

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет обліку і фінансів  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Світлана ХАЛАТУР**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2023 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему: Удосконалення управління фінансовими ресурсами  
комерційного банку**

Освітньо-професійна програма «Фінанси, банківська справа та страхування»  
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Ян БОГАЧОВ**

**Науковий керівник,  
д.е.н., професор**

**Світлана ХАЛАТУР**

**Дніпро – 2023**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Обліку і фінансів

**Кафедра:** Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Освітньо-професійна програма:** «Фінанси, банківська справа та страхування»

**Спеціальність:** 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

**Ступінь вищої освіти:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

## **ЗАВДАННЯ** на підготовку кваліфікаційної роботи

Богачова Яна Дмитровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** Удосконалення управління фінансовими ресурсами комерційного банку

**Науковий керівник:** Халатур Світлана Миколаївна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «30» листопада 2022 р. № 3413

**2. Термін подання здобувачем роботи:** «10» лютого 2023 року

**3. Вихідні дані до роботи:** нормативно-правові акти та інструктивні матеріали НБУ щодо формування та використання фінансових ресурсів комерційних банків, річні фінансові звіти АТ КБ «ПриватБанк» за 2017-2021 роки, матеріали наукових статей, монографій, інтернет-джерел, рейтингових агентств щодо діяльності банків.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**

1. Теоретико-методичні основи управління фінансовими ресурсами комерційного банку. 2. Аналіз формування та ефективності використання фінансових ресурсів АТ КБ «ПриватБанк». 3. Напрями удосконалення системи управління фінансовими ресурсами комерційного банку. 4. Висновки і пропозиції.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

1. Фінансові ресурси банку, виходячи з джерел формування. 2. Система управління фінансовими ресурсами для банків. 3. Структурні складові запровадження системи управління фінансовими ресурсами банку. 4. Методи та підходи до аналізу стану фінансових ресурсів банку. 5. Бізнес-модель ПриватБанку у 2021 році. 6. Зміна структури фінансових ресурсів ПриватБанку, виходячи із джерел їхнього фінансування, у 2017-2021 роках, %. 7. Структура активів ПриватБанку у 2021 році. 8. Структура зобов'язань ПриватБанку у 2021 році. 9. Динаміка величини доходів, витрат і прибутку Приватбанку за 2017-2021 роки. 10. Динаміка показників доходності ПриватБанку у 2017-2021 роках. 11. Основні етапи планування приросту власних фінансових ресурсів банку. 12. Щомісячна динаміка прибутку ПриватБанку у 2019-2021 роках, млрд грн. 13. Фактичні й теоретичні рівні динаміки прибутку ПриватБанку за період 2019-2021 роки, млрд грн. 14. Індекси сезонності у динаміці величини прибутку ПриватБанку.

**6. Консультанти розділів роботи**

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

7. Дата видачі завдання «10» травня 2022 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні основи управління фінансовими ресурсами комерційного банку	11.05. 2022	виконано
2	Аналіз формування та ефективності використання фінансових ресурсів АТ КБ «ПриватБанк»	20.10. 2022	виконано
3	Напрями удосконалення системи управління фінансовими ресурсами комерційного банку	24.11.2022	виконано
4	Висновки і пропозиції	25.12.2022	виконано
5	Оформлення роботи	01.01.2023	виконано

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Ян БОГАЧОВ

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Світлана ХАЛАТУР

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	8
1.1. Сутність фінансових ресурсів банку, їх склад і структура	8
1.2. Система управління фінансовими ресурсами банку	15
1.3. Методичні підходи до оцінки фінансових ресурсів банку	24
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»	30
2.2. Аналіз стану забезпеченості банку фінансовими ресурсами	35
2.3. Оцінка показників прибутковості комерційного банку	42
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	48
3.1. Планування приросту власних фінансових ресурсів банку	48
3.2. Пропозиції щодо збільшення обсягів залучення фінансових ресурсів банку	56
3.3. Прогнозування динаміки прибутку комерційного банку	60
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	77

## РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління фінансовими ресурсами комерційного банку»

**Кваліфікаційна робота містить:** 75 с., 14 рис., 8 табл., 4 додатки, 62 літературних джерела.

**Об'єкт дослідження** – процеси управління фінансовими ресурсами банку.

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні та практичні аспекти управління фінансовими ресурсами банку.

**Метою роботи** є вивчення теоретичних основ банківських ресурсів, методичних засад щодо управління ними й розробка заходів із збільшення ресурсної бази банку задля підвищення прибутковості його діяльності.

**Методи дослідження** – методи індукції й дедукції, діалектичного пізнання, системного аналізу, статистико-економічні методи, економетричне моделювання часових рядів.

У роботі представлено напрями удосконалення системи управління фінансовими ресурсами банку, яке повинно здійснюватися у певній послідовності, спираючись на плановість залучення фінансових ресурсів із різних джерел, враховуючи рівень прибутковості та ризиковості пасивних і активних операцій. Впровадження пропонованих підходів до планування приросту власних фінансових ресурсів у практичну діяльність банків дозволить максимізувати їхню прибутковість та знизити рівень ризику.

Результати рекомендовані до впровадження АТ КБ «ПриватБанк» у м. Дніпро.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ БАНКУ, АКЦІОНЕРНИЙ КАПІТАЛ, РЕГУЛЯТИВНИЙ КАПІТАЛ, ЗАЛУЧЕНІ КОШТИ БАНКУ, ПЛАНУВАННЯ КАПІТАЛУ БАНКУ, ПРОГНОЗУВАННЯ ПРИБУТКУ

### KEYWORDS

FINANCIAL RESOURCES OF THE BANK, SHARE CAPITAL, REGULATORY CAPITAL, RAISED FUNDS OF THE BANK, CAPITAL PLANNING OF THE BANK, PROFIT FORECAST

## ВСТУП

Для успішного ведення своєї комерційної діяльності банки як суб'єкти підприємництва мають бути забезпечені достатньою сумою грошових коштів, тобто ресурсами. Банківські ресурси розпізнаються як сукупність усіх коштів, наявних у розпорядженні банків і використовуваних для здійснення активних операцій.

Дана тема є актуальною, тому що визначення забезпеченості банку фінансовими ресурсами стає, зазвичай, одним із провідних етапів комплексної системи управління його фінансовою діяльністю, оскільки самі по собі пасивні операції відіграють первинну та визначальну роль стосовно активних операцій і є ключовою умовою для їх здійснення. Аналіз джерел фінансових ресурсів банку – складова частина фінансового менеджменту банку, основа планування його діяльності. Аналіз має враховувати усі аспекти діяльності банку, щоб можна було провести комплексну оцінку її ефективності.

Сформовані банком фінансові ресурси класифікуються на власні, залучені та запозичені, при цьому позикові кошти часто не виділяють в окрему категорію, а розглядають у складі залучених коштів банку. Банківські ресурси використовуються для здійснення кредитних, інвестиційних й інших активних операцій. Основними завданнями управління фінансовими ресурсами кредитної установи є забезпечення високого рівня платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності вкладеного капіталу і створення інвестиційних можливостей.

Дослідженню теоретичних основ і методичних підходів щодо мобілізації фінансових ресурсів банку, а також їхнього ефективного використання присвятили свої наукові праці такі вчені-економісти як: Ю. В. Ананьєва, М. В. Баланюк, А.П. Вожжов, О.В. Дзюблюк, Ж.М. Довгань, Ю.П. Макаренко, М.В. Ігнатишин, О.А. Криклій, О.В. Левкович, Л.О. Примостка, В.І. Рудевська, Р.А. Слав'юк та ін. Проте подальший поступальний розвиток економічних відносин та фінансових ринків висуває нові актуальні проблемні

питання, які потребують як теоретичного, так і практичного розв'язання. Після вивчення фахових публікацій можна констатувати, що подальшого системного опрацювання вимагають питання методичного підґрунтя щодо управління фінансовими ресурсами банків, враховуючи нестабільні умови бізнес-середовища.

Метою роботи є вивчення теоретичних основ банківських ресурсів, методичних засад щодо управління ними й розробка заходів із збільшення ресурсної бази банку задля підвищення прибутковості його діяльності.

Досягнення представленої мети вимагає виконання таких завдань:

- висвітлення сутності фінансових ресурсів банку, їх складу і структури;
- охарактеризування системи управління фінансовими ресурсами банку;
- дослідження методичних підходів до оцінки фінансових ресурсів банку;
- розгляд організаційно-економічної характеристики АК КБ «ПриватБанк»;
- проведення аналізу стану забезпеченості ПриватБанку фінансовими ресурсами;
- оцінювання показників прибутковості ПриватБанку;
- визначення можливостей планування приросту власних фінансових ресурсів банку;
- розробка пропозицій щодо збільшення обсягів залучення фінансових ресурсів ПриватБанку;
- прогнозування динаміки прибутку ПриватБанку із використанням економетричної моделі.

Об'єктом дослідження є процеси управління фінансовими ресурсами банку.

Предметом дослідження відзначаються теоретико-методичні й практичні аспекти управління фінансовими ресурсами банку.

При проведенні дослідження застосовувалася ціла низка наукових методів, а саме: для визначення сутнісних ознак фінансових ресурсів – методи

діалектичного пізнання, індукції й дедукції; для висвітлення методичних підходів до управління та оцінки фінансових ресурсів банку – системний аналіз; при формуванні фінансових показників і визначенні тенденцій їх зміни – статистико-економічний метод; для отримання прогнозу прибутку як основного фінансового ресурсу банку – економетричне моделювання часових рядів. Розрахунок моделі здійснювався із використанням програмного продукту MS Excel.

Інформаційною базою для визначення сутності банківських ресурсів, з'ясування її ролі у системі пасивних і активних операцій банку стали наукові статті, монографії, в яких опубліковані дослідження відомих фінансистів. Також розглядалися чинні нормативно-правові акти щодо регулювання банківської діяльності в Україні. В якості бази даних для проведення дослідження використовувалась фінансова звітність АК КБ «ПриватБанк», а також публікації з мережі Інтернет.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні системи управління фінансовими ресурсами банку, яке повинно здійснюватися у певній послідовності, спираючись на плановість залучення фінансових ресурсів із різних джерел, враховуючи рівень прибутковості та ризиковості пасивних і активних операцій.

Впровадження пропонованих підходів до планування приросту власних фінансових ресурсів у практичну діяльність вітчизняних банків дозволить максимізувати їхню прибутковість та знизити рівень ризику.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

### 1.1. Сутність фінансових ресурсів банку, їх склад і структура

В умовах інтеграції у світовий економічний простір банківська система має сприяти піднесенню економіки і зміцненню її конкурентоспроможності. Адже банки відіграють особливу роль як основні фінансові посередники, що обслуговують переміщення фінансових ресурсів поміж регіонів, галузей і суб'єктів господарювання, задоволення їх потреб у вільних грошових ресурсах.

Належним чином збалансовані та адекватні фінансові ресурси постають ключовою умовою прибутковості банків, забезпечення їхньої ліквідності та довіри учасників фінансового ринку. Збільшення фінансових ресурсів підвищує для банків їх здатність задовольняти потреби (поточні та інвестиційні) бізнесу та громадян. Враховуючи постійне пришвидшення зростання виробництва й обмеження фондового ринку, існує значний попит на банківське кредитування, а це вимагає збільшення фінансових ресурсів. Проте занижений ступінь монетизації економіки, ефективності виробництва, низький рівень життя населення та недовіра до банківської системи зазвичай заважають вирішенню цього питання. Отже, в Україні для банків є досить гострим питання мобілізації й розміщення фінансових ресурсів.

Розгляд представлених у фаховій літературі досліджень встановив, що досі не існує для банків єдиного чіткого означення суті фінансових ресурсів, що зумовлено їхньою структурною різноманітністю (табл. А.1 додатку А). У широкому представлені банківські ресурси розуміються як сполучення всіх присутніх у банківській системі ресурсів, що можливо мобілізувати за певних умов у певний період і використати без створення небезпек для стабільної роботи національного грошового ринку при фінансуванні потреб споживчого й реального секторів економіки, держави, банків.

У вузькому представлення, фінансові ресурси – це грошові та негрошові ресурси, які сформовані у розпорядженні банків з правом власності чи тимчасового користування (позичені та залучені) і використовуються для забезпечення всіх аспектів його діяльності, а саме: отримання прибутку, підтримання ліквідності, відтворення матеріально-технічної бази, посилення позиції на ринку грошей.

Для банків пояснення фінансових ресурсів визначається, з одного боку, специфічними особливостями діяльності банківського сектору, що пов'язані із перерозподілом фінансових ресурсів; а з іншого, – банки також використовують у своїй роботі фінансові ресурси. Тому стан ресурсів впливає як на діяльність самого банку, так і на піднесення банківського сектора.

Загально визнаного трактування терміну немає. Деякі вчені об'єднують «фінансові ресурси банку», «ресурсну базу», «банківські ресурси». Слід більш детально розглянути такі поняття в економічній літературі.

Слово «ресурс» має французьке походження «ressource» і визначає допоміжний засіб, тому тлумачиться як засоби, резерви, можливості, джерела доходу [5].

Термін «банківські ресурси» є більш загальним і охоплює інформаційні, трудові, матеріальні й фінансові ресурси. Усі ці види ресурсів використовують банки у своїй діяльності, але більшість дослідників розпізнають банківські ресурси тільки із фінансового погляду. Можливо тому, що без наявних коштів неможливо отримати всі інші ресурси.

