	123531	164287	-13073	+40756	-10,58	+32,99
Усього активів	15317139	11714413	21169540	-3602726	+9455127	-23,53	+80,71

Джерело: систематизовано на основі [28; 29; 30]

Нажаль негативні наслідки війни призвели до того, що кредитний портфель банку протягом 2022-2023 років досить різко зменшувався: у 2022 році на 34,45% (514843 тис. грн), у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 22,91% (224566 тис. грн). Війна спричиняє системне погіршення економічної ситуації,

що безпосередньо вплинуло на кредитний портфель банку: зниження платоспроможності підприємств через руйнацію інфраструктури, порушення логістики, падіння доходів населення, зростання безробіття, загальну економічну невизначеність та ризики, які змушують банки бути більш обережними у кредитуванні та виборі позичальників. Також протягом аналізованого періоду спостерігається погіршення якості кредитного портфеля і збільшення частки непрацюючих кредитів:

Зниження платоспроможності юридичних осіб та доходів фізичних осіб негативно вплинуло на якість кредитного портфеля ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», тому банку необхідно вживати різні заходи щодо зниження непрацюючих кредитів та реструктуризації заборгованості своїх позичальників. У 2022 році витрати на формування резервів за активними операціями банку (враховуючи негативні наслідки війни), склали 804930 тис. грн, а у 2021 році – 490771 тис. грн, що практично майже в 2 рази більше.

Аналізуючи структуру активів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» (таблиця 2.4), можна зробити висновок, що протягом всього аналізованого періоду в структурі активів переважала саме частка інвестицій у цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю – вона була в межах від 77,8% у 2021 році до 71,5% у 2023 році. Як вже зазначалося вище, інвестиційний портфель даного банку у 2022-2023 роках складався виключно з ОВДП і депозитних сертифікатів. В той же час, частка кредитного портфеля в загальній сумі активів банку у 2023 році зменшилась на 4,8 п.п. до 3,57%, це пояснюється тим, що банк під час війни хоче зменшити кредитний ризик. Таким чином, станом на кінець 2023 року 84,2% активів банківської установи склали високоліквідні інструменти, які в свою чергу мають досить низький рівень кредитного ризику, а саме: грошові кошти та їх еквіваленти (12,7%) та ОВДП (71,5%) [26].

Таблиця 2.4 – Структура активів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки

Статті активу	Питома вага, %			Зміна питомої ваги (+,-)	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 до 2021	2023 до 2022
Грошові кошти та їх еквіваленти	6,46	17,67	12,70	+11,20	-4,97
Кошти в інших банках	2,95	7,40	4,09	+4,45	-3,31
Кредити, що надані юридичним та фізичним особам	9,76	8,37	3,57	-1,39	-4,8
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	0,17	0,17	0,89	-	0,72
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	77,80	61,32	71,50	-16,48	10,17
Інвестиційна нерухомість	0,04	0,05	0,25	+0,01	0,2
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток		0,01		+0,01	-0,01
Відстрочений податковий актив	0,02	0,05	0,01	+0,02	-0,04
Основні засоби та нематеріальні активи	1,82	3,53	1,79	+1,71	-1,74
Інші фінансові активи	0,09	0,38	0,46	+0,30	0,08
Інші активи	0,89	1,05	0,78	+0,16	-0,27
Усього активів	100	100	100	-	

Частка непрацюючих кредитів в кредитному портфелі банку станом у 2023 році порівняно з 2022 роком знизилась на 3,26 п.п, і склала 43,11%. В той же час частка кредитного портфеля банківської установи в активах складає катастрофічно малу частку – 3,72%.

Таким чином, у 2023 році ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» підтримував досить на високому рівня якість активів, на що вказує значна частка високоякісних ліквідних інструментів (92,42%), що характеризуються насамперед низьким рівнем кредитного ризику.

Проаналізуємо склад, динаміку та структуру зобов'язань та власного капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки (таблиці 2.5 та 2.6).

Аналізуючи дані таблиці 2.5 можна зробити висновок, що пасиви ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки протягом аналізованого періоду змінювалися неоднозначно, так у 2022 році порівняно з 2021 роком вони

зменшилися на 23,53% (3602726 тис. грн), у 2023 році спостерігається зростання на 73,56 % (8617555 тис. грн).

Таблиця 2.5 – Динаміка зобов'язань та власного капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки

Статті пасивів	Абсолютна сума на кінець року, тис. грн			Абсолютне відхилення (+,-), тис грн		Темп приросту (спаду), %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Зобов'язання							
Кошти отримані від НБУ	5360249	989965	-	-4370284	-989965	-81,54	-
Кошти клієнтів	9228786	9996124	19472111	+767338	+9475987	+8,31	+94,80
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	9 506	-	49160	-	+49160	-	-
Резерви за зобов'язаннями	12828	4820	7044	-8008	+2224	-62,43	+46,14
Інші фінансові зобов'язання	99189	70302	98878	-28887	+28576	-29,13	+40,65
Інші зобов'язання	219067	271992	253810	+54285	-18182	+24,78	-6,68
Усього зобов'язань	14929625	11333203	19881003	-3596422	+8547800	-24,09	+75,42
Власний капітал							
Статутний капітал	284540	284540	284540	-	-	-	-
Резервні та інші фонди банку	5634	103048	103048	+97414	-	+1729,04	-
Резерви переоцінки	-74	-711	14493	-637	+15204	+860,81	2138,40
Непокритий збиток/нерозподілений прибуток	97415	-5667	48884	-103082	+54551	-105,82	962,61
Власний капітал	387514	381210	450965	-6304	+69755	-1,63	+18,30
Усього зобов'язання та власний капітал	15317139	11714413	20331968	-3602726	+8617555	-23,53	+73,56

Джерело: систематизовано на основі [28; 29; 30]

Зростання пасивів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021 та 2023 роках спостерігалось переважно за рахунок запозичених ресурсів. Зростання запозичених коштів банку здійснювалось переважно за рахунок зростання

депозитного портфеля, у 2023 році – на 94,80% (9475987 тис. грн). Однак необхідно зазначити, що у 2022 році сума зобов'язань знизилася на 24,09% або на 3596422 тис. грн не дивлячись на зростання депозитного портфеля банку. Дане зниження зобов'язань відбулося переважно за рахунок зменшення в даному звітному році коштів отриманих від НБУ на 81,54%.

Тобто, протягом 2022-2023 років даний банк підтримував суттєвий запас ліквідності, на що вказують нормативи ліквідності NSFR, LCR_{вв} та LCR_{ів}, які суттєво перевищували граничні значення, встановлені регулятором.

Аналізуючи власний капітал банку за 2021-2023 роки можна зробити висновок, що він змінювався неоднозначно: у 2022 році спостерігається незначне зниження на 6304 тис. грн або на 1,63%, а у 2023 році навпаки зростання – на 69755 тис. грн або на 18,3%. Зниження власного капіталу у 2022 році пояснюється насамперед наявністю непокритого збитку на суму 5667 тис. грн. А також у 2022 році спостерігається різке зростання суми резервних та інших фондів банку на 1729,04% (97414 тис. грн). Зростання резервних фондів пояснюється зростанням кредитного ризику під час воєнного стану в країні. Зростання власного капіталу у 2023 році відбувається за рахунок того, що в його структурі з'являється нерозподілений прибуток в сумі 48884 тис. грн, а також зростає сума резервів переоцінки на 2138,40%.

Проаналізуємо структуру зобов'язань та власного капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки (таблиця 2.6.)

Аналіз структури пасивів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки показав, що найбільшу частку їх займають саме зобов'язання: у 2021 році – 97,47%, у 2022 році – 96,75%, у 2023 році – 97,78%.

Протягом аналізованого періоду залучення коштів в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» відбувалося переважно за рахунок коштів клієнтів та коштів отриманих від НБУ.

Таблиця 2.6 – Структура зобов'язань та власного капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки

У відсотках

Показники	Питома вага, %			Зміна питомої ваги, п.п.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Зобов'язання					
Кошти отримані від НБУ	35,00	8,45	-	-26,54	-8,45
Кошти клієнтів	60,25	85,33	95,77	25,08	+10,44
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	0,06		0,24	-0,06	+0,24
Резерви за зобов'язаннями	0,08	0,04	0,03	-0,04	-0,01
Інші фінансові зобов'язання	0,65	0,60	0,49	-0,05	-0,11
Інші зобов'язання	1,43	2,32	1,25	0,89	-1,07
Усього зобов'язань	97,47	96,75	97,78	-0,72	+1,03
Власний капітал					
Статутний капітал	1,86	2,43	1,40	0,57	-1,03
Резервні та інші фонди банку	0,04	0,88	0,51	0,84	-0,37
Резерви переоцінки	0,00	-0,01	0,07	-0,01	0,08
Нерозподілений прибуток / (Непокритий збиток)	0,64	-0,05	0,24	-0,68	0,29
Власний капітал	2,53	3,25	2,22	0,72	-1,04
Усього зобов'язання та власний капітал	100	100	100	-	-

З даних таблиці 2.6 простежується чітка динаміка формування ресурсної бази ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» протягом 2021-2023 років. Банківська установа демонструє послідовне нарощування власної фінансової стійкості шляхом диверсифікації джерел фінансування. Особливо показовим є стрімке збільшення питомої ваги клієнтських коштів у структурі активів банку. Якщо у 2021 році частка таких коштів становила 60,23%, то вже у 2023 році цей показник сягнув 95,77%, що свідчить про зростання довіри клієнтів та ефективну депозитну політику банку. Водночас спостерігається послідовне скорочення залежності від фінансування з боку Національного банку України. Якщо у 2021 році кошти НБУ склали 35% від загального обсягу активів, то у 2022 році цей показник знизився до 8,45%, а у 2023 році банк взагалі обійшовся без такого роду

фінансування. Така тенденція може вказувати на успішну стратегію банківського менеджменту з нарощування власного капіталу та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування, що є позитивним сигналом для інвесторів та клієнтів банку.

В структурі пасивів банку власний капітал займає незначну частку: у 2021 році вона дорівнювала – 2,53%, у 2022 році – 3,25%, у 2023 році – 2,22%. У структурі власного капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» протягом аналізованого періоду найбільшу частку займав статутний капітал (акціонерний капітал): у 2021 році – 73,43%, у 2022 році – 74,64%, у 2023 році – 63,10%. У 2022 році спостерігалось різке зростання частки резервів та інших фондів банку на 25,58 п.п. (27,03%) порівняно з попереднім роком (таблиця А.3, додаток А). Також у 2021 році значну частку у структурі власного капіталу банку займав нерозподілений прибуток, а саме 25,14%.