Тому істотним при з'ясування визначення «банківські ресурси» постає їхня фінансова сторона, яку слід розглядати у часовому, просторовому та інформаційному аспектах. Часова ознака пояснюється можливістю трансформаційних змін в інші види ресурсів (технічні, трудові тощо). Просторова ознака розкриває залучення цих ресурсів в межах певних регіонів, ринків. Для інформаційної ознаки важливим постає вплив на поведінку потенційних клієнтів при формування залучених і запозичених ресурсів [4].

Значний внесок у дослідження сутності та механізмів формування банківських фінансових ресурсів здійснили економісти В.М. Лачкова, Л.І. Лачкова та Л.І. Шевчук, які розглядали ресурсні проблеми банку в двох окремих аспектах: управління капіталом й управління пасивами, але у них поняття «банківські ресурси» як самостійний термін відсутнє [26].

Результати наукових досліджень західноєвропейських вчених важко застосувати у роботі банків України, оскільки останні ще не пройшли всі етапи ринкової трансформації, а ринкова структура та законодавча база не лише у сфері регулювання фінансових ресурсів, а й у банківській справі загалом, залишаються недосконалими. Як наслідок, спостерігається нижчий ступінь піднесення банківської системи у порівнянні із демократичними економіками потужних країн світу [23].

О.П. Павленко визначає, що банківські ресурси, по суті, є фінансовими, отже, вона ототожнює ці ресурси й наголошує на тому, що у складі ресурсного потенціалу первинна роль визнається за фінансовими ресурсам, бо всі інші ресурси можливо придбати за достатньої кількості фінансових ресурсів [37]. Проте тут слід не погодитися з синонімами цих понять і визнати, що сукупність «банківські ресурси» є ширшою за сукупність «фінансові ресурси». Навпаки, поняття «фінансові банківські ресурси» широко використовується у вітчизняній науковій літературі, але, знов таки, окреслюються різні підходи до трактування його суті. Л.О. Примостка [38], Р.А. Слрв'юк [52] визначають термін «банківські ресурси», розкриваючи його через пасивні операції. У цьому визначенні економісти констатують, що пасиви є лише складовою фінансових ресурсів банку, а тому це поняття має обмежений характер. Недоліком цього визначення слід визнати є те, що воно не конкретизує джерела таких ресурсів.

Провідні українські вчені О.В. Дзюблюк та Ю.М. Галіцейська трактують фінансові ресурси як обсяг коштів, які акумулюються у розпорядженні банку й застосовуються задля здійснення активних операцій [13]. Дане трактування має лаконічний вигляд і багато схожого із визначенням фінансових ресурсів

бізнесу, проте воно не вказує на джерела мобілізації й напрями вкладення фінансових ресурсів. Вказаний підхід до опису сутності банківських фінансових ресурсів використовує А.П. Вожжов: банківські ресурси – це сума грошових ресурсів, а також виражених у грошах матеріальних, нематеріальних і фінансових активів, якими розпоряджається банк, і використовуються ним задля здійснення активної діяльності й надання послуг [11]. Але відзначимо, що перевага цього тлумачення в тому, що автор наголошує про існування банківських ресурсів саме в грошовому виразі, тоді як інші трактують їх лише як певну сукупність коштів.

У праці Ж.М. Довгань зазначається, що ресурси банку – це вся сума коштів, які використовуються банком задля проведення фінансових операцій, перш за все, кредитування. До складу ресурсів банку відносяться кошти власні й залучені від інших осіб [14].

Встановивши різноманітні погляди економістів, визначимо, що більш систематизованим є тлумачення, яке запропонували Н.М. Чиж, М.І. Дзямучич, О.В. Потьомкіна. Воно переважно відмінне від інших зазначенням джерел мобілізації й цілі використання, а також, що важливо, підкреслює право банку щодо розпорядження ними. Ці вчені розпізнають фінансові ресурси банку як поєднання власних, залучених і цільових грошових засобів, які має банк у своєму користуванні задля проведення певної банківської діяльності [61]. Вказаний підхід дозволяє розпізнавати банку фінансові ресурси у аспекті не тільки акумулювання, а й вкладання коштів, які є у банківському розпорядженні.

У практиці управління банками їхні ресурси розглядаються в двох формах: як сума джерел їх створення (пасив) і як сполучення напрямів й об'єктів їхнього вкладення (активи). Причому в залежності від обраних принципів управління ресурсами може застосовуватися як пасивна, так і активна форма їх вираження.

Отже, наявність достатнього для банку розміру фінансових ресурсів постає базисом його функціонування, оскільки окреслює фінансову стійкість,

належний рівень розвитку банку, досягнення поставлених перед ним завдань і цілей, реалізацію стратегії та виконання інших функцій.

Важливим завданням, що забезпечує економічне зростання, є створення ресурсної бази банку. Необхідний обсяг ресурсів має бути достатнім для задоволення оперативних потреб, підвищення інвестиційної активності, формування резервів, підтримки ліквідності.

Банківські ресурси розділяють на власні, запозичені й залучені. Їх обсяг з'ясовується через попит на фінансовому ринку і зазвичай впливає на відсоткові ставки для пасивних й активних операцій. Із точки зору власності джерел мобілізації ресурси банку розпізнають як власні й позикові. Як власні кошти відображають статутний капітал, резервний та інші фонди, резерви під різні ризики, нерозподілений прибуток. Залучені кошти включають депозитні кошти клієнтів, позики інших банків або інших кредиторів.

Чинники зовнішні та внутрішні формують ресурси кожного банку, і кожен банк має свою специфічну структуру, тобто пропорції між зобов'язаннями та власним капіталом. Такими факторами можуть бути: кредитна й депозитна політики банку, універсалізація чи спеціалізація банку, стан національної економіки. Види ресурсів банку, виходячи з джерел їхнього формування наведено на рисунку 1.1.

Масштаби й ефективність банківської діяльності залежать від структури його ресурсів, що вимагає її дослідження та обґрунтування. Отже, однаковий обсяг ресурсів може по-різному впливати на прибутковість і стабільність банку. Для банку структурування фінансових ресурсів дозволяє зрозуміти тактику їх формування. Головною умовою функціонування виявляється наявність у банку достатньої кількості готівки. Банківські ресурси у практичному розумінні є сумою коштів, яку банк може використовувати для здійснення операцій, наприклад кредитування.

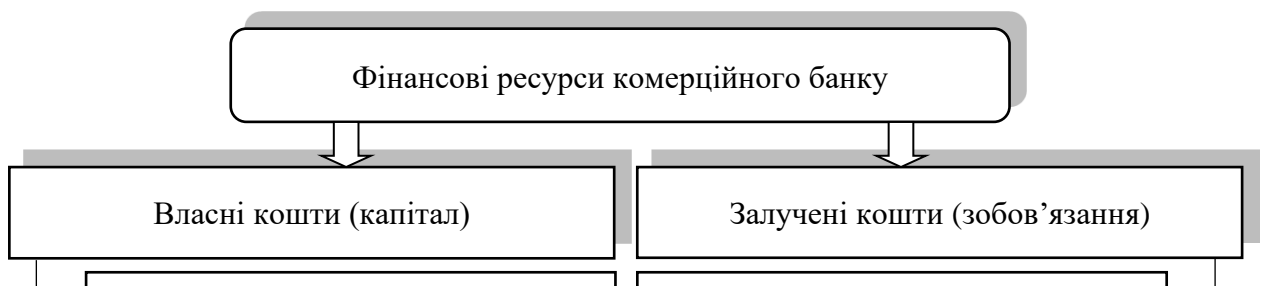


Рис. 1.1. Фінансові ресурсів банку, виходячи з джерел формування

Обсяг і структурні пропорції між власними і залученими коштами банку, які є складовими його ресурсів, формуються залежно від інтенсивності й різноманітності банківських операцій. Банківські розміри власного капіталу залежатимуть від:

- мінімального розміру, згідно вимог НБУ, сплаченого статутного капіталу (на сьогодні він складає 200 млн. грн.);
- особливостей активних операцій (чим більш ризиковані операції, тим більші розміри власного капіталу необхідні банку).

Власними ресурсами банків визначаються кошти, що отримані за рахунок коштів акціонерів і згенерованого банком прибутку як покриття майбутніх втрат (збитків), підтримання достатнього рівня платоспроможності.

Також Законом України «Про банки і банківську діяльність» встановлюється наявність у банків так званого «регулятивного капіталу», який створюється із основного і додаткового капіталу [39].

В якості основного капіталу визнається статутний капітал і розкриті резерви (створені за рахунок нерозподіленого прибутку, емісійного доходу й додаткових внесків акціонерів до статутного капіталу), загальний фонд покриття ризиків (створений під невизначений ризик банківських операцій).

Додатковий капітал може містити (за умови затвердження НБУ) нерозкриті резерви, резерви переоцінки (основних засобів і довгострокових цінних паперів) і, так званий, субординований борг (незабезпечені банком боргові капітальні інструменти із сталим терміном погашення 5 років). Сукупна величина додаткового капіталу не повинна перевищувати основний більше аніж на 100%.

Для банків суттєвим засобом збільшення власних ресурсів постає випуск і розміщення акцій, облігацій та інших цінних паперів за згодою НБУ та реєстрацією в Міністерстві фінансів України. Не допускається використання позик або коштів бюджетів задля створення чи підвищення розмірів статутного капіталу, тобто тільки використовуючи власні кошти акціонерів. Банк формує статутний капітал через емісію і продаж акцій своїм учасникам – юридичним і фізичним особам [39].

Резервний фонд банку містить грошові кошти, що зберігаються банком для покриття непередбачених витрат чи збитків від діяльності, дивідендних виплат для привілейованих акцій при недостатньому розмірі прибутку. З метою зменшення ймовірності банкрутства та забезпечення стійкості банку обсяг резервного фонду (за законодавством не менше 25% від регулятивного капіталу) й щорічні відрахування до нього (щорічно не нижче 5% чистого прибутку) визначаються зборами акціонерів і закріплюється в установчих документах.

Нерозподілений прибуток розпізнається як внутрішнє джерело ресурсів. За своєю суттю для банку це резервні кошти, що залишилися після сплати податків, розподілу чистого прибутку на формування резервів, дивідендні виплати власникам і призначений для капіталізації.

Залученні кошти формуються під час пасивних операцій банку, наприклад, мобілізація коштів на депозитні рахунки, кредитування від інших банків (міжбанківське), позики від НБУ, емісія облігацій та інші борги банку.

Депозитні операції дозволяють сформувати банкам найбільшу частину їхніх ресурсів (більше власного капіталу), тому вони є центральним джерелом

фінансування. В свою чергу, інші залучені кошти використовуються для підтримки ліквідності банку.

На міжбанківському ринку як складовій частині ринку позикових капіталів вільні грошові кошти кредитних організацій надаються у користування банками між собою. Учасниками такого ринку є НБУ, його регіональні управління, банки та їхні філії. Придбання кредитних ресурсів на даному кредитному ринку стає вигідним для банку, оскільки процентні ставки за такими кредитами нижчі, ніж процентні ставки за кредитами, наданими іншими особами.

## 1.2. Система управління фінансовими ресурсами банку

Стабілізація банківської системи потребує від банку ефективного управління фінансовими ресурсами, адже від цього залежить збільшення залучених коштів. Тому необхідно створити систему управління ресурсами, яка забезпечить як фінансову стійкість, так і рентабельність комерційного банку.

Економічним підґрунтям діяльності банків є акумуляція та вкладення фінансових ресурсів. Від оптимальності сформованих ресурсів залежать показники діяльності банку, прибутковість і ліквідність.

Адміністрування фінансових ресурсів представляється найважливішою частиною загальної системи управління банком. Воно охоплює три етапи: управління пасивами, управління активами й об'єднане управління ними. Для останнього етапу розроблено різноманітні моделі управління. Кожна модель має свої недоліки, тому важливо знайти ефективні підходи до управління.

Л.А. Зверук, вивчаючи систему управління ресурсами, вважав банк керованою і впорядкованою кібернетичною системою, що взаємодіє із зовнішнім бізнес-середовищем [17]. Саме керування фінансовими ресурсами включає комплексний аналіз та оцінку ймовірних варіантів прийняття адміністрацією банку рішень у короткостроковій перспективі. Таке



управління повинно здійснюватися за допомогою структурного та логістичного підходу. Послідовність процесів системи керування фінансовими ресурсами банку представлено на рисунку 1.2.

Першим у процесі управління є етап аналітичної обробки фінансової звітності банку як основи для подальшого обґрунтування заходів щодо мобілізації фінансових ресурсів.

Другий етап – оцінка запозичених і залучених коштів за такими методами: обліковий – базується на розрахунку груп коефіцієнтів, наприклад, прибутковості, платоспроможності, ліквідності; вартісний – обчислюється оптимальна ціна за користування кредитами та позиковими коштами; останній підхід базується на принципі повернення, тобто поділу коштів за потребою та механізмів їх повернення.

Оцінювання фінансових ресурсів визначається основним етапом управління. Він дозволяє побачити, чи забезпечений банк фінансовими ресурсами. Насамперед обирається метод оцінки фінансових ресурсів за допомогою різних методів аналізу та оцінки ресурсів банку.

Далі розглянемо кілька найбільш часто використовуваних методів в банках. За допомогою системи CAMELS оцінюють ризики та обчислюють рейтинги для основних компонентів, а саме достатності капіталу, якості активів, ліквідності та чутливості банків до ринкового ризику [9]. Експрес-оцінка діяльності банків за методикою Ю.В. Ананьєвої дає змогу чітко виявити вади роботи банку, використовуючи показники ліквідності поточної, ліквідності миттєвої, максимального рівня ризику на 1-го позичальника, дохідності власного капіталу, долі заборгованості у загальних пасивах, частки чистого прибутку у власному капіталі [2].

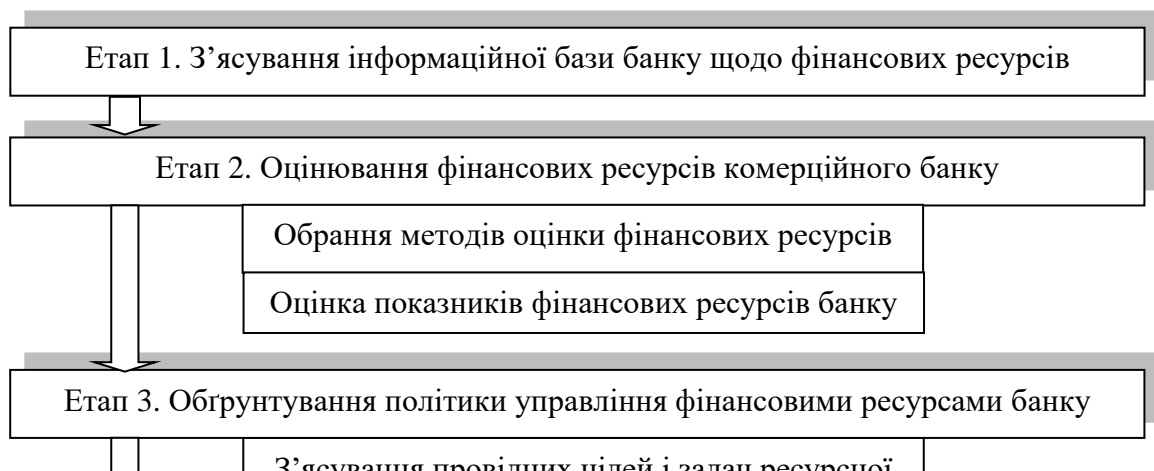


Рис. 1.2. Система управління фінансовими ресурсами для банків

У розглянутих методиках рейтингової оцінки велике значення мають ліквідність, прибутковість, показники, що описують капітал банку. Це ключові групи показників, які пов'язуються для банку із логістичними підходами до керування фінансовими ресурсами.

Потім, на наступному етапі, використовуючи фінансову звітність і певну методику розрахунків, аналізують фінансові ресурси. Інтегральний аналіз фінансових ресурсів банку закінчується відображенням рейтингової оцінки за певною методикою.

На четвертому етапі розробляється і практично реалізується ресурсна політика банку, тобто визначена система заходів із управління процесом акумуляції коштів задля створення фінансових ресурсів необхідного розміру і

структури задля задоволення його потреб і інтересів, потреб власників і кредиторів, а також з урахуванням вимог контролюючих органів [12].

Професор Дзюблюк О. В. вважає, що ресурсну політику слід уявляти як сполучення заходів економічного, правового й організаційного характеру, які здійснює банк задля мобілізації фінансових ресурсів [13]. В якості економічних заходів використовуються певні інструменти і важелі впливу на мотивацію економічної поведінки учасників ринку, які беруть участь у мобілізації фінансових ресурсів банку. Правові заходи передбачають правове оформлення відносин банку з контрагентами на фінансовому ринку, які беруть участь у залученні фінансових ресурсів при реалізації ресурсної політики банку. До організаційних заходів належать конкретні заходи відповідних структурних підрозділів банку щодо впровадження ресурсної політики у формі підготовки, прийняття та реалізації рішень у сфері мобілізації й вкладання фінансових ресурсів банку. Після постановки основної мети і завдань банку формується оптимальна ресурсна політика. Її цілями та кількісним параметром є мобілізація потрібного розміру фінансових ресурсів, обсяг яких впливає на здатність здійснювати активні операції. Такими пасивами є, насамперед, власний капітал, кошти, залучені банками на депозити (поточні рахунки, строкові вклади), а також залучені ресурси, тобто міжбанківські кредити, операції РЕПО, випуск своїх цінних паперів.

Далі банк повинен організувати свою роботу так, аби доходи з розміщення мобілізованих фінансових ресурсів перевищували витрати на їх залучення. Це дозволить забезпечити ліквідність і мінімізувати витрати, тобто якісні параметри.

При управлінні фінансовими ресурсами банкові слід вирішити наступні завдання:

- чітка організація роботи працівників, відповідальних за мобілізацію фінансових ресурсів і роботу з вкладниками та кредиторами;
- своєчасне реагування на зрушення кон'юнктури ринку й встановлення пріоритетних напрямів діяльності із залучення ресурсів;

- додержання визначених НБУ нормативів;
- недопущення в банку існування ресурсів, які не генерують доходу, крім тієї частини, що спрямовується на створення обов'язкових резервів;
- підтримання певної пропорційності між власними та залученими ресурсами. Надмірні обсяги запозичених коштів збільшують ризик і потенційну загрозу неплатоспроможності. Коли ресурси мобілізуються банком більше як власний капітал, це призводить до втрат контролю над банком певною групою акціонерів, скорочення дивідендних виплат і ринкової вартості акцій;
- отримання банком прибутку при залученні «дешевших» ресурсів;
- забезпечення взаємозв'язку і узгодженості між депозитними й кредитними операціями за обсягами і термінами;
- приділення істотної уваги при організації депозитних операцій строковим вкладом, які найбільшою мірою підтримують ліквідність балансу банку;
- постійне прагнення до того, щоб запаси вільних коштів на депозитах (не задіяних в активних операціях) були на мінімумі (резерв вільних коштів банку встановлюється через віднімання від залишків депозитних коштів суми запозичених коштів);
- розширення асортименту послуг банку й покращення якості обслуговування, що створить для клієнтів умови додаткового вкладення їхніх вільних коштів у банки [19].

Послідовність побудови ресурсної політики включає її структурування за елементами і створення методологічної бази для ефективної мобілізації фінансових ресурсів за рахунок акумуляції тимчасово вільних коштів учасників фінансового ринку.

Оскільки структура ресурсної політики виявляється складною, вважаємо за доцільне виділити її основні елементи:

- розподілення функціональних обов'язків керівників і персоналу в частині повноважень при розробці ресурсної політики та застосуванні рішень з акумуляції фінансових ресурсів;
- спрямованість діяльності банку на мобілізацію фінансових ресурсів, спираючись на зрушення в економіці;
- максимально прийнятний для банку рівень витрат у процесі проведення операцій з акумуляції фінансових ресурсів, який визначається відповідним рівнем прибутковості активних операцій і повинен досягатися шляхом реалізації процентної політики;
- напрями організації банківського контролю за мобілізацією ресурсів з дотриманням вимог НБУ [21].

Особливістю мобілізації ресурсів банку встановлюється те, що іноді їх збільшення не відповідає бажанням і потребам як керівництва, так і акціонерів банку. Прийняття рішень щодо обсягів і термінів мобілізації ресурсів, відповідно до вимог НБУ, має певні обмеження. Визначимо чинники, які обмежують можливості банку створювати фінансові ресурси і частково впливають на їхні обсяги і структуру. Ці чинники можливо поділити на 2 групи:

1) фактори зовнішнього впливу: міжнародна кон'юнктура фінансового ринку; доступ українських банків до кредитних ресурсів на цих ринках; доступ до коштів НБУ; участь банку в міжнародних платіжних системах; участь банку у внутрішніх платіжних системах; кон'юнктура кредитного, фондового ринків і ринку нерухомості; податкове законодавство; інструменти НБУ для регулювання банківських операцій;

2) фактори внутрішнього впливу: географічне розташування відділень банку; кількісна мережа відділень банку; клієнтська база; види пасивних операцій, здійснюваних банком; організація розрахунково-касових операцій з клієнтами; ведення кореспондентських рахунків банку [25].

Визначальною складовою ресурсної політики банку постають критерії її оптимізації між інтересами банку, як учасника фінансового ринку, клієнтів і

персоналу. Крім того, оптимальним має бути співвідношення ліквідності, прибутковості та ризику. Розглянемо фактори впливу на банківську ліквідність з боку фінансових ресурсів:

- розмір і структурний стан власного капіталу банку;
- розмір сформованих коштів (спеціальних і резервних) у власному капіталі банку;
- обсяг і структурний склад залучених ресурсів банку;
- чутливість залучених фінансових ресурсів до зрушень у процентних ставках;
- диверсифікація фінансових ресурсів, виходячи із різних факторів впливу на них;
- обсяг і структура коштів, що були залучені на міжбанку.

Крім того, ресурсна політика повинна враховувати мінімізацію ризиків, що негативно впливають при мобілізації фінансових ресурсів банку. Витрати із залучення ресурсів повинні бути мінімізовані з урахуванням ринкових ставок і потреб клієнтів.

Отже, серед загальних критеріїв оптимізації банківської ресурсної політики встановлено:

- розмір фінансових ресурсів, який забезпечує для банку платоспроможність і фінансову стійкість;
- оптимальність депозитного та кредитного портфеля з погляду сукупності вимог вкладників до банківської установи та вимог кредитора до позичальників, розподілених за критеріями ступеня ризику, прибутковості та ліквідності;
- диверсифікація фінансових ресурсів, яка мінімізує різні види ризиків;
- оптимальна пропорція між стабільними і нестабільними фінансовими ресурсами. Частка стабільних вкладів у залучених фінансових ресурсах має бути вищою.

Останнім етапом процесу провадження ресурсної політики виступає контроль.

Виділяють чотири складові запровадження управління фінансовими ресурсами: фінансову, нормативно-правову, організаційну та інформаційну (рис. 1.3).

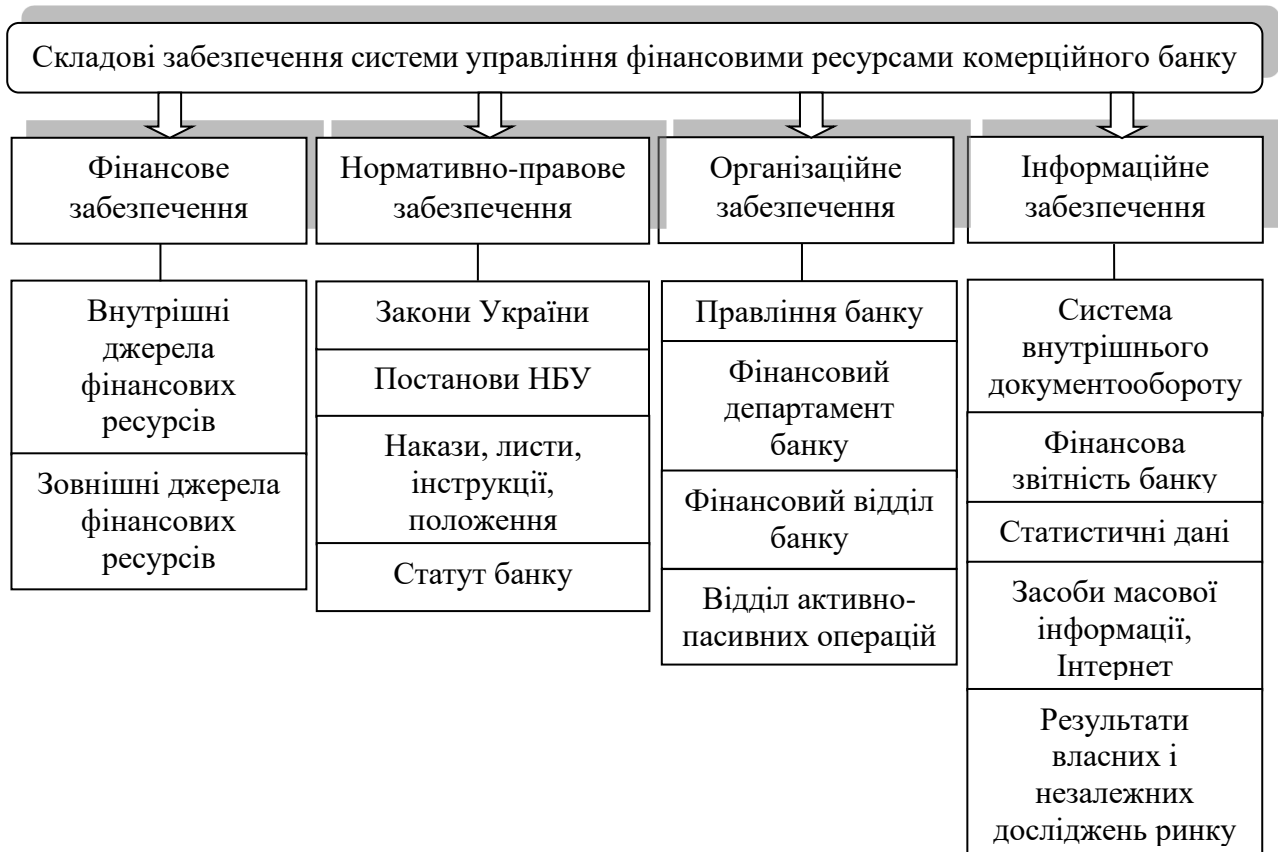


Рис. 1.3. Структурні складові запровадження системи управління фінансовими ресурсами банку

Інформаційне забезпечення – це процес постійного і цілеспрямованого пошуку інформаційних даних задля обґрунтування управлінських рішень при формуванні та вкладанні фінансових ресурсів. Для банку важливий рівень такого своєчасного та правдивого інформаційного забезпечення, оскільки без нього не можуть функціонувати фінансові методи та важелі. Інформаційне забезпечення має відповідати принципам повноти, нормативності, достовірності, відкритості та своєчасності. Це мінімізує ризики при мобілізації та використанні ресурсів. Джерелом такої інформації є документи бухгалтерського обліку.