Таким чином, у період 2021-2023 роки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» демонстрував впевнену капітальну стабільність, що виявлялася в послідовному дотриманні та перевищенні нормативних показників, встановлених регулятором. Зокрема, регулятивний капітал (Н1), норматив достатності регулятивного (Н2) та основного (Н3) капіталу мали значний запас міцності понад встановлені законодавством граничні значення.

Принципово важливим є той факт, що впродовж аналізованого періоду банк не допустив жодного порушення капітальних нормативів. Більше того, ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» забезпечував абсолютну безперервність операційної діяльності: банк своєчасно виконував усі платіжні доручення клієнтів, неухильно дотримувався власних зобов'язань та підтримував високий рівень фінансової дисципліни. Така стійка капітальна позиція банку слугує вагомим індикатором його фінансової надійності, створює додаткові гарантії для вкладників та інвесторів, а також підтверджує ефективність внутрішньої фінансової стратегії менеджменту установи.

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» у 2021 та 2023 роках працював прибутково,

винятком став тільки 2022 рік. У 2021 році банк впевнено продемонстрував прибуткову діяльність, що підтверджує стійкість його бізнес-моделі. Однак 2022 рік став справжнім випробуванням для фінансової установи через повномасштабне російське вторгнення. Незважаючи на складні умови, банк спромігся згенерувати операційний прибуток. Проте підсумковий фінансовий результат 2022 року зазнав суттєвого впливу непрямих наслідків війни. Зокрема, банк зазнав збитків через: втрату активів в зонах бойових дій на суму 715 тис. грн, передачу автотранспортних засобів Збройним силам України, благодійні внески на загальну суму 18798 тис. грн. Унаслідок цих факторів підсумковий збиток банку за 2022 рік склав 5667 тис. грн. Такі фінансові результати демонструють не лише економічну стійкість банку, але й його громадянську позицію в умовах війни. Підтримка армії та благодійних ініціатив стала вагомим складовою соціальної відповідальності банківської установи, навіть попри тимчасове погіршення фінансових показників.

У 2023 році банк знову повернувся до прибуткової діяльності, що свідчить про його здатність адаптуватися до складних зовнішніх умов та ефективно управляти фінансовими ризиками (рисунки 2.3).

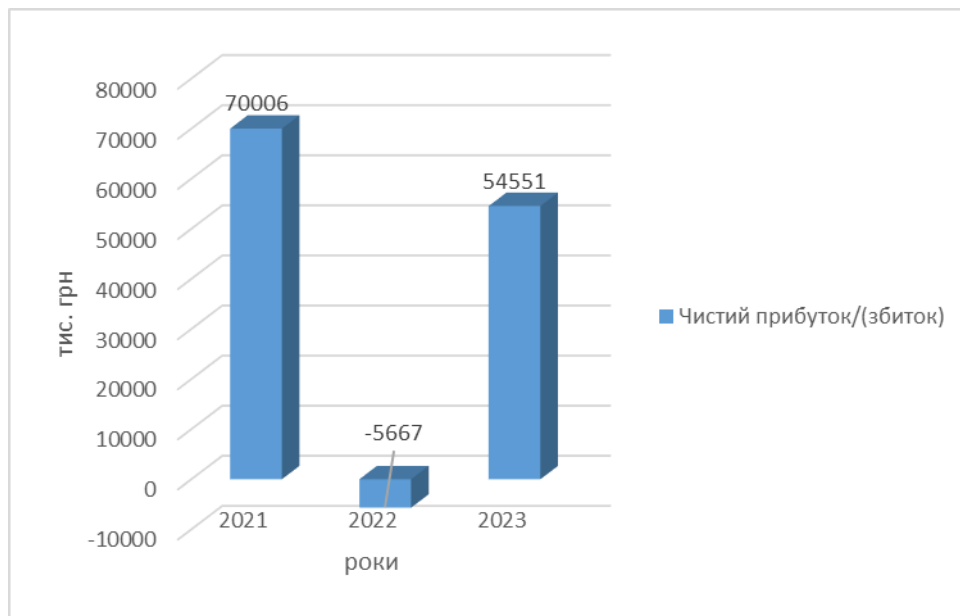


Рисунок 2.3 – Фінансові результати діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки

Комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за період 2021-2023 років демонструє вражаючу стійкість банківської установи в умовах безпрецедентних викликів вітчизняного фінансового сектору. Незважаючи на глибоку макроекономічну нестабільність, спричинену повномасштабним російським вторгненням, банк продемонстрував високий рівень адаптивності та фінансової резильєнтності. Протягом аналізованого періоду установа послідовно дотримувалася практично всіх нормативів, встановлених Національним банком України, за винятком короткострокового відхилення у лютому-березні 2022 року щодо максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента. Особливо показовими є індикатори ліквідності банку. Нормативи NSFR, LCR_{ВВ} та LCR_{ІВ} демонстрували стабільно високі значення, суттєво перевищуючи мінімально необхідні нормативні межі. Це переконливо свідчить про надійність та запас міцності фінансової системи банку. Структура активів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» характеризується винятковою якістю – 85,75% становлять високоліквідні інструменти з мінімальним кредитним ризиком. Такий портфель активів є вагомим підтвердженням виваженої інвестиційної стратегії менеджменту. Фінансові результати банку мають чітку позитивну динаміку. Прибуткова діяльність у 2021 та 2023 роках, незважаючи на тимчасові збитки 2022 року, демонструє здатність банку не лише витримувати кризові явища, але й успішно трансформувати свою бізнес-модель. Досягнуті результати набувають особливої ваги в контексті складних геополітичних та економічних обставин в Україні. Банк не лише зберіг фінансову стабільність, але й продемонстрував високий рівень соціальної відповідальності, підтримуючи економіку країни та Збройні сили України в критичний період для країни. Такі результати переконливо доводять, що банк не просто пережив надскладний період, а й зміцнив свої позиції на фінансовому ринку України.

3 Напрями удосконалення управління фінансовими результатами ПуАТ «КБ АКОРДБАНК»

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» у 2021 та 2023 роках працював прибутково, винятком став тільки 2022 рік. У 2021 році банк впевнено продемонстрував прибуткову діяльність, що підтверджує стійкість його бізнес-моделі. Ефективне управління фінансовими результатами для ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» має надзвичайно важливе значення в контексті забезпечення стабільності та розвитку банківської установи. Незважаючи на тимчасовий збитковий період у 2022 році, банк продемонстрував здатність швидко адаптуватися до складних ринкових умов та повернутися до прибуткової діяльності у 2023 році, що підкреслює значимість гнучкого та стратегічного підходу до фінансового менеджменту.

Послідовне та ретельне управління фінансовими результатами дозволяє банку підтримувати інвестиційну привабливість, оптимізувати операційні витрати, зміцнювати конкурентні позиції на ринку фінансових послуг та забезпечувати довіру з боку акціонерів і клієнтів. Здатність ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» швидко реагувати на зовнішні виклики та трансформувати потенційні фінансові ризики у можливості для подальшого розвитку є ключовим фактором його довгострокового успіху та стійкості.

ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» сформував свої фінансові результати у 2022-2023 роках під впливом комплексу визначальних факторів, що відображають складну економічну ситуацію та здатність банку адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Ключовими чинниками впливу стали трансформаційні зміни макроекономічного середовища, зокрема динаміка офіційного валютного курсу та облікової ставки НБУ. Банк реагував на ці виклики шляхом диверсифікації бізнес-моделі, зокрема нарощування питомої ваги транзакційних операцій та

збільшення рівня безготівкових розрахунків. Важливим аспектом стратегії було підконтрольне утримання операційних витрат в умовах високої інфляції, а також послідовне нарощування обсягів діяльності на кредитному та депозитному ринках, особливо через операції з цінними паперами, такими як ОВДП та депозитні сертифікати. Ця збалансована політика дозволила банку не лише пом'якшити негативні економічні ефекти, але й створити передумови для подальшого стабільного розвитку.

Проведемо аналіз доходів, витрат та фінансових результатів діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки

Показник	Абсолютна сума показників на кінець року, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис грн		Темп приросту (спаду), %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Доходи							
Процентні доходи	1091185	1424133	1983769	+332948	+559636	+30,51	+39,30
Процентні витрати (-)	-540504	-1013714	-1156992	-473210	-143278	+87,54	+14,13
Чистий процентний дохід	550681	410419	826777	-140262	+416358	-23,66	+101,45
Комісійні доходи	439866	539147	792519	+99281	+253372	+22,57	+132,27
Комісійні витрати	-54746	-60316	-140097	-5570	+79781	+10,17	-332,27
Чистий комісійний дохід	385120	478831	652422	+93711	+173591	+24,33	+36,25
Торговий результат	117583	230474	280969	+112891	+50495	+96,01	+21,91
Інші операційні доходи	10764	30412	58789	+19648	+28377	+182,53	+93,31
Інші доходи	5325	3066	8150	-2259	+5084	-42,43	+165,82
Всього доходів	1069473	1153201	1827108	+83728	+673907	+7,92	+58,44
Витрати							
Відрахування до резервів	-295404	-299997	-275871	-4593	+24126	+1,55	-8,04
Адміністративні та інші операційні витрати	-688203	-858746	-1418680	-170543	-559934	+24,78	+65,20
Всього витрати	-983607	-1158743	-1694551	-175136	-535808	+17,81	+46,24
Фінансові результати							
Прибуток/(збиток) до оподаткування	85867	-5542	132558	-91409	+138100	-106,45	-2491,88
Витрати на податок на прибуток	-15861	-125	78007	+15736	+78132	-99,21	-62505,6
Чистий прибуток/(збиток)	70006	-5667	54551	-75673	+60218	-108,10	-1062,61

Джерело: систематизовано на основі [28; 29; 30]

Чистий прибуток ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» у 2023 році склав 54551 тис. грн, що менше порівняно з 2021 роком на 15455 тис. грн або на 22,08%, однак в той же час даний фінансовий результат перевищив результат 2022 року у дев'ять разів. Досягнення прибутку у 2023 році стало можливим «у т.ч. за рахунок суттєвого зменшення витрат на формування резервів під знецінення корисності фінансових активів, які на звітну дату сформовані у повному обсязі з урахуванням оцінки потенційних кредитних ризиків» [37].

У 2023 році прибуток до оподаткування ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» досягнув 132558 тис грн, що більше ніж 1,5 рази перевищує результат 2021 року, а у 2022 році взагалі банк мав від'ємний фінансовий результат до оподаткування. Зокрема, банк у 2022 році зазнав збитків через: втрату активів в зонах бойових дій на суму 715 тис. грн, передачу автотранспортних засобів Збройним силам України, благодійні внески на загальну суму 18798 тис. грн. Унаслідок цих факторів підсумковий збиток банку ще до оподаткування за 2022 рік склав 5542 тис. грн. Такі фінансові результати демонструють не лише економічну стійкість банку, але й його громадянську позицію в умовах війни. Підтримка армії та благодійних ініціатив стала вагомим складовою соціальної відповідальності банківської установи, навіть попри тимчасове погіршення фінансових показників.

Аналізуючи фінансові результати банку необхідно зазначити, що у 2023 році відбулися зміни у оподаткуванні вітчизняних банківських установ. «Законом України від 21 листопада 2023 року № 3474-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування банків та інших платників податків» змінено підходи до оподаткування прибутку банків, зокрема: встановлення за 2023 рік підвищеної базової ставки податку на прибуток у розмірі 50% (у тому числі для сплати авансових внесків при виплаті дивідендів); починаючи з 2024 року та у подальші роки (воєнного стану) встановлено базову ставку у розмірі – 25%; заборона на врахування у 2023 році непогашених податкових збитків минулих років у зменшення об'єкту

оподаткування з правом на таке врахування, починаючи зі звітних періодів 2024 року до повного їх погашення» [37].

Після підвищення у 2023 році відсоткової ставки податку на прибуток до 50% ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» отримав 54551 тис грн чистого прибутку та перерахував у державний бюджет податку на прибуток у сумі 78007 тис грн за результатами 2023 року.

ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» демонструє високу ефективність управління фінансовими результатами, що особливо яскраво виявляється в умовах складної економічної ситуації. Незважаючи на збитковий 2022 рік, банк продемонстрував впевнене відновлення та значне нарощування доходної частини, насамперед завдяки стійкій «трансакційній» бізнес-моделі.

Аналізуючи динаміку доходів і витрат банку за 2022-2023 роки можна зробити наступні висновки. Управління фінансовими результатами ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» характеризується складною динамікою, особливо в контексті економічних викликів 2022 року. Незважаючи на сигніфікаційні трансформації у фінансовій структурі, банк демонструє адаптивність та стійкість в умовах макроекономічної нестабільності.

У 2022 році банк зазнав певних фінансових випробувань: чистий процентний дохід скоротився на 23,66% до 410,4 млн грн, що було спричинено передусім суттєвим підвищенням облікової ставки НБУ до 25% та фіксованою доходністю портфеля активів. Водночас банк показав позитивну динаміку за іншими напрямками: комісійний дохід зріс на 22,57%, досягнувши 539,1 млн грн, а чистий прибуток від валютних операцій збільшився на 36% до 167,1 млн грн. Ця диверсифікована стратегія дозволила банку не лише пом'якшити негативні ефекти, але й створити підґрунтя для подальшого відновлення та розвитку.

І вже у 2023 році банк продемонстрував вражаючу динаміку зростання ключових статей доходу. Комісійний дохід збільшився на 47%, сягнувши 792,5 млн грн, чистий прибуток від валютних операцій зріс на 67% до 279,7 млн грн, а чистий процентний дохід подвоївся, досягнувши 826,8 млн грн. Така позитивна

динаміка є наслідком ефективної стратегії управління, розгалуженої мережі відділень та власної служби інкасації, що забезпечує стійкість бізнесу навіть в умовах військового стану. Високі темпи приросту доходів підтверджують спроможність банку швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов та ефективно використовувати наявні конкурентні переваги.

ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» демонструє винятково динамічну стратегію формування торговельного доходу в умовах фінансової нестабільності, яка характеризується послідовним нарощуванням показників протягом 2021-2023 років. Торговельний дохід банку показав вражаючу позитивну динаміку: у 2022 році порівняно з 2021 роком він збільшився на 112891 тис. грн або на 96,01%, у 2023 році порівняно з 2022 роком він виріс на 50495 тис. грн або на 21,91%. Така тенденція є типовою антикризовою стратегією банківських установ, які в період економічної турбулентності концентруються на мінімізації кредитних ризиків через переорієнтацію на більш стабільні інструменти - валютні операції та торгівлю цінними паперами. Банк продемонстрував здатність оперативно адаптуватися до змінних ринкових умов, диверсифікувати джерела доходів та забезпечувати фінансову стійкість навіть у складних макроекономічних обставинах.

Фінансова стратегія ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» у контексті управління витратами демонструє чітку тенденцію до послідовного нарощування операційних витрат, що є характерним явищем в умовах сучасної банківської діяльності, особливо в період економічної нестабільності. Протягом 2021-2023 років банк зафіксував стрімку динаміку зростання витрат: у 2022 році вони збільшилися на 17,81% (175,1 млн грн), а в 2023 році приріст становив вражаючі 46,24% (535,8 млн грн). Основними драйверами такого зростання стали передусім адміністративні та операційні витрати, а також поступове збільшення відрахувань до резервів. Необхідно також відмітити, що адміністративні витрати банку протягом аналізованого періоду досить різко зростали. У 2023 році вони зросли більше ніж у 2 рази порівняно з 2021 роком, однак необхідно відмітити,

що ці витрати зростали відповідно зростанню темпів інфляції. Однак, значне зростання адміністративних витрат не створило суттєвих загроз щодо отриманих фінансових результатів банку, із-за огляду на високу ефективність роботи банку;

Таким чином, незважаючи на значне підвищення витрат, банк продовжує демонструвати здатність до ефективного фінансового менеджменту, адаптуючись до складних ринкових умов та забезпечуючи стабільність своєї діяльності.

Проаналізуємо детально структуру доходів і витрат ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки (таблиці 3.2 та А.4, додаток А).

Таблиця 3.2 – Структура доходів ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки

Показник	Питома вага, %			Абсолютне відхилення (+,-), п.п.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Процентні доходи	102,03	123,49	108,57	21,46	-14,92
Процентні витрати (-)	-50,54	-87,90	-63,32	-37,37	24,58
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)	51,49	35,59	45,25	-15,90	9,66
Комісійні доходи	41,13	46,75	43,38	5,62	-3,38
Комісійні витрати (-)	-5,12	-5,23	-7,67	-0,11	-2,44
Чистий комісійний дохід	36,01	41,52	35,71	5,51	-5,81
Торговий результат	10,99	19,99	15,38	8,99	-4,61
Інші операційні доходи	1,01	2,64	3,22	1,63	0,58
Інші доходи	0,50	0,27	0,45	-0,23	0,18
Всього доходів	100	100	100	-	-

Структура доходів ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» у 2021-2023 роках демонструє складну динаміку з домінуванням чистих процентних доходів, які залишаються ключовим елементом фінансової моделі банку (рисунок 3.1). Протягом аналізованого періоду частка процентних доходів коливалася від 35,59% до 51,49%, що відображає значні трансформації в банківській діяльності. Найвищий показник у 51,49% зафіксовано в 2021 році, суттєве зниження до 35,59% відбулося у 2022 році, що пов'язано зі зменшенням обсягів кредитного та інвестиційного портфелів, у 2023 році спостерігалось часткове відновлення до

45,25%. Незважаючи зміни в питомій вазі, чисті процентні доходи постійно залишалися стрижневим компонентом, формуючи більше половини сукупних доходів банку, що підкреслює стійкість його фінансової моделі в умовах економічної нестабільності. На другому місці в структурі доходів банку займають чисті комісійні доходи, протягом 2021-2023 років їх частка була в межах від 35,71% до 41,52%. На відміну від чистих процентних доходів чисті комісійні доходи у 2022 році займали найвищу питому вагу (41,52%). Така ситуація є типовою банків в кризовій ситуації, які в період економічної нестабільності направлені більше на валютні операції та торгівлю цінними паперами для мінімізації кредитних ризиків.

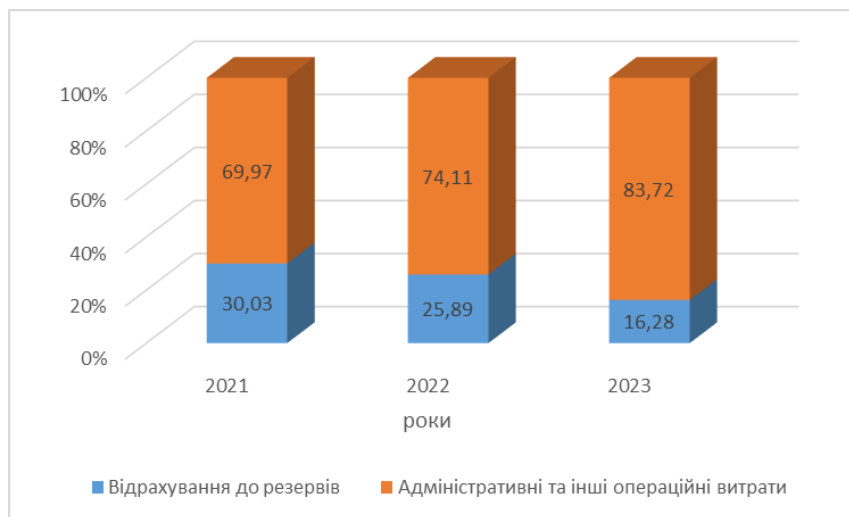


Рисунок 3.1 – Структура витрат ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки

Серед витрат АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2023 роках найбільшу частку займали адміністративні витрати: у 2021 році – 69,57%, у 2022 році – 74,11%, у 2023 році – 83,72% і як ми бачимо їх частка з кожним роком зростає. В той же час частка відрахувань до резервів навпаки зменшувалася з кожним роком, це пояснюється тим, що найбільшу частку активів банківської установи склали високоліквідні інструменти, які в свою чергу мають досить низький рівень кредитного ризику.

Аналіз фінансового результату ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» за 2021-2023

роки передбачає комплексний підхід до групування доходів та витрат за ключовими джерелами отримання, що дозволяє більш точно оцінити внесок кожного напрямку у загальну фінансову стратегію банку (таблиця 3.3).

Запропонована методологія структуризації включає чотири основні категорії (процентні, комісійні, торговельні доходи та витрати, доходи та витрати від інших операцій), що дозволить виявити вплив кожної групи на фінансовий результат. Такий аналітичний підхід дає змогу виокремити ключові компоненти фінансового результату, зокрема чистий комісійний дохід, чистий процентний дохід, результат від інших операцій та чистий торговельний дохід. Дана методологія структуризації доходів і витрат дозволяє банку не лише оцінити поточну ефективність, але й розробити більш точні стратегії оптимізації фінансових потоків, адаптуючись до мінливих ринкових умов та економічних викликів.