Під організаційним забезпеченням системи управління ресурсами банків розуміється спільність людей, які реалізують певну фінансову програму. Це органи управління банку, їх апарат для управління всіма елементами (підрозділами, службами банку).

Склад фінансового забезпечення управління:

– досягнення максимального обсягу мобілізації власних фінансових ресурсів (нові акціонери та додаткова емісія акцій); збільшення субординованого боргу; реорганізація;

– забезпечення потрібного розміру зовнішніх джерел ресурсів.

Важливе значення в менеджменті має вибір фінансових методів. Це шляхи і методи, за допомогою яких банк отримує необхідні ресурси. Ці методи включають фінансове прогнозування, планування, фінансовий аналіз і контроль, бухгалтерський облік.

Прибуткова діяльність банку забезпечується процесом планування ресурсів, який дозволяє ефективніше використати акумульовані фінансові ресурси, планує їх структуру та обсяг, враховує ризики в процесі активних і пасивних операцій. Слід враховувати, що роль захисту діяльності банку від ризиків виконують саме власні фінансові ресурси.

Ефективне використання та оптимізація ресурсів є результатом аналізу динаміки наявних фінансових ресурсів, кількісної й якісної оцінки їх структури. Фінансовий аналіз ресурсів базується на вивченні певних показників.

НБУ регулює банківську діяльність шляхом встановлення фінансових нормативів і відрахувань до резервних фондів, що вберігає банки від ризиків, встановлення нижньої межі величини статутного капіталу при створенні банків, контролює обсяг залучених ресурсів. Фінансовий контроль включає перевірку встановлених НБУ обов'язкових нормативів та виконання планів фінансових ресурсів.

Важелі управління визначаються як інструменти прямого чи опосередкованого впливу на об'єкт задля змінення його стану, наприклад



нормативні вимоги до банківського капіталу, резервів і відсотків за депозитами.

На обсяг ресурсів впливають вимоги за нормативами НБУ, ризик-менталітет менеджерів, ринкові цілі банку та портфель ризикових активів.

Банк також повинен враховувати фактори, що впливають на створення його ресурсного потенціалу. Їх пропонується об'єднати в наступні три групи.

1. Неконтрольований. Банк враховує їх як задані значення, оскільки не може запобігти або змінити їх вплив. Наприклад, стан фінансового ринку, нормативні акти контролюючих органів.

2. Частково контрольовані, вплив яких на мобілізацію ресурсів може бути частково змінений банком, наприклад, поведінка клієнтів, конкурентів і власників.

3. Внутрішньосистемні. Вони контролюються, і банк може змінити їх вплив, щоб обсяг мобілізованих ресурсів відповідав поставленим цілям.

Важливою частиною політики мобілізації ресурсів банку є розробка характеристик формування ресурсної бази.

### 1.3. Методичні підходи до оцінки фінансових ресурсів банку

Оцінка фінансових ресурсів постає істотною складовою банківського аналізу. Без дослідження стану фінансових ресурсів неможливо визначити рівень ліквідності, оцінити валютну позицію, спред та інші показники стану банку [26]. Основні методи й підходи, що використовуються для банківського аналізу, також використовуються для аналізу стану та результативності управління фінансовими ресурсами (рис. 1.4).

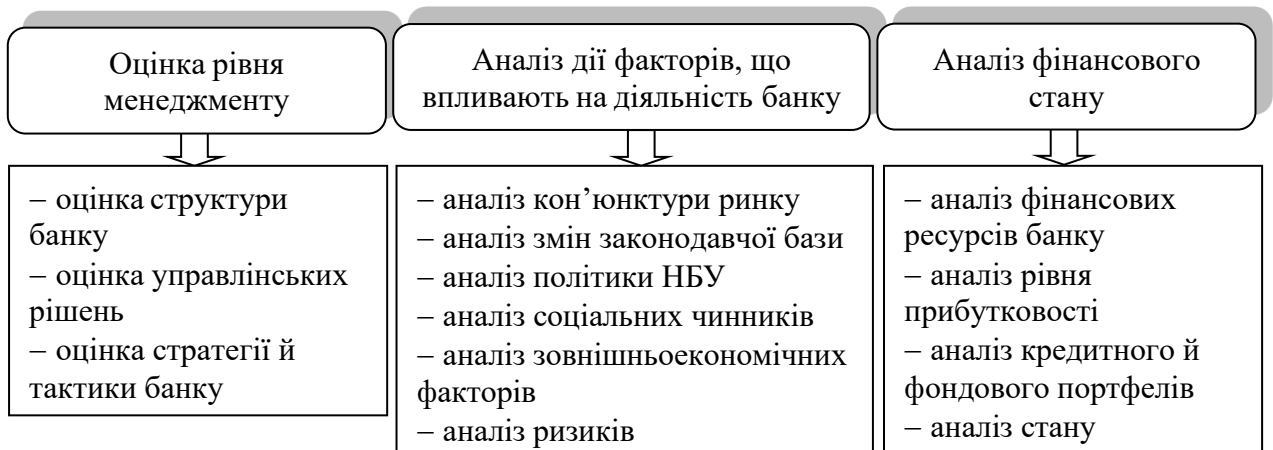


Рис. 1.4. Методи та підходи до аналізу стану фінансових ресурсів банку

Методи і прийоми можна охарактеризувати інтегруючим поняттям «інструменти аналізу» [26], які включають:

- метод порівняння (при аналізі ефективності управління порівнюють фактичні й нормативні показники, дані за різні роки для визначення тенденцій);

- метод приведення даних до порівнянного вигляду (приведення показників в іноземній валюті до гривневого еквівалента з урахуванням інфляції тощо);

- метод використання відносних і абсолютних показників (абсолютні показники використовуються для характеристики кількісної величини фінансових ресурсів, тоді як відносні показники найчастіше виражаються у вигляді співвідношень або відсотків).

Аналітичні показники для визначення стану фінансових ресурсів банку наведені в таблиці Б.1 додатку Б. За такими показниками, як рівень капіталізації, коефіцієнти адекватності регулятивного капіталу, відношення регулятивного капіталу до загальної суми активів, надійність, захист власного капіталу, а також рівень капіталізації та мультиплікатор акціонерного капіталу, можливо говорити про рівень фінансова стабільність. Істотний рівень фінансової стабільності характеризує банк як такий, що має достатньо захищений капітал і необхідні резерви для покриття ризиків, здатний працювати в нестандартних умовах і мінімізувати загрози фінансовій безпеці.

Наступна група показників (коефіцієнт активності мобілізації коштів клієнтів, строкові депозити, депозити до запитання, кошти інших банків,

показник продуктивного використання ділових активів засобів, інвестиції в кредитний портфель тощо) дає змогу досліджувати спрямованість банківської політики на залучення ресурсів та їх розміщення в активах. Оскільки банк здебільшого працює з чужими грошима, рівень його ділової активності щодо зовнішньої мобілізації джерел фінансування своєї діяльності має бути високим. Але надмірна ділова активність може формувати погіршення фінансової стабільності банку в мінливих умовах. Наприклад, висока частка строкових вкладів у пасивах банку є позитивним, бо свідчить про стабільність ресурсної бази й дозволяє банку розпоряджатися коштами тривалий час. Однак це збільшує середню вартість ресурсів, тому доцільно підтримувати оптимальне співвідношення між ресурсами до запитання і строковими коштами для конкретного банку. Значну увагу слід звернути на залежність банку від ресурсів міжбанківського ринку. Цей вид ресурсів досить мобільний і характеризується ефективністю залучення значних обсягів коштів. З іншого боку, процентні ставки за міжбанківськими коштами є дуже нестабільними, особливо в кризових ситуаціях, коли ринковий попит на ресурси значно перевищує пропозицію. Показники ділової активності, пов'язані з накопиченням активів банку, також повинні бути оптимальними. Значення цих показників вказують на потенційну здатність банку генерувати прибуток, але вітчизняні банки мають бути більш стриманими та консервативними, а не демонструвати вкрай недбалу кредитну політику.

Ще одна група показників характеризує ліквідність. Ступінь покриття зобов'язань активами та ліквідність самих активів постійно контролюються банком шляхом визначення обов'язкових нормативів НБУ. Підтримання надмірного рівня ліквідності може вказувати на недостатньо ефективний розподіл наявних ресурсів і неспроможність банку збільшити прибуток. Низький рівень ліквідності свідчить про високу ділову активність банківської установи та прагнення до підвищення прибутковості, що може призвести до бракування фінансових ресурсів і втрати наявних можливостей виконувати свої функції обслуговування клієнтів.

Останньою групою показників оцінки стану фінансових ресурсів банку є дохідність і прибутковість. Коефіцієнти прибутковості показують, яка частка прибутку припадає на вкладений ресурс, будь то активи, власний або позиковий капітал, статутний капітал тощо. Показник важливий для власників банку, його збільшення вказує на зростання рівня віддачі інвестованих власником коштів.

Відповідно до світової банківської практики ці показники уточнюються за допомогою показника сумарної прибутковості, який може визначати як відношення прибутку, отриманого за період часу, до акціонерного капіталу (статутного капіталу). Назва цього показника у світовій банківській практиці – ROE (return on equity), і розраховується він як співвідношення чистого прибутку та власного капіталу банку. Показник ROE показує, наскільки ефективно працює комерційний банк, характеризуючи при цьому продуктивність фінансових ресурсів, вкладених акціонерами (пайовиками). ROE залежить від співвідношення власних коштів до позикових у загальній валюті балансу банку. При вищій частці власних коштів банки визначаються більш надійнішими, але тим важче їм забезпечити високу прибутковість капіталу.

Ще одним провідним показником загальної прибутковості діяльності банків є показник рентабельності активів (ROA), що демонструє величину прибутку банку на кожну гривню його активів. Даний показник використовується при аналізі активної діяльності банків і навіть при оцінці ефективності управління банком. Для визначення активів, які найбільше впливають на зростання рентабельності, доцільно розрахувати рентабельність найбільших складових (кредитних операцій, цінних паперів, валюти тощо) активів кредитної організації.

Рентабельність доходу (маржа прибутку) показує частку прибутку в сумі отриманого доходу.

Система показників, що характеризують діяльність банку, крім показників рентабельності, повинна включати ряд показників на звітну дату,

попередню дату та відсоток зміни цих показників за певний період. Якщо зміни значень показників незначні, то такий стан називають стійким трендом.

Також варто звернути увагу на різноманітні впливові видання, які публікують статистику та рейтинги фінансових установ, що зазвичай є загальною інформацією, але також може дати уявлення про стан справ банку. Оскільки рейтинги публікуються нерегулярно, цей показник може бути відсутнім, але як індикатор ринку, цей показник і його тенденції є досить важливими.

Тому доцільно комплексно підходити до аналізу ефективності управління фінансовими ресурсами банку, враховуючи основні принципи аналізу та особливостей окремих типів ресурсів. Провідними аналітичними цілями щодо фінансових ресурсів банку постають: з'ясування величини залучених коштів, структури; визначення обсягу, структури та напрямів змін власних коштів; дотримання нормативів достатності капіталу [10].

Отже, від того, наскільки банківські установи приділяють увагу формуванню своїх фінансових ресурсів, залежатиме їх здатність здійснювати кредитні та інші банківські операції та послуги. Для досягнення поставлених цілей банківським установам необхідно приділяти центральну увагу управлінню фінансовими ресурсами та розробці ефективної ресурсної політики. Це пов'язано з тим, що саме ефективне управління фінансовими ресурсами дозволяє досягти оптимального балансу між двома протилежними складовими банківського бізнесу – прибутковістю та ліквідністю.

## Висновки до розділу 1

1. Проведений огляд фахових думок економістів щодо сутності фінансових ресурсів банку дозволяє констатувати, що ці ресурси слід розпізнавати як поєднання власних, залучених і цільових грошових засобів, які має банк у своєму користуванні задля проведення певної банківської діяльності. Вказаний підхід дозволяє банку розкривати фінансові ресурси у

аспекті не тільки акумулювання, а й вкладання коштів, які є у його розпорядженні.

2. Наявність достатнього для банку розміру фінансових ресурсів постає базисом його функціонування, оскільки окреслює фінансову стійкість, належний рівень розвитку банку, досягнення поставлених перед ним завдань і цілей, реалізацію стратегії та виконання інших функцій.