Таблиця 3.3 – Динаміка структури доходів та витрат за ключовими джерелами отримання ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки

Показник	Сума, млн грн			Питома вага, %			Абсолютне відхилення, млн грн	
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий процентний дохід	550681	410419	826777	641,32	7405,61	623,71	-140262	416358
Чистий комісійний дохід	385120	478831	652422	448,51	8640,04	492,18	93711	173591
Чистий торговельний дохід	117583	230474	280969	136,94	4158,68	211,96	112891	50495
Фінансовий результат від інших операцій	-967518	-1125265	-1627612	-1126,76	-20304,3	-1227,9	-157747	-502347
Прибуток до оподаткування	85867	-5542	132558	100	100	100	-91409	138100
Чистий прибуток	70006	-5667	54551	-	-	-	-75673	60218

У 2023 році в ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» спостерігалось різке зростання частки фінансових результатів від інших операцій, що переважно було

спричинено зростанням адміністративних витрат та інших операційних доходів. Таким чином, дане зростання призвело до збитку до оподаткування (5542 тис. грн). Однак, у 2023 році всі доходи за різними джерелами отримання зростали на 640444 тис. грн, а фінансові результати від інших операцій навпаки знизилися на 502347 тис. грн, за рахунок чого банк зміг отримати позитивний фінансовий результат до оподаткування в розмірі 132558 тис. грн.

Проведемо аналіз прибутковості ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки, який має на меті комплексну оцінку фінансових результатів банку та загалом фінансово-економічної діяльності банку в умовах високої макроекономічної нестабільності та військового стану (таблиця 3.4). Дослідження спрямоване на детальне вивчення динаміки та структури доходів і витрат, ідентифікацію ключових факторів впливу на фінансові результати, оцінку ефективності управлінських рішень та стратегії банку щодо адаптації до складних зовнішніх умов. Основним завданням даного аналізу є не лише діагностика поточного фінансового стану, але й виявлення потенційних резервів підвищення прибутковості, диверсифікації доходних джерел та розробка практичних рекомендацій для забезпечення подальшої фінансової стійкості та конкурентоспроможності ПуАТ «КБ АКОРДБАНК». Такий підхід дозволяє створити аналітичне підґрунтя для прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію банківської діяльності в складних ринкових умовах.

Аналіз рентабельності витрат ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» демонструє складну динаміку ефективності фінансово-господарської діяльності протягом 2021-2023 років, яка відображає здатність банку адаптуватися до надзвичайно складних зовнішніх умов. Показник рентабельності витрат мав значні коливання: якщо у 2021 році банк досяг найвищого рівня в 7,11%, то у 2022 році спостерігалася збитковість через негативний фінансовий результат, пов'язаний з військовою агресією та макроекономічною нестабільністю. У 2023 році банк частково відновив свою ефективність, демонструючи рентабельність витрат на

рівні 3,22%. Незважаючи на зменшення показника, це свідчить про здатність банку раціонально управляти витратами та генерувати прибуток навіть в умовах безпрецедентних викликів, зберігаючи операційну стійкість та фінансову спроможність.

Таблиця 3.4 – Динаміка основних показників прибутковості (збитковості) ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, п.п		Алгоритм розрахунку показника
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	
1	2	3	4	5	6	
Рентабельність (збитковість) витрат, %	7,11	-0,49	3,22	-7,6	+3,71	$PB = \frac{ЧП}{B} \cdot 100\%$, ЧП – чистий прибуток, В - витрати
Рентабельність (збитковість) активів (ROA), %	0,46	-0,05	0,26	-0,51	+0,31	$ROA = \frac{ЧП}{A} \cdot 100\%$ А – активи банку
Рентабельність (збитковість) капіталу (ROE), %	18,07	-1,49	12,1	-19,56	+13,59	$ROE = \frac{ЧП}{K} \cdot 100\%$ К – власний капітал
Рентабельність (збитковість) дохідних активів, %	6,54	-0,49	2,99	-7,03	+3,48	$РД = \frac{ЧП}{D} \cdot 100\%$, Д – доходи банку
Рентабельність (збитковість) статутного капіталу, %	24,60	-1,99	19,17	-26,59	+21,16	$PC = \frac{ЧП}{СК} \cdot 100\%$ СК – статутний капітал
Коефіцієнт чистого прибутку	81,52	102,25	41,15	+20,73	-61,1	$КЧП = \frac{ЧП}{П} 100\%$
Коефіцієнт оподаткування прибутку	18,47	2,26	58,84	-16,21	+56,58	$КОП = \frac{ПП}{П} 100\%$ ПП – податок на прибуток П – прибуток до оподаткування
Чиста процентна маржа, %	3,59	3,5	3,9	-0,09	+0,4	$ЧПМ = \frac{ЧПД}{A} 100\%$ ЧПД – чистий процентний дохід

Рентабельність активів (ROA) є показником, який відображає професіоналізм та ефективність роботи менеджерів банку, а також внутрішню

політику банківської установи щодо забезпечення оптимальної структури активів і пасивів з точки зору доходів і витрат. Для банківських установ значення цього показника бажано, щоб перевищувало 1%. Однак, в ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» протягом 2021-2023 років даний показник був постійно нижче нормативного значення, а у 2022 році взагалі мав від'ємне значення.

Аналіз рентабельності активів (ROA) ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» розкриває важливі аспекти ефективності управління банківською установою в складних економічних умовах. Протягом 2021-2023 років показник рентабельності активів банку демонстрував стійку тенденцію до перебування нижче стандартного нормативного значення в 1%, що є індикатором певних викликів у фінансовому менеджменті. Особливо показовим став 2022 рік, коли внаслідок повномасштабної військової агресії банк мав від'ємне значення ROA. Водночас, сам факт збереження операційної спроможності та поступового відновлення фінансових показників у 2023 році свідчить про професіоналізм менеджменту та здатність банку адаптуватися до надзвичайно складних зовнішніх обставин. Низький, але позитивний рівень рентабельності активів підтверджує потенціал банку до поступової оптимізації фінансової стратегії та нарощування ефективності використання активів.

Аналіз рентабельності власного капіталу (ROE) ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» відображає складну траєкторію фінансової ефективності банку протягом 2021-2023 років в умовах значної економічної невизначеності та показує величину чистого прибутку банку, що припадає на 1 грн його власного капіталу. У 2021 році банк демонстрував оптимістичні показники, перевищивши нормативне значення в 15% та досягнувши 18,07% рентабельності капіталу. Однак подальші два роки характеризувалися суттєвими випробуваннями: 2022 рік позначився від'ємним значенням ROE (-1,49%), а 2023 рік, незважаючи на часткове відновлення, показав результат нижче нормативного рівня. Такі коливання безпосередньо пов'язані з впливом військової агресії, макроекономічної нестабільності та складних ринкових умов, в яких банку довелося не лише

зберігати операційну спроможність, але й адаптувати свою фінансову стратегію до нових викликів.

Аналіз рентабельності дохідних активів ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» розкриває тенденцію поступового зниження ефективності використання робочих активів протягом 2021-2023 років. У 2021 році банк демонстрував найвищу ефективність використання дохідних активів, досягнувши показника 6,54%, що свідчило про оптимальне управління фінансовими ресурсами. Однак у 2022 році, на фоні того, що банк мав збиток, рентабельність дохідних активів набула від'ємного значення (-0,49%), що відображало надзвичайно складні умови функціонування банку. Частково відновивши показник у 2023 році до 2,99%, банк продемонстрував здатність адаптуватися до викликів, проте стабільне зниження рентабельності вказує на необхідність перегляду стратегічного управління активами та пошуку нових механізмів підвищення їхньої дохідності.

Аналіз рентабельності статутного капіталу ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» відображає складну динаміку ефективності інвестицій акціонерів протягом 2021-2023 років. У 2021 році банк продемонстрував найвищу ефективність використання статутного капіталу з показником 24,6%, що свідчило про потужний потенціал та успішну стратегію управління. Проте 2022 рік, позначився від'ємним значенням показника (-1,99%), що відображало критичні виклики банківської системи. У 2023 році банк частково відновив свої позиції, досягнувши рентабельності статутного капіталу на рівні 2,99%, що демонструє поступову адаптацію до складних ринкових умов та потенціал до відновлення інвестиційної привабливості банку.

Аналіз коефіцієнта оподаткування та чистої процентної маржі ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» розкриває важливі аспекти фінансової політики банку протягом 2021-2023 років.

Коефіцієнт оподаткування прибутку у 2023 році зазнав суттєвих змін у зв'язку зі збільшенням ставки податку до 50%, що безпосередньо вплинуло на фінансові результати банку. Показник чистої процентної маржі впродовж аналізованого періоду демонстрував стійку тенденцію до перебування нижче

нормативного значення в 4,5%: у 2021 році - 3,59%, у 2022 році - 3,5%, а у 2023 році - 3,29%. Незважаючи на відхилення від рекомендованих значень, ці показники свідчать про високий професіоналізм управлінської команди, здатність банку ефективно функціонувати в складних економічних умовах та оптимізувати фінансові потоки, зберігаючи стабільність навіть при суттєвих зовнішніх обмеженнях.

Аналіз фінансових результатів ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» за 2021-2023 роки демонструє складну, але в цілому стійку динаміку функціонування банку в умовах безпрецедентних економічних викликів, спричинених повномасштабною військовою агресією та макроекономічною нестабільністю. Незважаючи на коливання основних фінансових показників, банк продемонстрував високу адаптивність та професіоналізм управлінської команди, здатність оперативно реагувати на зовнішні трансформації та диверсифікувати джерела доходів.

Ключовими особливостями фінансової діяльності банку стали послідовне нарощування торговельного доходу, збільшення питомої ваги комісійних надходжень та валютних операцій, а також поступова оптимізація витратної частини. Попри від'ємні показники фінансового результату банку у 2022 році, банк спромігся частково відновити фінансову ефективність у 2023 році, демонструючи стійкість трансакційної моделі бізнесу та здатність генерувати прибуток навіть в екстремальних умовах. Показники чистої процентної маржі, рентабельності активів та капіталу, хоча й перебували нижче нормативних значень, свідчать про послідовну роботу з оптимізації фінансової стратегії.