3. Процеси керування фінансовими ресурсами починаються з визначення потрібного розміру ресурсів й їхнього співвідношення. При більшій частці власного капіталу маємо більшу фінансову незалежність банку, а при зростанні частки позикових і залучених коштів можливе збільшення рентабельності власного капіталу (ефект фінансового левериджу).

4. Доцільно комплексно підходити до аналізу ефективності управління фінансовими ресурсами банку, враховуючи основні принципи аналізу та особливостей окремих типів ресурсів. Провідними аналітичними цілями щодо фінансових ресурсів банку постають: з'ясування величини залучених коштів, структури; визначення обсягу, структури та напрямів змін власних коштів; дотримання нормативів достатності капіталу.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» на сьогодні є одним із провідних національних банків. Він був заснований як приватна структура ще у лютому 1992 року, отже, вже більш ніж 30 років тому. В силу націоналізації, яка відбулася наприкінці 2016 року, єдиним акціонером АТ КБ «ПриватБанк», який володіє 100% статутного капіталу, є держава в особі Кабінету Міністрів України [36].

ПриватБанк є лідером українського банківського ринку та банком з найбільшим розміром капіталу вітчизняного походження. Стратегія його функціонування спрямована на максимальну цифровізацію всіх процесів, або «перехід від обслуговування у відділеннях банку до ідеології навчання клієнтів використанню інструментів дистанційного банківського обслуговування» [36].

Більшість корпоративних клієнтів ПриватБанку – це представники малого й середнього підприємництва. Центральну увагу банком приділено обслуговуванню мережевих корпорацій.

База клієнтів ПриватБанку становить понад 25 мільйонів, тобто більш ніж кожний другий користувач послуг банків України є клієнтом ПриватБанку. Майже 19 мільйонів українців тривалий час користуються саме послугами ПриватБанку, а понад 15 мільйонів українців є клієнтами цифрового банку Приват24.

Переважну частку клієнтської бази ПриватБанку складають підприємства. У галузевому розрізі переважна частка корпоративних клієнтів припадає на харчову, транспортну, сільськогосподарську та будівельну галузі.

ПриватБанк при наданні послуг характеризується впровадженням інновацій і цифровізацією процесів. Останньою передвоєнною інновацією було відкриття у 2021 році ПриватБанком першого в Україні Concept Store –

цілком цифрового офісу банку в Києві, що неофіційно називають «філією майбутнього».

Кабінет Міністрів України як найвищий орган управління сформував Основні напрями діяльності ПриватБанку на 2020-2024 роки, де встановлено, що місією державного банку «ПриватБанк» є «надання високоякісних фінансових послуг, що дозволить підтримувати та зміцнювати свою позицію на ринку як провідного роздрібного банку України» [36].

З врахуванням місії і стратегії піднесення ПриватБанку визначено його бізнес-модель, «яка забезпечує його належне функціонування, сприяє ефективному управлінню державним банком, захисту прав вкладників, кредиторів, держави як акціонера та є основою для визначення стратегічних напрямків його подальшого розвитку» [36]. Бізнес-модель ПриватБанку представлена на рис. 2.1.

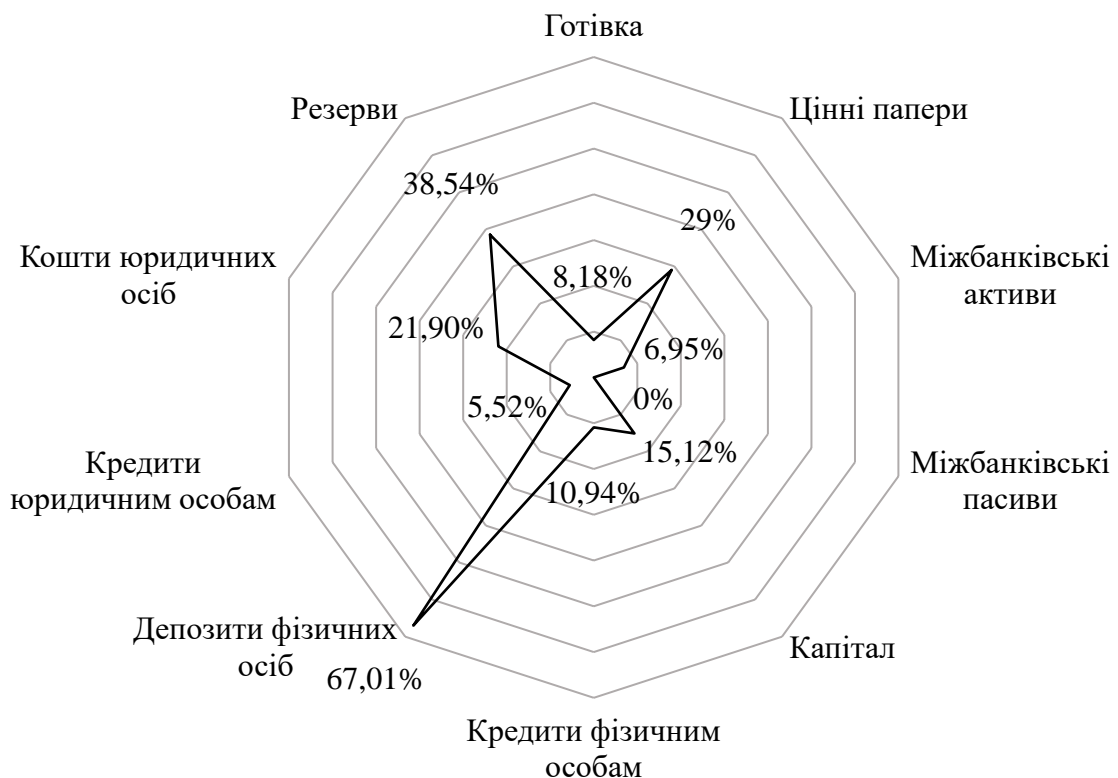


Рис. 2.1. Бізнес-модель ПриватБанку у 2021 році



Отже, ключовими фінансовими ресурсами в діяльності ПриватБанку у 2021 році є капітал, що формується з акціонерного капіталу і резервних фондів (15,12%), клієнтські рахунки, з яких фізичним особам належать 67,01%, а юридичним – лише 21,9%. Активи розміщені таким чином, що майже третина, або 29%, – це інвестиції у цінні папери, а частка кредитів розділена наступним чином, частка зобов'язань фізичних осіб перед банком складає 10,94%, а частка юридичних осіб знов менша і складає 5,52%. Тобто ПриватБанк представляє себе як банк, що переважно працює з роздрібними клієнтами – фізичними особами.

Таблиця 2.1

## Динаміка основних балансових показників ПриватБанку, млн. грн.

Стаття балансу	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2021 до 2017, %
Заборгованість перед НБУ та іншими банками	12628	10012	7922	2	3	-99,98
Кошти клієнтів	212167	231055	240621	312708	325303	53,3
Зобов'язання – всього	230056	246584	255194	329700	334681	45,5
Акціонерний капітал	206060	206060	206060	206060	206060	0,0
Капітал – всього	23619	31464	54529	52825	66615	182,0
Заборгованість банків	2903	0	27118	25059	26243	804,0
Кредити клієнтам	38335	50140	59544	55021	68218	78,0
Інвестиційні цінні папери	161012	180081	152157	221661	222277	38,0
Активи – всього	253675	278048	309723	382525	401296	58,2

В таблиці 2.1 показано, що за досліджуваний період активи зросли на 58,2%, при цьому відбулося збільшення власного капіталу на 182%, а зобов'язань – на 45,5%. Отже, власний капітал зростав у 4 рази інтенсивніше, аніж сума залученого та запозиченого капіталу ПриватБанку.

На рисунку 2.2 представлено зміни у структурі фінансових ресурсів ПриватБанку, виходячи із джерел їхнього фінансування, протягом 2017-2021 років.

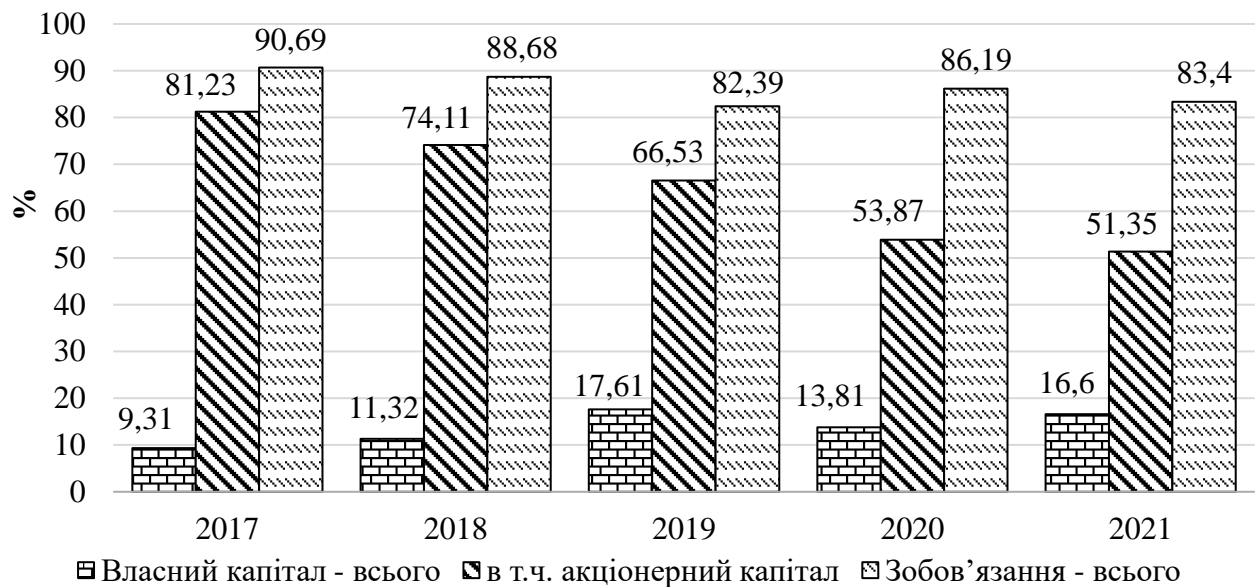


Рис. 2.2. Зміна структури фінансових ресурсів ПриватБанку, виходячи із джерел їхнього фінансування, у 2017-2021 роках, %

Представлена на рисунку 2.2 динаміка структури фінансових ресурсів ПриватБанку відображає тенденцію щодо збільшення частки власного капіталу з 9,13% у 2017 році до 16,6% у 2021 році й відповідного зменшення частки зобов'язань з 90,69% до 83,4%. Зменшення частки акціонерного капіталу у структурі фінансових ресурсів, враховуючи незмінну його абсолютну величину у 206 млрд 60 млн грн не є негативним, бо фактично це означає збільшення частки інших складових власного капіталу банку.

За період з 2017 до кінця 2021 року кредитний портфель ПриватБанку збільшився на 29 млрд 883 млн грн, або на 78%. При цьому обсяг коштів клієнтів у ресурсній базі банку збільшився на 113 млрд 136 млн грн, або на 53,3%. Можна відзначити, що більш інтенсивне зростання кредитного портфеля, аніж коштів клієнтів говорить про нарощення фінансової бази банку за рахунок інших джерел, насамперед, за рахунок збільшення власного капіталу банку. Також за підсумками 2021 року відомо, що ПриватБанк є лідером серед банків України, задіяних у програмі підтримки підприємництва «5-7-9%», а його частка у загальній сумі виданих кредитів за цією програмою складає 35% (профінансовано 11,3 тис. проектів на суму 8,1 млрд грн) [36].

У таблиці 2.2 представлено абсолютні показники ефективності діяльності ПриватБанку за 2017-2021 роки.

Таблиця 2.2

Динаміка основних статей доходів і витрат ПриватБанку, млн. грн.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2021 до 2017, %
Процентні доходи	24485	30754	33841	33563	35854	46,4
Процентні витрати	18373	14002	14174	11961	6537	-64,4
Чистий дохід процентний	6112	16752	19667	21602	29317	379,7
Комісійні доходи	13211	19590	24575	27649	35057	165,4
Комісійні витрати	3017	4402	6386	8888	11840	292,4
Чистий дохід комісійний	10194	15188	18189	18761	23217	127,8
Адміністративні та ін. операційні витрати	12240	13988	14428	18006	21569	76,2
Прибуток (збиток)	406	12798	32609	24302	35050	8533,0

Досліджуючи ключові статті доходів і витрат ПриватБанку (табл. 2.2) можна відзначити їхнє поступове зростання за період 2017-2021 роки. За окремими дохідними статтями спостерігається навіть збільшення у кілька разів. Так, серед доходів банку найбільше ріст має чистий процентний дохід. Це зростання склало у 2021 році порівняно із 2017 роком 23 млрд 205 млн грн (+379,7%), а це майже у 4,8 рази. Таке успішне підвищення викликано, насамперед, відчутним зниженням процентних витрат на 11 млрд 836 млн грн (-64,4%). Зростав також і чистий комісійний дохід ПриватБанку, але тут ситуація протилежна, бо, навпаки, відзначається значне зростання комісійних витрат у 2021 році проти 2017 року на 8 млрд 823 млн грн (+292,4%), тобто майже у 3,9 рази. Тому інтенсивність зростання чистого комісійного доходу протягом 2017-2021 років була повільнішою незважаючи на інтенсивне зростання самого комісійного доходу на 165,4%.