Загальний висновок полягає в тому, що ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» не лише зберіг операційну спроможність у складний період, але й створив передумови для подальшого розвитку. Диверсифікована модель доходів, ефективне управління витратами та здатність швидко адаптуватися до змін є потужним потенціалом для посилення конкурентних позицій банку на фінансовому ринку України. Перспективи розвитку безпосередньо пов'язані з подальшою оптимізацією структури активів, пошуком нових напрямків діяльності та

підвищенням ефективності використання фінансових ресурсів.

На основі аналізу фінансових результатів ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» пропонуємо для реалізації ефективного управління фінансовими результатами банку, впровадити механізм управління фінансовими результатами банку (рисунок 3.2). Ключовою особливістю запропонованого механізму управління фінансовими результатами банку (МУФРБ) є його системний характер, який враховує взаємозв'язок різноманітних функціональних складових банківського менеджменту. Механізм інтегрує сучасні методологічні принципи, інструменти та важелі впливу, що забезпечує всебічний та динамічний підхід до процесу управління фінансовими результатами банку. Впровадження такого механізму дасть змогу: підвищити рівень фінансової стійкості банку, оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень, забезпечити більш прозорий та контрольований механізм формування фінансових результатів.

Механізм управління фінансовими результатами банку являє собою складну, багатокomпонентну систему, яка органічно вбудована в загальну структуру банківського менеджменту. Цей механізм характеризується високим рівнем динамічності та адаптивності, що дозволяє ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища фінансової установи. Концептуальна сутність запропонованого механізму полягає в комплексному підході до формування, оптимізації та управління фінансовими результатами банку. Основними цільовими орієнтирами такої системи є: послідовне підвищення якості фінансових результатів, забезпечення стабільної прибутковості банківської діяльності, досягнення збалансованої фінансової рівноваги

Ключовою особливістю розробленого механізму є його інтегративний характер, який передбачає синергетичне поєднання різноманітних методологічних підходів, інструментів та процедурних механізмів управління. Він охоплює широкий спектр взаємопов'язаних елементів, що дозволяє здійснювати комплексний управлінський вплив на фінансові результати банку.

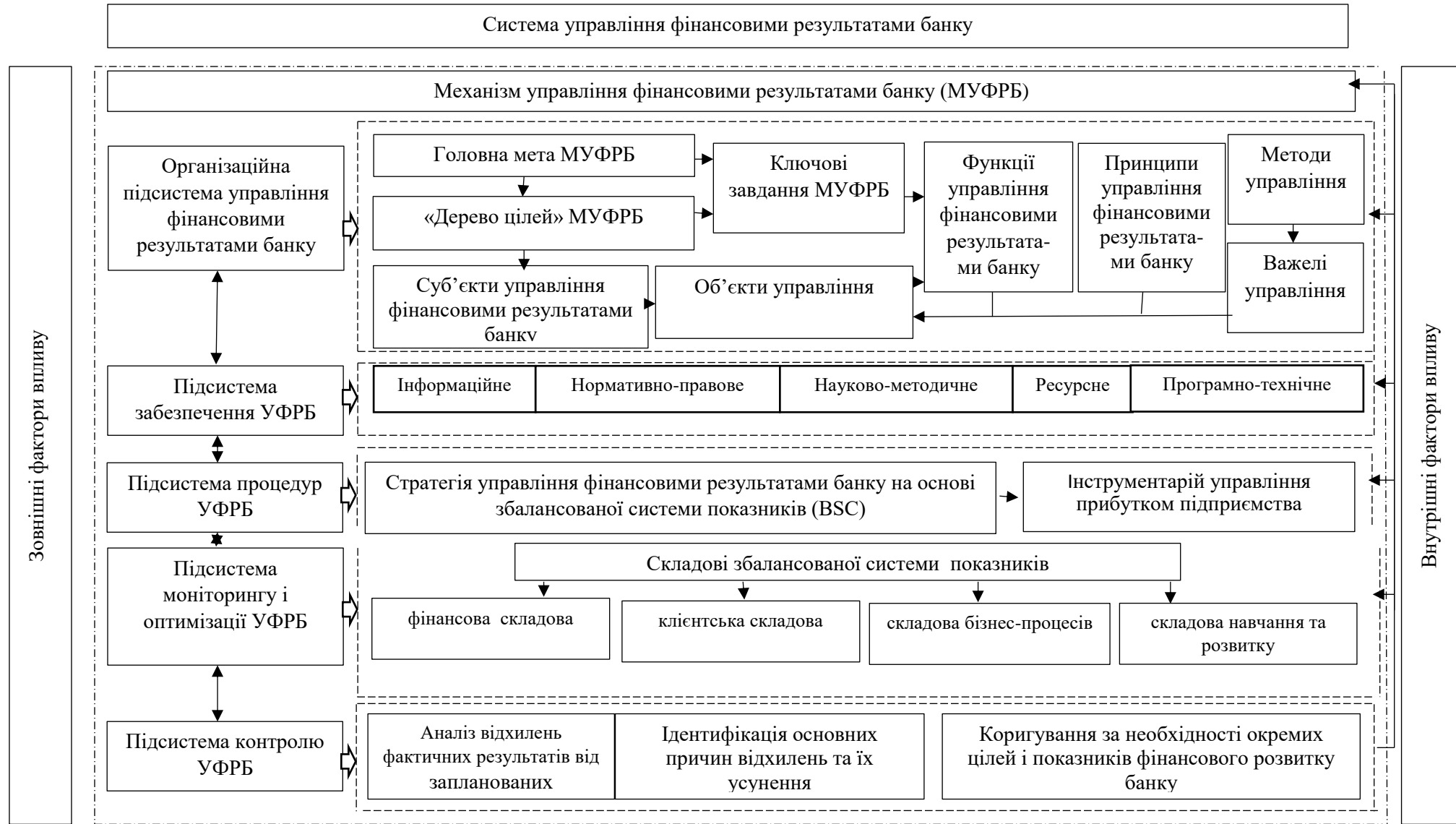


Рисунок 3.2 - Структура механізму управління фінансовими результатами ПуАТ «КБ АКОРДБАНК»

«Механізм управління фінансовими результатами банку – це інтегрована у загальний процес менеджменту динамічна система, функціонування якої забезпечується шляхом застосування відповідних методів, важелів, інструментів та процедур, що дає змогу здійснювати комплексний управлінський вплив на фінансовий результат, спрямований на стійке підвищення його якості, прибутковості, досягнення фінансової рівноваги банку для забезпечення його довгострокового економічного розвитку» [19].

Головна мета механізму управління фінансовими результатами банку полягає у забезпеченні максимізації фінансових результатів з урахуванням стратегічних пріоритетів банківської установи, що передбачає не лише кількісне нарощування прибутку, але й підвищення його якісних характеристик та створення передумов для довгострокового економічного розвитку банку.

Для успішної реалізації стратегічних цілей механізму управління фінансовими результатами банку було сформульовано комплекс ключових завдань, які охоплюють різні аспекти фінансово-економічної діяльності:

- оптимізація прибутковості (максимізація прибутку з урахуванням наявного ресурсного потенціалу банку, забезпечення збалансованості між рівнем дохідності та припустимими ризиками, досягнення високої якості формування прибутку на всіх етапах діяльності);

- ресурсне забезпечення (підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, оптимізація структури та складу обігових коштів, формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до стратегічних завдань розвитку банку);

- інституційний розвиток (нарощування ринкової вартості банку через механізми капіталізації прибутку, створення дієвої системи мотивації персоналу, орієнтованої на кінцеві результати діяльності, підвищення продуктивності праці та професійної ефективності співробітників);

- конкурентна стратегія (розширення спектру високоякісних банківських продуктів, підвищення конкурентоспроможності банківських

послуг) [17; 21].

Запропонований підхід дозволяє комплексно вирішувати завдання фінансового менеджменту, забезпечуючи системний та збалансований розвиток банківської установи.

Об'єднавши всі ці завдання, можна зробити висновок, що зводиться до зниження витрат або ж за рахунок збільшення прибутку за допомогою зростання обсягів та (або) розширення напрямів діяльності,.

Для досягнення ефективного управління фінансовими результатами банку необхідно забезпечити успішне виконання основної мети та ключових завдань, що визначені в межах цього механізму. Це можливо лише за умови узгодженої та інтегрованої взаємодії всіх основних елементів, які формують систему управління фінансовими результатами. До таких елементів належать: чітко сформульована головна мета, визначені ключові завдання, а також конкретні об'єкти, суб'єкти управління та базові функції, які забезпечують реалізацію процесу. Тільки через їхню гармонійну взаємодію банк здатен ефективно реагувати на виклики та досягати стратегічних фінансових цілей (рисунок 3.3).

Логіка взаємодії між елементами механізму управління фінансовими результатами банку полягає в тому, що суб'єкти управління реалізують поставлену головну мету та ключові завдання шляхом виконання відповідного комплексу функцій. Ці функції є інструментами впровадження основних цілей і завдань у процесі розробки, ухвалення та реалізації обґрунтованих управлінських рішень, які безпосередньо впливають на об'єкт управління фінансовими результатами банку.

Ефективність функціонування механізму управління фінансовими результатами банку забезпечується саме через послідовну реалізацію управлінських функцій, які базуються на дотриманні визначених принципів. Ці принципи формують основу для гармонійної взаємодії всіх елементів процесу управління, дозволяючи адаптуватися до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

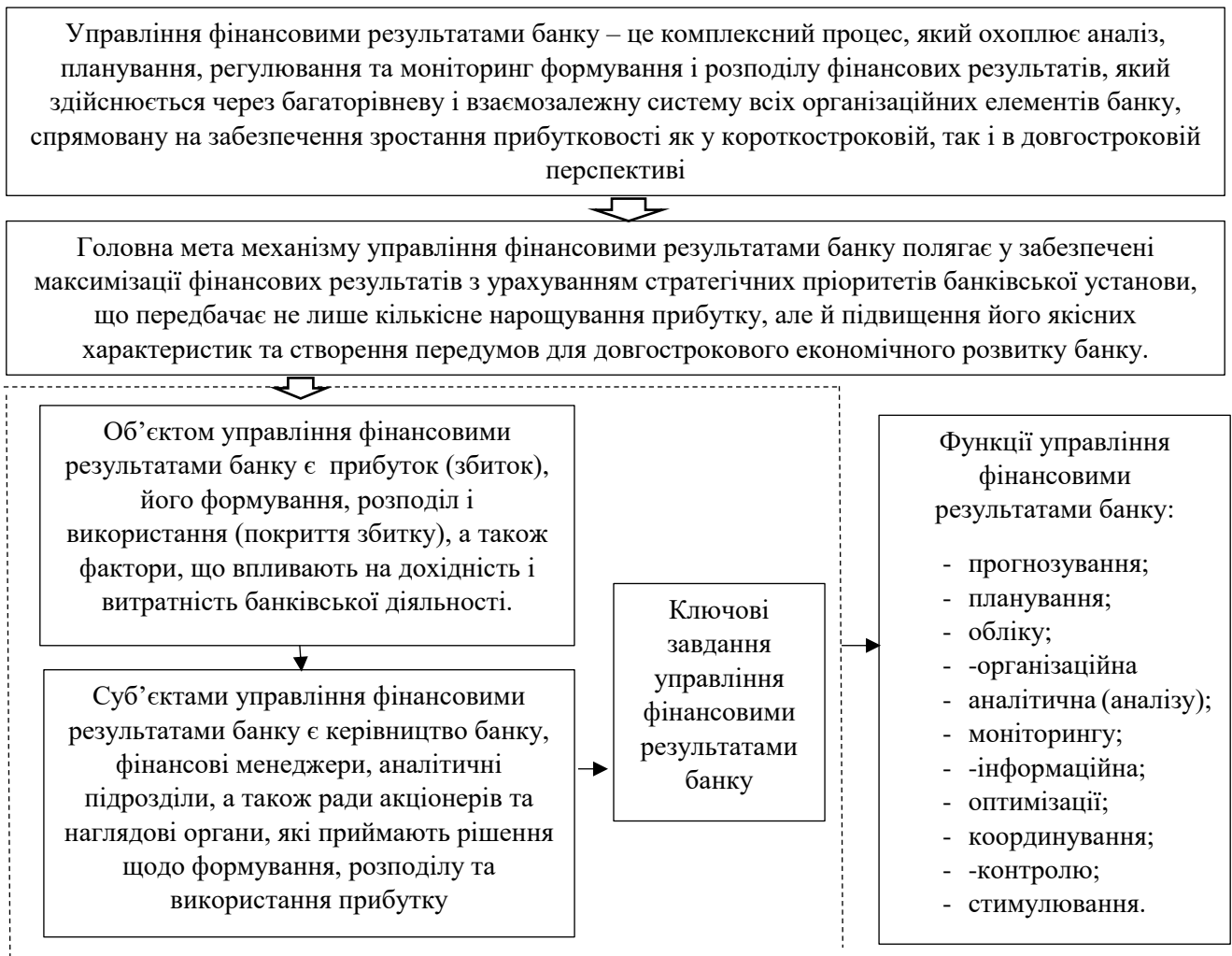


Рисунок 3.3 - Основні елементи механізму управління фінансовими результатами банку

Аналізуючи різноманітні підходи до визначення принципів управління фінансовими результатами банку, можна виділити ті, які є найбільш обґрунтованими з наукової точки зору. Ці принципи відображають специфіку управління фінансовими результатами та забезпечують досягнення балансу між стратегічними цілями та оперативними завданнями банку (таблиця 3.5).

Сукупність вищезазначених функціональних елементів механізму управління фінансовими ресурсами банку може функціонувати лише при належному інформаційному забезпеченні. Цей етап включає детальне вивчення доступних можливостей для здійснення банком стабільної діяльності та забезпечення прибутковості.

Таблиця 3.5 - Основні принципи управління фінансовими результатами банку

Принцип	Характеристика
Принцип цілеспрямованості	Управління фінансовими результатами повинно бути орієнтоване на досягнення стратегічних цілей банку, таких як зростання прибутковості, забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності
Принцип системності	Управління має охоплювати всі елементи фінансової діяльності банку, взаємопов'язані процеси та функції, щоб забезпечити комплексний підхід до формування та оптимізації фінансових результатів
Принцип адаптивності	Управлінські рішення повинні враховувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах, таких як макроекономічна ситуація, регуляторні вимоги та ринкова кон'юнктура.
Принцип ефективності	Усі заходи щодо управління фінансовими результатами мають сприяти оптимальному співвідношенню між доходами та витратами банку, забезпечуючи стабільне збільшення прибутку
Принцип ризик-орієнтованості	Управління фінансовими результатами повинно враховувати можливі ризики та їх вплив на прибутковість банку, забезпечуючи належний рівень фінансової безпеки
Принцип відповідності ресурсам	Розробка та реалізація управлінських рішень мають базуватися на реальних фінансових можливостях банку, доступності капіталу та інших ресурсів.
Принцип обґрунтованості	Управлінські рішення повинні бути засновані на детальному аналізі фінансових показників, прогнозах і розрахунках, щоб уникнути непродуманих або надмірно ризикованих дій.
Принцип прозорості	Інформація про фінансові результати та управлінські рішення повинна бути зрозумілою, відкритою для контролю та оцінки зацікавленими сторонами, такими як акціонери або регулятори
Принцип інноваційності	Використання сучасних технологій, інструментів аналізу та нових підходів до управління є необхідним для підвищення ефективності управління фінансовими результатами

Джерело: систематизовано на основі [23; 32]

До основних напрямів аналізу належить дослідження ринкової ситуації, її поточних тенденцій та динаміки. Крім того, значна увага приділяється аналізу структури та складових прибутку (збитку) банку, отриманого в попередні періоди, що дозволяє оцінити ефективність минулих управлінських рішень. Досліджуються тенденції зміни обсягу та структури прибутку, а також чинники, що зумовили ці зміни. Такий підхід дозволяє не лише зрозуміти поточний фінансовий стан банку, але й виявити основні виклики та можливості для вдосконалення управління фінансовими результатами [23] (таблиця А.5, додаток А).

Підсистема процедур управління фінансовими результатами банку виступає головним елементом у структурі даного механізму. Реалізація

процедур управління фінансовими результатами банку у відповідному механізмі повинна відбуватися шляхом застосування системи управління фінансовими результатами на основі збалансованих показників (BSC).

«Збалансована система показників (англ. Balanced Scorecard Card) – це система менеджменту, що характеризується комплексним підходом до оцінки як кількісних, так і якісних аспектів діяльності суб'єкта господарювання та ґрунтується на чотирьох складових (перспективах) – «фінанси», «клієнти», «бізнес-процеси», «навчання та розвиток» [21].

Запропонована система спрямована на трансформацію стратегічних орієнтирів банку – місії, бачення та загальної стратегії – у чітку ієрархію взаємопов'язаних показників. Це дозволить кожному співробітнику на різних рівнях організаційної структури усвідомити конкретні кроки та дії, необхідні для досягнення спільної стратегічної мети.

Для ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» ми пропонуємо впровадити та адаптувати цю систему з метою ефективного управління фінансовими результатами. Структура системи має бути побудована таким чином, щоб досягнення цілей відбувалося в зворотному напрямку – від нижчих ланок до вищого керівництва, що в підсумку сприятиме реалізації головної мети банку – максимізації прибутку на засадах гармонійного та збалансованого розвитку.

Розглянемо детально структуру системи управління фінансовими результатами банку, яка складається з чотирьох взаємопов'язаних складових, кожна з яких має специфічні цілі та завдання:

- фінансова складова – основна мета її полягає в максимізації прибутку через комплексний підхід, що включає як зниження операційних витрат, так і послідовне нарощування доходів. Це передбачає ретельний аналіз фінансових потоків, оптимізацію витратної частини та пошук нових каналів генерування прибутку;

- клієнтська складова – стратегічний фокус спрямований на розширення та зміцнення клієнтської бази банку. Збільшення кількості клієнтів розглядається не просто як кількісний показник, а як потенціал для підвищення прибутковості через диверсифікацію банківських продуктів, покращення якості обслуговування та індивідуальний підхід до кожного

клієнта;

– складова бізнес-процесів – передбачає безперервну оптимізацію внутрішніх процесів банку. Мета полягає в досягненні максимальної ефективності операційної діяльності, мінімізації ризиків, скороченні часу обслуговування клієнтів та підвищенні загальної продуктивності банківської установи;

– складова навчання та розвитку – концентрується на професійному зростанні персоналу. Основні завдання включають підвищення кваліфікації співробітників, розвиток їхніх професійних компетенцій, запровадження інноваційних методів навчання та створення корпоративної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення.

Принципово важливим є те, що всі ці складові утворюють єдиний ланцюг причинно-наслідкових зв'язків у системі управління прибутком банку. Кожна складова є не ізольованим елементом, а частиною цілісної стратегії, яка доводить до відома всіх співробітників банку основну мету та задачі обраного менеджментом стратегічного курсу. Для конкретизації та вимірювання досягнення цілей кожної складової використовуються ключові показники ефективності (Key Performance Indicators – KPI). Ці показники дозволяють: чітко визначати рівень досягнення стратегічних цілей, забезпечувати прозорість оцінки результативності, мотивувати співробітників на досягнення запланованих результатів, створювати систему об'єктивної оцінки внеску кожного підрозділу та співробітника в загальний фінансовий результат банку. Таким чином, запропонована система управління прибутком є не просто методологією оцінки, а дієвим інструментом стратегічного управління, який забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями та щоденними операційними діями співробітників банку.

Фінансова складова посідає центральне місце в збалансованій системі показників (BSC), виступаючи ключовим індикатором ефективності стратегії управління прибутком, обраної керівництвом банківської установи. Вона слугує свого роду інтегральним критерієм, який дозволяє оцінити результативність реалізації цілей в інших структурних елементах системи управління прибутком.

Визначальною характеристикою фінансової складової є її орієнтація на максимізацію прибутку. При цьому досягнення цієї мети відбувається опосередковано через взаємодію та взаємовплив з іншими трьома складовими системи – клієнтською, бізнес-процесів та навчання і розвитку. Таким чином, фінансова складова не лише відображає кінцевий результат, але й інтегрує в собі взаємозалежність усіх попередніх складових, демонструючи системний підхід до управління прибутковістю банку.

Цілі усіх елементів системи управління фінансовими результатами на основі збалансованих показників (BSC), досить прозоро відображають основні показники, за якими здійснюється оцінка ступеня їх досягнення (таблиця А.6, додаток А).

У контексті діяльності ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» підвищення фінансових результатів традиційно може відбуватися двома основними напрямками: оптимізацією витратної частини або нарощуванням доходів від активних банківських операцій з пошуком інноваційних джерел фінансового зростання.