Позитивні зміни у процентних і комісійних доходах і витратах визначили потужне зростання абсолютного розміру прибутку ПриватБанку за цей період. Так, порівнюючи кінець 2017 року і, відповідно, 2021 року було отримано прибутку на 34 млрд 644 млн грн більше (+8533%). Зростання прибутку ПриватБанку у 86 разів за 2017-2021 роки відзначає значну довіру клієнтів і партнерів банку до його діяльності. Фінансова надійність і значний ринковий сегмент дає надію на подальшу успішну діяльність ПриватБанку.

## 2.2. Аналіз стану забезпеченості банку фінансовими ресурсами

Аналіз починається із визначення складу активів банку та їхньої фінансової забезпеченості власними та залученими коштами шляхом порівняння даних балансу за поточний і базовий роки з розподілом статутного капіталу, нерозподіленого прибутку, резервного капіталу, спеціальних фондів за видами на основі інформації аналітичного обліку [16].

Вивчається вага окремих статей активів і пасивів банку відносно загальної їхньої суми, тобто всіх фінансових ресурсів банку. Для з'ясування проблем і тенденцій в управлінні фінансовими ресурсами банку щодо посилення чи підвищення ролі окремих видів власних коштів використовується порівняння за декілька років [18].

На підставі фінансової звітності [36] проаналізуємо склад і структурний стан активів ПриватБанку в 2017-2021 рр. (табл. 2.3 і рис. 2.3).

З таблиці 2.3 відзначаємо, що впродовж 2021 року загальні активи ПриватБанку зросли порівнюючи із 2020 фінансовим роком на 18 млрд 771 млн грн, (+4,9%), а порівняно з 2017 фінансовим роком загальні активи зросли на 147 млрд 621 млн грн (+58,2%). Активи ПриватБанку змінилися у 2021 році порівняно з 2020 роком за рахунок зменшення інвестиційної нерухомості на 944 млн грн (-32,18%), основних засобів і нематеріальних активів на 280 млн грн (-3,67%), інших фінансових активів на 804 млн грн (-23,32%) та інших активів на 647 млн 2 тис. грн (-26,1%).

## Склад активів ПриватБанку у 2017-2021 роках, млн. грн.

Стаття балансу	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2021 до 2017, %
Грошові кошти, їхні еквіваленти, обов'язкові резерви	25296	27360	45894	49911	52835	108,9
Заборгованість банків	2903	0	27118	25059	26243	804,0
Кредити й аванси клієнтам	38335	50140	59544	55021	68218	78,0
Інвестиційні цінні папери	161012	180081	152157	221661	222277	38,0
Поточні податкові активи	184	184	2257	6660	9978	5322,8
Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію	30	30	155	30	30	0,0
Інвестиційна нерухомість	3648	3340	3379	2933	1989	-45,5
Основні засоби і нематеріальні активи	3326	3793	6480	7642	7362	121,3
Інші фінансові активи	2940	2743	2210	3448	2644	-10,1
Інші активи	8815	8899	9285	8900	8516	-3,4
Майно, яке перейшло до власності банку як заставодержателя	7069	1361	1244	1228	1197	-83,1
Активи, утримувані для продажу	117	117	0	32	7	-94,0
Активи – всього	253675	278048	309723	382525	401296	58,2

Якщо порівнювати 2021 рік із 2017 роком, то зменшення відбулося для інвестиційної нерухомості на 1 млрд 659 млн грн (-45,5%), інші фінансові активи знизилися на 296 млн грн (-10,1%). Але найбільше зменшення за період 2017-2021 років припадало на майно, яке перейшло до власності банку як заставодержателя, – на 5 млрд 872 млн грн (-83,1%) та активи, утримувані для продажу, відповідно, на 110 млн грн (-94%). Причиною зниження саме за цими

стаття став розпродаж новим акціонером активів, які не були профільними для фінансової установи, або ж їх використання не було прибутковим.

На збільшення сукупних активів ПриватБанку у 2021 році порівняно з 2020 роком вплинуло поповнення грошових коштів, їхніх еквівалентів та обов'язкових резервів на 2 млрд 924 млн грн (+5,9%); підвищення вартості кредитів клієнтам на 13 млрд 197 млн грн (+або 23%); заборгованості банків на 1 млрд 184 млн грн (+4,7%); інвестицій у цінні папери на 616 млн грн (+0,28%); дебіторська заборгованість за поточним податком на прибуток на 3 млрд 318 млн грн (+49,8%).

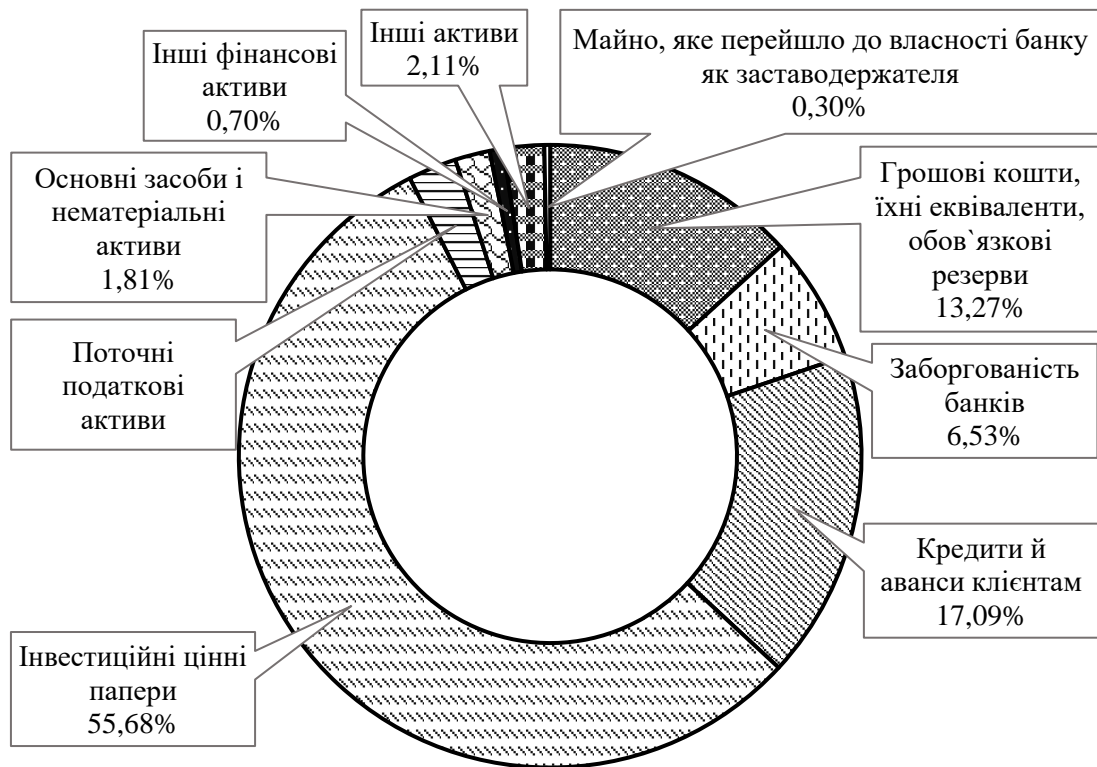


Рис. 2.3. Структура активів ПриватБанку у 2021 році

Загалом у періоді 2017-2021 років найбільш значний вплив на зростання сукупних активів ПриватБанку мало збільшення дебіторської заборгованості за поточним податком на прибуток на 9 млрд 794 млн грн (+5322,8%); заборгованості банків на 23 млрд 340 млн грн (+804%); основних засобів і нематеріальних активів на 4 млрд 36 млн грн (+121,3%); грошових коштів, їхніх еквівалентів та обов'язкових резервів на 27 млрд 539 млн грн (+108,9%).

Дещо меншими темпами зростали кредити клієнтам – на 29 млрд 883 млн грн (+78%) та інвестиційні цінні папери – на 61 млрд 265 млн грн (+38%). Таке зростання можна охарактеризувати як позитивне, бо саме дві останні статті визначають обсяги активних операцій банку. У структурі активів у 2021 році найбільші частки розпізнаються для інвестицій у цінні папери за справедливою вартістю – 55,58%, кредитів клієнтам – 17,09%, грошових коштів та їх еквівалентів – 13,27%, заборгованості інших банків – 6,53% (рис. 2.3).

Отже, структурний склад активів ПриватБанку в 2017-2021 роках є задовільним і дозволяє йому ефективно управляти своїми активами. ПриватБанк дотримується стратегії нарощення власних фінансових ресурсів, впроваджує політику, спрямовану на зниження ризиків, дотримання високого рівня ліквідності та покращення структури банківського кредитного портфеля, дбає про фінансовий добробут своїх клієнтів, дотримуючись при цьому принципів відкритості, довіри та партнерства. ПриватБанк виконує в повній мірі зобов'язання перед клієнтами і партнерами.

Після дослідження активів ПриватБанку перейдемо до аналізу його зобов'язань та капіталу. Оцінка масштабів діяльності банку щодо залучення зовнішніх джерел фінансування починається з аналізу їхнього складу та структурного стану у 2017-2021 роках (табл. 2.4 та рис. 2.4).

У 2021 році зобов'язання ПриватБанку зросли на 4 млрд 981 млн грн, (+1,5%) порівняно з 2020 роком і становили 334 млрд 681 млн грн. Також мало місце зростання зобов'язань порівняно з 2017 роком на 104 млрд 625 млн грн (+45,5%), тобто зобов'язання ПриватБанку загалом за 2017-2021 роки зросли майже 1,5 рази.

Зменшення у 2021 році порівняно з 2020 роком зобов'язань трапилося через зменшення резервів та нефінансових боргів на 8 млрд 491 млн грн (–60,9%), проте, порівнюючи цей показник із 2017 роком слід все ж таки зазначити його певне зростання на 2 млрд 25 млн грн (+59,2%).

## Склад зобов'язань ПриватБанку у 2017-2021 роках, млн. грн.

Стаття балансу	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2021 до 2017, %
Зобов'язання перед НБУ	12394	9817	7721	0	0	-100,0
Зобов'язання перед банками й іншими фін. організаціями	234	195	201	2	3	-98,7
Кошти клієнтів	212167	231055	240621	312708	325303	53,3
Відстрочені заборгованості з податку на прибуток	150	136	121	146	159	6,0
Інші фін. зобов'язання	1690	2249	1522	2907	3770	123,1
Резерви та нефінансові борги	3421	3132	5008	13937	5446	59,2
Всього зобов'язань	230056	246584	255194	329700	334681	45,5

За період з 2017-2021 роки у балансі ПриватБанку зникла така стаття як «заборгованість перед НБУ», а заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями суттєво скоротилася (-98,7%) та майже не використовується на кінець 2021 року.

Всі інші статті зобов'язань мали тенденцію постійного зростання з 2017 по 2021 роки. Так, за абсолютним показником найбільшого зростання зазнала величина коштів клієнтів. У 2021 році порівняно із 2020 роком це зростання склало 12 млрд 595 млн грн (+4%), а порівняно із початком загального досліджуваного періоду – на 113 млрд 136 млн грн (+53,3%). Отже, збільшення саме цього показника яскраво вказує на значний потенціал ПриватБанку із залучення фінансових ресурсів.

Позитивну динаміку зростання у 2021 році порівняно з 2020 роком мали також інші фінансові зобов'язання, вони зросли на 863 млн грн (+29,7%), а загалом, порівнюючи із 2017 роком, їхнє збільшення склало 2 млрд 80 млн грн (+123,1%), що є найбільшим відносним зростанням за статтями зобов'язань.



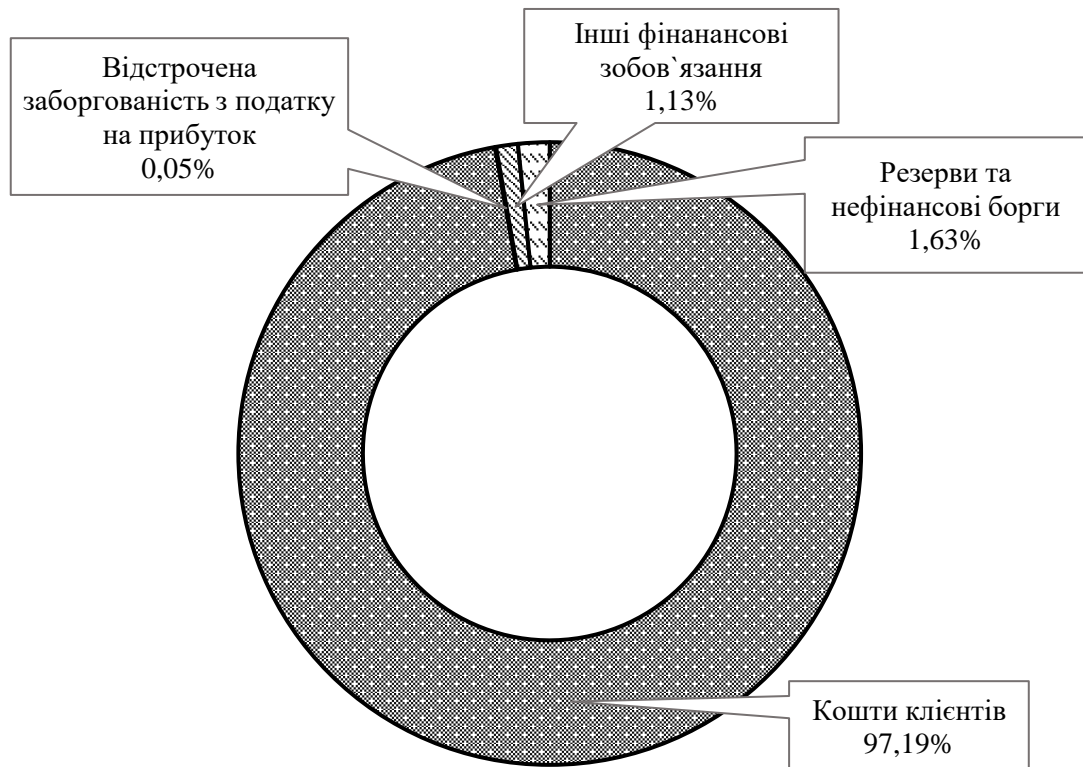


Рис. 2.4. Структура зобов'язань ПриватБанку у 2021 році

У структурі зобов'язань у 2021 році найбільшу питому вагу займають кошти клієнтів (97,19%). Всі інші статі зобов'язань складають відносно невелику питому вагу, а саме: резерви та нефінансові борги мають 1,63%, інші фінансові зобов'язання – 1,13%, відстрочена заборгованість з податку на прибуток всього 0,05%. Приблизно незмінна структура зобов'язань спостерігалася протягом усього періоду 2017-2021 роки. Такий структурний склад пояснюється функціональною специфікою банківської діяльності, коли банки виконують функцію акумуляції та трансформації фінансових ресурсів в економіці.