Проте воєнний період створює суттєві обмеження для нарощування доходів через низку негативних чинників зовнішнього середовища. Серед таких викликів – високі темпи інфляції, суттєве зниження платоспроможності населення, перебування значної кількості підприємств у кризовому стані, а також примусове скорочення операційної діяльності на тимчасово окупованих територіях.

За таких складних умов пріоритетним напрямком для фінансової складової системи управління стає саме скорочення витрат. Особливо актуально це на тлі статистики, яка демонструє, що у 2022-2023 роках сукупні витрати банку були значно вищими порівняно з довоєнним періодом. Показово, що навіть у 2023 році, незважаючи на часткове зменшення загальної суми витрат, це відбулося виключно за рахунок скорочення резервних відрахувань, тоді як адміністративні витрати продовжували неухильно зростати. Для ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» пропонуємо конкретні шляхи зниження витрат банку, з врахуванням впливу негативних наслідків війни (таблиця А.7, додаток А).

Впровадження цільових заходів з оптимізації витрат дасть банку можливість не лише зменшити фінансове навантаження, але й підвищити загальну ефективність функціонування в умовах воєнного стану, забезпечивши більш стійке фінансове становище.

Ключовою умовою ефективного функціонування механізму управління фінансовим результатом банку є запровадження системи постійного моніторингу. Такий моніторинг дозволяє: здійснювати неперервне спостереження за роботою всіх підсистем, забезпечувати узгодженість їхньої взаємодії, оперативно виявляти відхилення в процесах управління фінансовими результатами. У разі виявлення будь-яких проблемних аспектів система передбачає негайну розробку та реалізацію цільових управлінських заходів, спрямованих на швидке усунення недоліків та відновлення ефективного механізму управління прибутком банку. Головна мета такого підходу – забезпечити гнучкість та адаптивність системи управління фінансовими результатами в динамічних ринкових умовах.

Підсистема контролю є фундаментальним елементом механізму управління фінансовими результатами банку. Її визначальна роль полягає в комплексній оцінці ефективності функціонування всієї системи та постійній оптимізації процесів управління. Основні складові підсистеми контролю включають: порівняння фактичних результатів з плановими показниками, ідентифікацію причин виявлених відхилень, розробку заходів з усунення негативних відхилень, коригування цілей і показників фінансового розвитку банку. Завдяки такому підходу забезпечується неперервне вдосконалення системи управління фінансовими результатами та підвищення її загальної ефективності.

Процеси моніторингу та контролю, що здійснюються суб'єктами управління фінансовими результатами банку, відіграють критичну роль у досягненні стратегічних цілей. Вони не лише сприяють успішному вирішенню ключових завдань управління прибутком, але й підвищують ефективність загальної системи менеджменту банку.

Ключовим інструментом забезпечення узгодженості та результативності механізму управління прибутком є канали зворотного зв'язку між різними підсистемами. Такі комунікаційні канали виконують важливу функцію адаптації системи управління до динамічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі банку, дозволяючи оперативно реагувати на виклики та оптимізувати процеси управління фінансовими результатами. Завдяки ефективній системі зворотного зв'язку банк отримує можливість гнучко трансформувати власні управлінські стратегії, забезпечуючи стабільність та результативність фінансової діяльності.

Стабільне нарощування прибутку банку є закономірним результатом комплексного та виваженого управління фінансами. Механізм управління прибутком виступає системоутворюючим елементом загального менеджменту банку. Його функціонування безпосередньо впливає на результативність управлінських процесів, створює передумови для реалізації стратегічних цілей та забезпечення довгострокового сталого розвитку банківської установи. Впровадження такого механізму в практику менеджменту банку є принципово важливим кроком, оскільки дозволяє: забезпечити ефективне управління прибутком, підвищити загальну прибутковість банку, підвищити платоспроможність, досягти фінансової стабільності, створити підґрунтя для стратегічного економічного розвитку банку в довгостроковій перспективі.

Висновки

В умовах фінансової нестабільності, економічних криз та геополітичних потрясінь управління фінансовими результатами набуває особливої значимості. Банки змушені адаптувати свої стратегії, диверсифікувати ризики, оптимізувати витрати та шукати нові джерела доходів, аби протистояти негативним тенденціям та забезпечити не лише беззбиткову діяльність, а й стійке нарощування прибутковості. Саме тому комплексний, науково обґрунтований підхід до формування, аналізу та прогнозування фінансових результатів стає ключовим фактором успіху банківської установи в сучасних складних економічних умовах. Однак, в умовах кризи викликаного війсьним станом в країні, деякі банки зіткнулися із проблемою від'ємного фінансового результату - збитку.

Наукова значущість дослідження полягає в необхідності розроблення комплексного підходу до управління фінансовими результатами, який би враховував сучасні тенденції розвитку банківської системи, методологічні інновації та практичні аспекти підвищення економічної ефективності банківської діяльності. Теоретичне обґрунтування та практична апробація механізмів оптимізації фінансових результатів дозволить банкам більш гнучко реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати стійке фінансове зростання.

На наш погляд «фінансовий результат банку» - це комплексна економічна категорія, що характеризує підсумок фінансово-господарської діяльності банківської установи, відображений у формі прибутку або збитку, який акумулює в собі сукупність доходів, витрат, фінансових показників та відображає результат ефективності управлінських рішень за певний період. Тобто, у контексті сучасних економічних викликів фінансовий результат банку виступає не просто підсумковим показником, а складним індикатором життєздатності та конкурентоспроможності фінансової установи.

В науковій літературі наводиться досить багато видів систематизації прибутку банку за різними ознаками, а класифікація збитків майже відсутня. Тому пропонується узагальнена класифікація фінансових результатів діяльності банків.

Управління фінансовим результатом банківської установи є важливою складовою фінансового менеджменту банку. Від якості такого управління безпосередньо залежить фінансова стійкість банківської установи, її здатність протистояти економічним викликам, генерувати стабільний прибуток та забезпечувати довіру клієнтів і акціонерів. Професійний підхід до управління фінансовими результатами дозволяє банку не лише оптимізувати власні доходи, але й ефективно контролювати витрати, мінімізувати ризики та створювати передумови для довгострокового зростання.

Злагоджена реалізація всіх етапів процесу управління фінансовими результатами банку сприяє підвищенню прозорості управління, збереженню фінансової стійкості та забезпеченню довгострокової стабільності банку.

Підсумки функціонування вітчизняної банківської системи у 2021-2023 роках демонструють її виняткову стійкість та життєздатність в умовах повномасштабної війни. Банківський сектор не лише вижив під час складних випробувань, але й продемонстрував послідовну прибуткову діяльність впродовж усього аналізованого періоду. 2023 рік виявився особливо успішним для банківських установ України. Чистий прибуток банківського сектору сягнув 86,5 млрд грн, що на 12% перевищує показники 2021 року та майже вчетверо перевищує результати кризового 2022 року.

Протягом всього аналізованого періоду показники рентабельності банків України, є позитивними, це свідчить про прибуткову та ефективну діяльність вітчизняних банківських установ. Досягнуті фінансові результати дозволяють банківській системі підтримувати високі показники адекватності капіталу, що є ключовим індикатором фінансової стійкості та спроможності банків виконувати свої зобов'язання. Загалом, результати 2023 року

демонструють значний потенціал та життєздатність банківського сектору України в складних економічних умовах.

Досягнення таких вражаючих фінансових результатів стало можливим завдяки двом ключовим чинникам: по-перше, високим чистим процентним доходам, по-друге, помірним відрахуванням до резервних фондів, порівняно з 2022 роком. Ці фактори дозволили банкам не лише втриматися на плаву, але й забезпечити стабільне зростання прибутковості. Задля подальшого нарощування прибутковості банківським установам необхідно реалізувати два стратегічні напрямки: збільшення доходів та одночасне скорочення витрат. Водночас руйнівний вплив війни значно ускладнює реалізацію цих завдань.

ПАТ «КБ «АКОРДБАНК» заснований 2008 році як універсальний банк і в той же рік став членом Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. Діяльність банку стратегічно направлена на роздрібний банкінг, водночас активно пропонуючи банківські послуги корпоративним клієнтам та підприємствам малого і середнього бізнесу.

Комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за період 2021-2023 років демонструє вражаючу стійкість банківської установи в умовах безпрецедентних викликів вітчизняного фінансового сектору. Незважаючи на глибоку макроекономічну нестабільність, спричинену повномасштабним російським вторгненням, банк продемонстрував високий рівень адаптивності та фінансової резильєнтності. Протягом аналізованого періоду установа послідовно дотримувалася практично всіх нормативів, встановлених Національним банком України, за винятком короткострокового відхилення у лютому-березні 2022 року щодо максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента. Особливо показовими є індикатори ліквідності банку. Нормативи NSFR, LCR_{вв} та LCR_{ів} демонстрували стабільно високі значення, суттєво перевищуючи мінімально необхідні нормативні межі. Це переконливо свідчить про надійність та запас міцності фінансової системи банку. Структура активів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» характеризується винятковою якістю – 85,75% становлять

високоліквідні інструменти з мінімальним кредитним ризиком. Такий портфель активів є вагомим підтвердженням виваженої інвестиційної стратегії менеджменту. Фінансові результати банку мають чітку позитивну динаміку. Прибуткова діяльність у 2021 та 2023 роках, незважаючи на тимчасові збитки 2022 року, демонструє здатність банку не лише витримувати кризові явища, але й успішно трансформувати свою бізнес-модель. Ключовими особливостями фінансової діяльності банку стали послідовне нарощування торговельного доходу, збільшення питомої ваги комісійних надходжень та валютних операцій, а також поступова оптимізація витратної частини. Попри від'ємні показники фінансового результату банку у 2022 році, банк спромігся частково відновити фінансову ефективність у 2023 році, демонструючи стійкість транзакційної моделі бізнесу та здатність генерувати прибуток навіть в екстремальних умовах. Показники чистої процентної маржі, рентабельності активів та капіталу, хоча й перебували нижче нормативних значень, свідчать про послідовну роботу з оптимізації фінансової стратегії.

Досягнуті результати набувають особливої ваги в контексті складних геополітичних та економічних обставин в Україні. Банк не лише зберіг фінансову стабільність, але й продемонстрував високий рівень соціальної відповідальності, підтримуючи економіку країни та Збройні сили України в критичний період для країни. Такі результати переконливо доводять, що банк не просто пережив надскладний період, а й зміцнив свої позиції на фінансовому ринку України.

На основі аналізу фінансових результатів ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» пропонуємо для реалізації ефективного управління фінансовими результатами банку, впровадити механізм управління фінансовими результатами банку. Ключовою особливістю запропонованого механізму управління фінансовими результатами банку (МУФРБ) є його системний характер, який враховує взаємозв'язок різноманітних функціональних складових банківського менеджменту. Механізм інтегрує сучасні методологічні принципи, інструменти та важелі впливу, що забезпечує всебічний та динамічний підхід

до процесу управління фінансовими результатами банку. Впровадження такого механізму дасть змогу: підвищити рівень фінансової стійкості банку, оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень, забезпечити більш прозорий та контрольований механізм формування фінансових результатів.

Підсистема процедур управління фінансовими результатами банку виступає головним елементом у структурі даного механізму. Реалізація процедур управління фінансовими результатами банку у відповідному механізмі повинна відбуватися шляхом застосування системи управління фінансовими результатами на основі збалансованих показників (BSC).

«Збалансована система показників (англ. Balanced Scorecard Card) – це система менеджменту, що характеризується комплексним підходом до оцінки як кількісних, так і якісних аспектів діяльності суб'єкта господарювання та ґрунтується на чотирьох складових (перспективах) – «фінанси», «клієнти», «бізнес-процеси», «навчання та розвиток» [21].

Принципово важливим є те, що всі ці складові утворюють єдиний ланцюг причинно-наслідкових зв'язків у системі управління прибутком банку. Кожна складова є не ізольованим елементом, а частиною цілісної стратегії, яка доводить до відома всіх співробітників банку основну мету та задачі обраного менеджментом стратегічного курсу.

Стабільне нарощування прибутку банку є закономірним результатом комплексного та виваженого управління фінансами. Механізм управління прибутком виступає системоутворюючим елементом загального менеджменту банку. Його функціонування безпосередньо впливає на результативність управлінських процесів, створює передумови для реалізації стратегічних цілей та забезпечення довгострокового сталого розвитку банківської установи. Впровадження такого механізму в практику менеджменту банку є принципово важливим кроком, оскільки дозволяє: забезпечити ефективне управління прибутком, підвищити загальну прибутковість банку, підвищити платоспроможність, досягти фінансової стабільності, створити підґрунтя для стратегічного економічного розвитку банку в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Александрова Ю.В. Ділова активність і фінансові результати діяльності банківських установ [Електронний ресурс] / Ю. В. Алескерова, Л. І. Федоришина // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2023. – № 1. – С. 98-108. Режим доступу: <http://efm.vsau.org/storage/articles/August2023/bgIFVkhEjs9pKRbH5Gz5.pd>
2. Бондаренко П.В. Особливості управління та формування фінансового результату банку [Електронний ресурс] / П.В. Бондаренко, В.Г. Бондаренко, О.О. Захаренко // Підприємство та інновації. 2020. – №12. – С. 174-179. Режим доступу: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/328>
3. Бурковська А.В. Аналіз фінансових результатів діяльності банківської системи України [Електронний ресурс] / А.В. Бурковська, А.А. Кушнарьова // Наукові праці. Економіка. 2017. – №290. Т.302. – С. 20-26. Режим доступу: <http://economy.chdu.edu.ua/article/view/130744>
4. Валенюк, Н. В. Визначення впливу ресурсної бази на прибуток банку [Електронний ресурс] / Н. В. Валенюк, Г. О. Суботіна // Економічний вісник Національного гірничого університету. — 2017. — № 4. — С. 124-134. Режим доступу: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/4/EV20174_124-134.pdf
5. Вінокуров Я. Надподатки на надприбутки: чому держава оподатковує банки «заднім числом» і що це змінить? [Електронний ресурс] / Я. Вінокуров // Економічна правда. – 22 листопада 2023. Режим доступу: <https://epravda.com.ua/publications/2023/11/22/706863/>
6. Волкова Н.І. Управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / Н.І. Волкова, Р.С. Довгань // Економіка та суспільство. 2023. – №56. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3080/3003>
7. Вороніна О.О. Управління фінансовим результатом. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/>

.../%D0%92%D...B2%D0%B0.pd

8. В 1,8 разів більше податку на прибуток сплатили банки цього річ [Електронний ресурс] // Оpendатабот. – 6 вересня 2024. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/analytics/banks-2024-7>

9. Гаряга Л. О. Удосконалення управління фінансовим результатом банку [Електронний ресурс] / Л.О. Гаряга // Modern Economics. 2017 – №4. – С. 23-34. Режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/4-2017/UKR/hariaha.pdf>

10. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2023 року. Національний банк України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2023-roku>

11. Звіт про фінансову стабільність, червень 2024 року. Національний банк України [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf?v=10

12. Житар М.О. Особливості управління фінансовими результатами діяльності банківських установ / М.О. Житар, Ю.В. Ананьєва // Фінанси, грошовий обіг, кредит. – 2019. - №40. – С. 134-140.

13. Коваленко В. В. Стрес-тестування в системі управління прибутком банків / В. В. Коваленко, А. Д. Терзі // Економіка і суспільство. – 2017. – №8. – С. 599-605.

14. Коваленко В. В. Проблеми формування прибутку банками з державною часткою в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / В.В. Коваленко, О.С. Сергєєва, С.М. Лисянська // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. – №3-4. – С.63-69. Режим доступу: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/304-305/pdf/63-69.pdf>

15. Конєва І.І. Формування фінансових результатів комерційних банків [Електронний ресурс] / І.І. Конєва, Т.І. Бублик // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. – №6 (17). – С. 553-558. Режим доступу: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/98.pdf

16. Костюк В.А. Управління доходами і витратами банку

[Електронний ресурс] / В.А. Костюк, М.М. Стеренчук // Приазовський економічний вісник. 2019. – № 6 (23). – С. 230-233. Режим доступу: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/6_23_ukr/42.pdf

17. Кушнар'ова А. А. Сутність та значимість фінансових результатів діяльності комерційного банку / А. А. Кушнар'ова // Modern Economics. – 2017. – №6. – С. 113-120. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6-2017/UKR/kushnaryova.pdf>

18. Ларіонова К.Л. Фінансові результати діяльності банківських установ України: стан та заходи покращення. [Електронний ресурс] / К.Л. Ларіонова, С.В. Безвух // Мукачівський державний університет. 2018. – №15. – С. 688-698. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/104.pdf

19. Ларіонова К.Л. Механізм управління прибутком підприємства / К. Л. Ларіонова, Г. І. Капінос // Modeling the development of the economic systems. – Хмельницький, 2022. – №1. – С. 120-128. Режим доступу: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/40/30>

20. Макаренко, Ю. П. Стратегія підвищення прибутковості комерційного банку / Ю. П. Макаренко, К. С. Мороховець // Економіка та держава. — 2017. — № 11. — С. 60-64.

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

22. Маслак Н. Г. Аналіз прибутку банку при управлінні на основі збалансованої системи показників / Н. Г. Маслак // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2017. – №2. – С. 10–18.

23. Марченко К. А. Управління доходами комерційного банку: сутність та особливості / К. А. Марченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2018. – № 4 (103). – С. 201-205. [Електронний ресурс].
Режим доступу:
http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/4_2018/29.pdf

24. Теницька І.А. Фінансові результати діяльності банків України та особливості оподаткування прибутку банків [Електронний ресурс] / І.А. Теницька, О.Г. Коренєва // Приазовський економічний вісник. 2017. – №5(05). – С.357-361. Режим доступу: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/67.pdf
25. Основні показники діяльності банків України за 2021-2024 роки. Наглядова статистика. Національний банк України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
26. Оновлено довгостроковий кредитний рейтинг ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://accordbank.com.ua/docs/accounting/rating/AccordBank_4q_2023.pdf
27. Прибутковість української банківської системи [Електронний ресурс] // Оpendатабот. – 2024. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/open/bank-ranking>
28. Показники фінансової діяльності банків України. Фінансові результати на 01.01.2023. Наглядова статистика. Національний банк України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
29. Показники фінансової діяльності банків України. Фінансові результати на 01. 01.2022. Наглядова статистика. Національний банк України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
30. Показники фінансової діяльності банків України. Фінансові результати на 01.01.2021. Наглядова статистика. Національний банк України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
31. Прибуток банківського сектору в 2022 році. Національний банк України. 10 лютого 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivskiy-sektor-zavdyaki-visokiy-operatsiyniy-efektivnosti-otrimav-pributok-247-mlrd-grn-u-2022-rotsi>
32. Позднякова В. Д. Економетрична модель оцінювання фінансових

результатів діяльності банків України / В. Д. Позднякова. – Економіка і суспільство. – 2017. – Вип 1. – С. 582–587.

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

34. Сисоєнко І.А. Оцінка фінансових результатів банківської діяльності [Електронний ресурс] / І.А. Сисоєнко, Д.О. Карлюка // Гроші, фінанси і кредит. Інфраструктура ринку. 2020. – №41. – С. 297-301. Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/50.pdf

35. Ситник Н. С. Банківська система України в умовах війни: ризики та оцінка безпеки [Електронний ресурс] / Н.С. Ситник, Я.М. Прицак // Молодий вчений. – 2023. – №6 (118). – С. 94-98. Режим доступу: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5890/5761>

36. Скрипник М. В. Соціально-економічна сутність категорії «прибуток підприємства» / М. В. Скрипник // Науковий вісник КЛТУ України. – 2017. – № 1. – С. 6–14.

37. Річний звіт ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» за 2023 рік. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://accordbank.com.ua/docs/accounting/annual/2023/richnyi_zvit_2023.pdf

38. Рибалко А.С. Сучасні підходи до аналізу фінансових результатів діяльності банківської установи [Електронний ресурс] / А.С. Рибалко, О.В. Зайцев // Економіка та суспільство. 2020. – №2. – С. 114-122. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/37>

39. Фатюха В.В. Аналіз фінансових результатів банківського сектору України [Електронний ресурс] / В.В. Фатюха, О.В. Яришко, Л.І. Кирилова, Є.Ю. Ткаченко // Ефективна економіка. – 2018. – №3. Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/73.pdf

40. Фетюха Н.Г. Основні підходи щодо визначення та класифікації доходів банківської установи [Електронний ресурс] / Н.Г. Фетюха, Т.А. Гришунова // Ефективна економіка. 2019. - №7. Режим доступу:

<https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ee6370be-67b6-4cec-bc64-2e111c0a6350/content>

41. Larionova K. Profit management aspects of ukrainian banks in financial uncertainty [Електронний ресурс] / К. Larionova, Н. Каринос // Modeling the development of the economic systems. – Khmelnytskyi, 2023.– №4 – С. 159-166. Режим доступу: <http://surl.li/krquja>