Зазначимо, що депозитні вкладення клієнтів ПриватБанку захищені Фондом гарантування вкладів фізичних осіб, а їхня справедлива вартість прямо відображається у покращенні кредитної якості банку.

Динаміку складу капіталу ПриватБанку у 2017-2021 роках наведено в таблиці 2.5.

## Склад капіталу ПриватБанку у 2017-2021 роках, млн. грн.

Стаття балансу	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2021 до 2017, %
Акціонерний капітал	206060	206060	206060	206060	206060	0,0
Емісійний дохід	23	23	23	23	23	0,0
Нереалізований (збиток)/прибуток від інвестиційних цінних паперів	290	(2616)	(660)	(2248)	(4091)	-1510,7
Результат від операцій із акціонером	12174	12174	12174	12174	12174	0,0
Загальні резерви й інші фонди	6211	6211	6850	8481	9696	56,1
Накопичений дефіцит	(201139)	(190388)	(169918)	(171665)	(157247)	-21,8
Всього капіталу	23619	31464	54529	52825	66615	182,0

Отже, другим не менш важливим джерелом формування фінансових ресурсів ПриватБанку є його капітал, який складається зі статутного капіталу та резервних фондів. У 2021 році загальний розмір капіталу ПриватБанку збільшився на 13 млрд 790 млн грн (+26,1%) і склав 66 млрд 615 млн грн. Так само від початку періоду 2017-2021 роки простежується постійне зростання капіталу банку, що складає у абсолютному вимірі 42 млрд 996 млн грн (+182%). Це збільшення можливо пояснити прибутковою діяльністю ПриватБанку протягом 2017-2021 років (табл. 2.2) та відповідною капіталізацією отриманого чистого прибутку.

Протягом 2017-2021 років залишалися незмінними три статті капіталу банку: статутний капітал на рівні 206 млрд 60 млн грн, емісійний дохід на рівні 23 млн грн та результат від операцій із акціонером на рівні 12 млрд 174 млн грн. За аналізовані 5 років у структурі капіталу банку має місце непокритий збиток. Із кінця 2017 року розмір непокритого збитку поступово зменшився із 201 млрд 139 млн грн до 157 млрд 247 млн грн на кінець 2021 року, або на 21,8%. Тобто навіть незважаючи на свою прибуткову діяльність ПриватБанку

ще не вдалося повністю перекрити ті кошти, які були рефінансовані державою при його націоналізації.

У 2021 році порівняно з 2017 роком незначно зросли також загальні резерви та інші фонди – за абсолютною величиною на 3 млрд 485 млн грн, або темп приросту досяг 56,1%. Найбільшою у структурі капіталу банку є частка саме статутного капіталу, який не тільки відповідає вимогам НБУ щодо мінімального його розміру (200 млн грн), але й перевищує його у 1030 разів. Значною є також частка непокритих збитків, але вони менші за статутний капітал. Частки інших складників капіталу банку порівняно малі.

Отже, за підсумками аналізу забезпеченості ПриватБанку фінансовими ресурсами можливо говорити про постійне зростання як залучених коштів, так і власного капіталу. Але водночас проблемним моментом слід вважати збитки попередніх років.

### 2.3. Оцінка показників прибутковості комерційного банку

Ефективність використання банком фінансових ресурсів відображається у фінансових результатах його діяльності. Отже, наступним кроком дослідження викреслюється проведення аналізу абсолютних і відносних показників доходів, витрат і прибутку ПриватБанку.

На підставі абсолютних показників у таблиці 2.2 проведемо розрахунки відносних показників прибутковості та представимо їх у таблиці 2.6. Отже, всі показники прибутковості мали тенденцію до зростання, окрім коефіцієнта покриття витрат доходами. Але цей показник обчислюється як відношення загальних витрат банку до загальних доходів, тому його значення має бути менше 1. Враховуючи зазначене, зниження цього показника слід оцінювати як позитивну тенденцію. За період 2017-2021 роки ПриватБанку вдалося суттєво знизити цей показник із 89,21% на початок періоду до 56,33% у 2021 році. І це найкращий результат за весь період, який говорить про суттєве зростання відповідно частки прибутку у доходах ПриватБанку.

## Показники прибутковості ПриватБанку у 2017-2021 роках

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2021 до 2017, %
Рентабельність капіталу, %	1,72	40,68	59,80	46,00	52,62	2960,9
Рентабельність активів, %	0,16	4,60	10,53	6,35	8,73	5357,3
Прибуток з кожної гривні доходу, %	2,49	40,07	86,14	60,21	66,72	2579,6
Покриття витрат доходами, %	89,21	64,34	59,89	63,48	56,33	-36,9
Дохідність використання ресурсної бази банку, %	2,72	6,95	7,91	6,91	9,01	231,5
Чистий спред, %	3,72	7,36	8,26	7,19	9,24	148,6
Чиста процентна маржа, %	2,48	6,06	6,38	5,67	7,33	195,5

У 2021 році порівняно з 2017 роком відбулося стрімке зростання рентабельності капіталу ПриватБанку із 1,72% до 52,62% відповідно. Цей показник зростав значними темпами (+2960,9%) навіть не дивлячись на постійне зростання капіталу банку (+182,0%) протягом 2017-2021 років. Позитивно вплинуло на таке зростання безпосереднє зростання прибутку банку (+8533,0%).

На формування позитивного фінансового результату (прибутку) також вплинуло перевищення темпів зростання доходів над витратами ПриватБанку (рис. 2.5). Так, у 2021 році порівняно із 2017 роком темп приросту доходів становив 88,1%, а темп приросту витрат лише 18,8%. Найістотніший вплив на доходи банку мали комісійні доходи (+165,4%), а найбільшими витратами ПриватБанку є адміністративні та інші операційні витрати.

Чистий спред є коефіцієнтом, що характеризує рівень узгодження банківської політики щодо відсотків за кредитними і депозитними операціями. За рекомендованими нормами його значення має бути не нижче 1,25%. ПриватБанк має достатній рівень цього показника, який протягом 2017-2021

років зростає від 3,72% у 2017 році до 9,24% у 2021 році (+148,5%), тобто є вищим за рекомендований нормальний рівень (рис. 2.6).

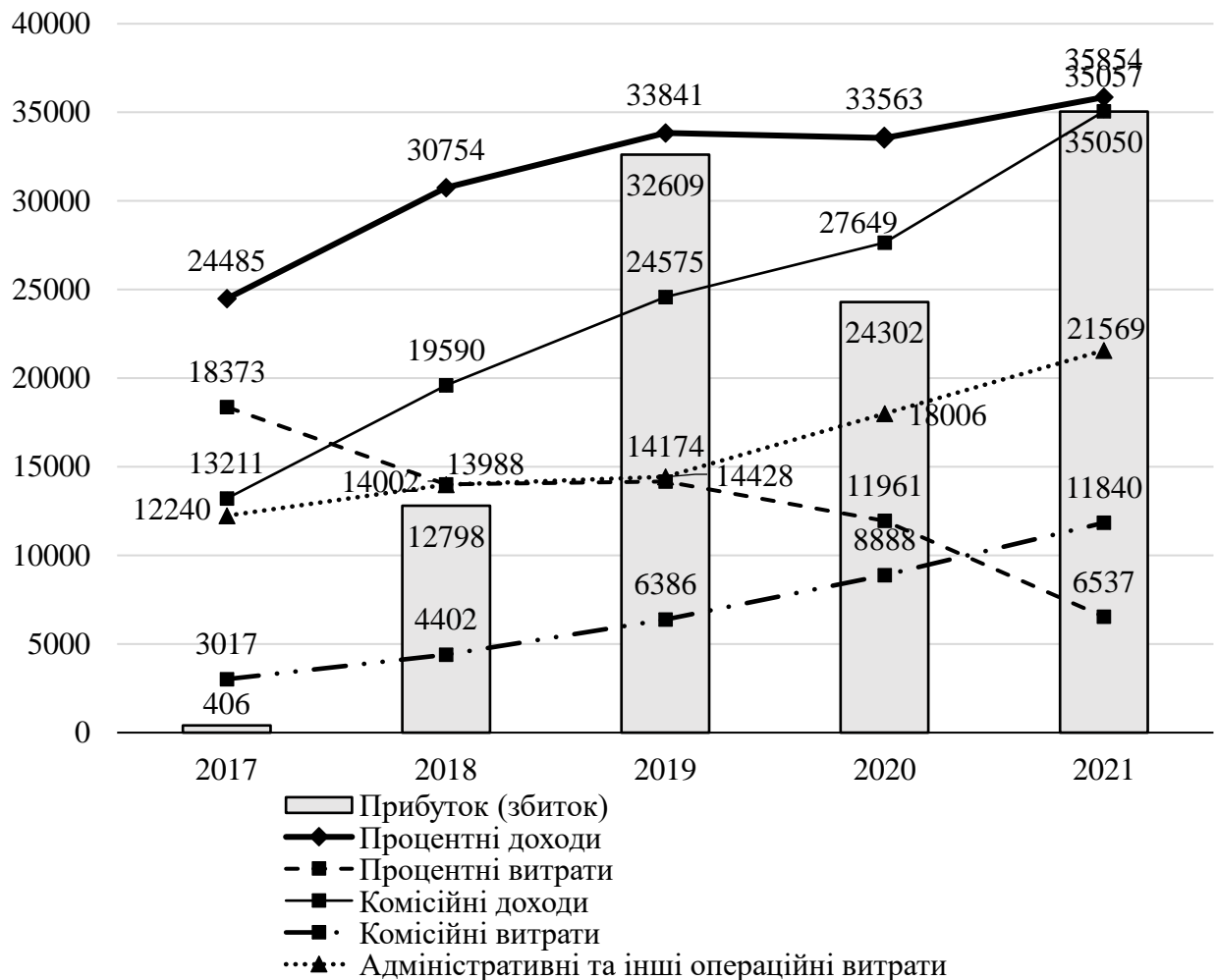


Рис. 2.5. Динаміка величини доходів, витрат і прибутку Приватбанку за 2017-2021 роки

Коефіцієнт чистої процентної маржі дозволяє оцінити можливості банків щодо генерування чистого відсоткового доходу при використанні сукупних активів, тобто цей показник відобразить структуру активів банку. Чиста процентна маржа розпізнає, який обсяг чистого відсоткового доходу здатна принести 1 гривня робочих активів. У практиці банківського аналізу оптимальним вважається значення цього коефіцієнту не менше 4,5%. ПриватБанк протягом 2017-2021 років мав найнижче значення цього показника у 2017 році (2,28%), яке, як бачимо, було нижче оптимального. Але

завдяки успішному менеджменту в подальшому чиста процентна маржа перевищує це значення і на кінець 2021 року коефіцієнт чистої процентної маржі становить вже 7,33% (зростання порівняно із 2017 роком на 195,5%). Пояснити таке зростання можливо збільшенням чистого процентного доходу із 6 млрд 112 млн грн у 2017 році до 29 млрд 317 млн грн у 2021 році (+379,7%), в той час як робочі активи зросли лише на 62,3% за той самий проміжок часу.

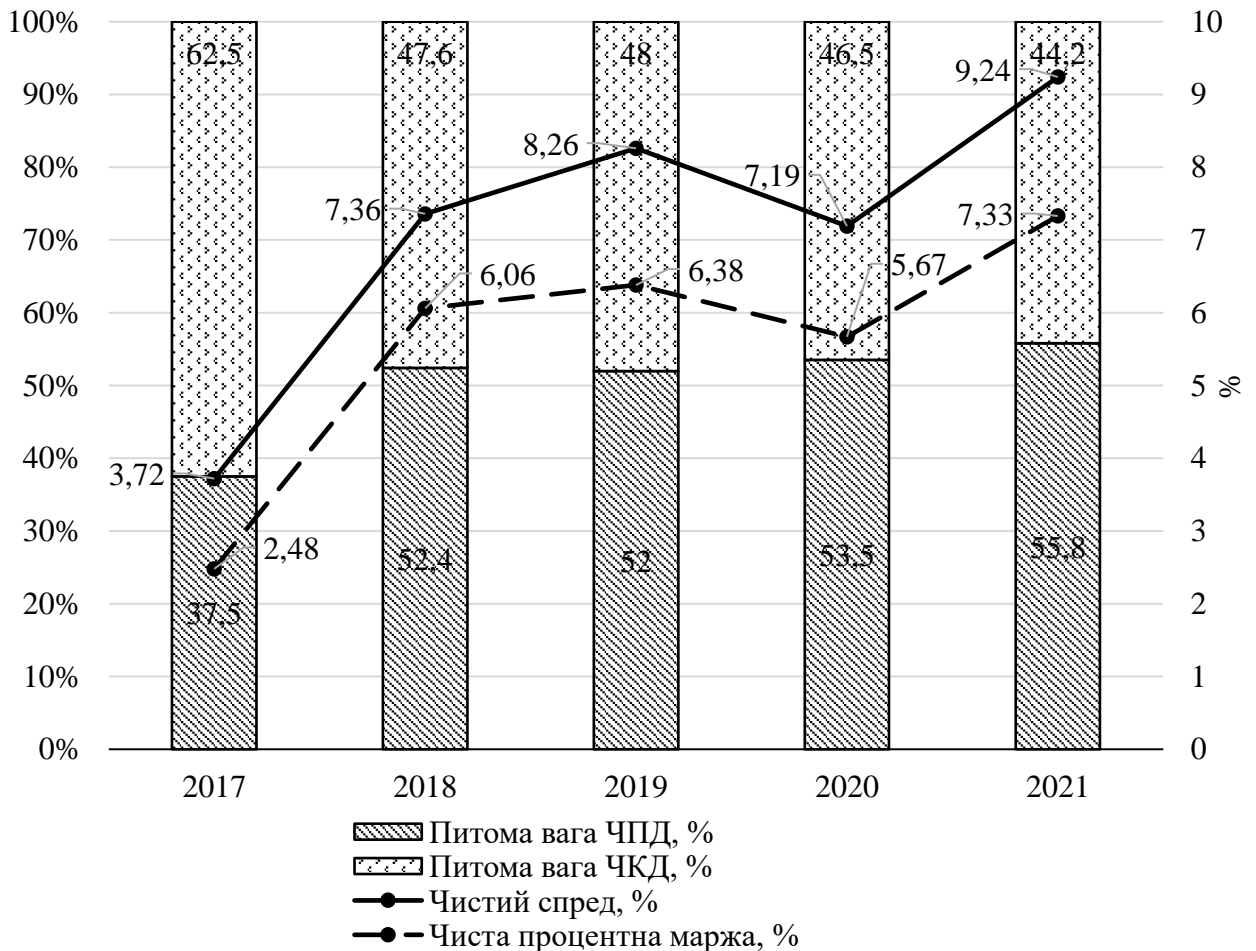


Рис. 2.6. Динаміка показників доходності ПриватБанку у 2017-2021 роках

З представленої на рисунку 2.6 динаміки показників доходності слід констатувати, що за період 2017-2021 роки найбільшу частку мають чисті процентні доходи. Протягом періоду їхня частка зростала із 37,5% у 2017 році (найменша за період дослідження величина) до 55,8% у 2021 році (найбільша за період дослідження величина), тобто для ПриватБанку більше половини доходів складають процентні доходи. Навпаки, питома вага чистих комісійних

доходів зменшується. Таке їхнє скорочення можна пояснити значним зростання комісійних витрат (+292,4%) на тлі зниження процентних витрат (-64,4%) за період з 2017 по 2021 роки (табл. 2.2).

Загалом показник доходності використання ресурсної бази банку, який обчислюється як відношення процентних доходів до платних пасивів, має позитивну тенденцію. Як показують дані таблиці 2.6, ПриватБанк отримав зростання цього коефіцієнта з 2,72% у 2017 році до 9,01% у 2021 році (+231,46%), тобто, виходить, що кожна додатково залучена гривня платних пасивів генерує все більший процентний дохід. В кінцевому підсумку це дозволяє ПриватБанку здійснювати прибуткову діяльність на нарощувати свій фінансовий потенціал.

Серед факторів зростання фінансових результатів ПриватБанку можна розпізнати такі:

- тренд на поступове зниження у банківському секторі економіки України процентних ставок для фізичних осіб – вкладників;
- нарощення клієнтами транзакційних операцій як міжнародних, так і внутрішньодержавних, що сприяє зростанню обсягу комісій;
- більш жорстке контролювання операційних витрат;
- зменшення резервів за кредитними ризиками (після їх завищення у 2020 році, що пов'язується із COVID-19).

Чинники, які впливали на розмір прибутку ПриватБанку були й такими, що діяли негативно. Наприклад, зниження справедливої вартості ОВДП, внесених урядом до статутного капіталу ПриватБанку під час націоналізації, викликало, за результатами переоцінки у 2021 році, збитки на суму 7,7 млрд грн. Проте ці втрати частково перекрилися сприятливим для банку коливанням валютних курсів, що у 2021 році дозволило отримати 1,0 млрд грн прибутку. Позитивно на фінансовий результат вплинуло і повернення резервів, які створювалися банківською системою у 2020 році як резерви під юридичні ризики.

Висновки до розділу 2

1. Ключовими фінансовими ресурсами в діяльності ПриватБанку є власний капітал, що формується з акціонерного капіталу і резервних фондів, та залучені ресурси (в тому числі клієнтські рахунки, з яких фізичним особам належать 67,01%, а юридичним – лише 21,9%). Активи розміщені таким чином, що майже третина, або 29%, – це інвестиції у цінні папери, а частка кредитів розділена наступним чином, частка зобов'язань фізичних осіб перед банком складає 10,94%, а частка юридичних осіб менша і складає 5,52%. Тобто ПриватБанк представляє себе як банк, що переважно працює з роздрібними клієнтами – фізичними особами.

2. За підсумками аналізу забезпеченості ПриватБанку фінансовими ресурсами можливо говорити про постійне зростання як залучених коштів, так і власного капіталу. Але водночас проблемним моментом слід вважати збитки попередніх років.

3. Дослідженням активів і пасивів Приватбанку, оцінюванням фінансових результатів його діяльності встановлено, що управлінські рішення керівництва спрямовані на забезпечення банку всіма видами ресурсів і підвищення ефективності їхнього використання. Важливим елементом корпоративного управління постає цілеспрямована розробка і впровадження стратегії розвитку банку, а також визначення пріоритетних бізнес-напрямів його діяльності.



## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

### 3.1. Планування приросту власних фінансових ресурсів банку

Вітчизняна банківська практика вимагає створення та подальшого вдосконалення ефективних інструментів планування й управління власними фінансовими ресурсами банківських установ. Постійні зміни нормативно-правової бази щодо капіталу й функціонування фінансового ринку не надають сьогодні банкам можливості повною мірою оцінити ефективність своїх управлінських рішень. У більшості українських банків управління капіталом зводиться до виконання вимог органів нагляду, а керівництво банків досить часто не бачить самостійного об'єкту управління у тому, що включає в себе поняття власні фінансові ресурси.

У світовій банківській практиці накопичено істотний досвід управління капіталом. Однак інструменти та методи, які використовуються в цій практиці, адаптовані до умов розвиненої банківської системи, що не надає можливості їх безпосереднього перенесення на діяльність українських банків.

Об'єктами управління при цьому є: абсолютна сума власного капіталу, співвідношення між розмірами капіталу 1-го та 2-го рівнів, структура капіталу в межах кожного рівня, витрати на мобілізацію власного капіталу та його рентабельність.

В останні роки банки в усьому світі розпізнають розширення потреби у збільшенні розміру капіталу, необхідного для підтримки росту активів і зниження рівня ризику для вкладників. Додаткова потреба банків у власних фінансових ресурсах зумовлена рядом факторів. Найважливішим з них є інфляція, яка спричиняє одночасне збільшення суми активів і зобов'язань і, відповідно, скорочує власний капітал. Іншим фактором є нестабільний характер економіки, що призводить до збільшення для банку кількості ризиків і зниження стабільності доходів банку. Багато інвесторів на ринку капіталу

вважають, що банківська діяльність зараз стає більш ризикованою внаслідок послаблення регулювання центральними банками та несприятливих змін цін на енергоносії та нерухомість. Такі інвестори вимагають від банків підвищення рівня капіталізації та неохоче купують цінні папери чи інвестують у банки з низьким рівнем капіталу.

Уряд посилює тиск на банки щодо зміцнення власного капіталу, яке зумовлює необхідність довгострокового планування розміру капіталу та джерел його зростання. У банківській практиці існує багато способів планування розміру капіталу, але зазвичай вони переважно окреслюють такі етапи (рис. 3.1):

- формування загального фінансового плану;
- з’ясування необхідного банку обсягу капіталу, враховуючи його цілі, заплановані нові послуги, прийнятні ризики та вимоги державного регулювання;
- оцінка та вибір джерела капіталу, що найбільше відповідає потребам і цілям банку.

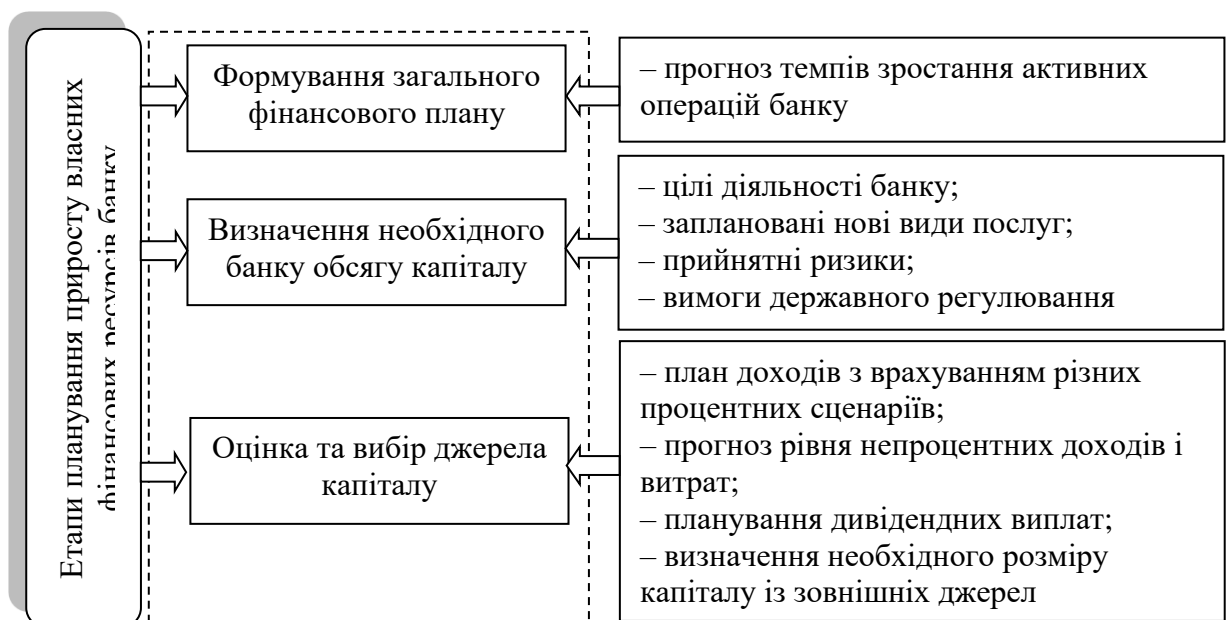


Рис. 3.1. Основні етапи планування приросту власних фінансових ресурсів банку

Планування обсягу капіталу повинно базуватися на загальному фінансовому плані, хоча капітальні обмеження можуть істотно вплинути на остаточний варіант стратегії розвитку банку. Процесу планування передують розпізнавання темпів росту кількості активних операцій та їх структури, тобто спочатку формується прогнозний баланс активних операцій. Наступним кроком постає визначення джерел фінансового забезпечення активних операцій, планується обсяг і джерела коштів, оцінюється склад активів за ризиком на основі стратегії розвитку банку. Ці дані є необхідною основою для складання плану доходів банку із врахуванням різних процентних сценаріїв і прогнозованого рівня непроцентних доходів і витрат. На основі прогнозу дивідендних виплат окреслюється можлива величина внутрішньо створеного капіталу, тобто величина прибутку, яка має бути використаною на поповнення капіталу. При плануванні зростання обсягу активів розраховується необхідний обсяг капіталу, який необхідно залучити через джерела ззовні.

Джерела поповнення капіталу традиційно поділяються на внутрішні (накопичення прибутку, дивідендна політика, переоцінка засобів) і зовнішні (емісія та продаж акцій, емісія боргового капіталу тощо). Пропорції між даними джерелами часто визначаються масштабом банку та обраною стратегією. Крупні банки, які мають доступ до національних і міжнародних фінансових ринків, можуть випускати звичайні та привілейовані акції, а також облігації задля фінансування постійного розвитку своїх операцій. Менші банки мають набагато більш обмежені можливості для цього. Зазвичай вони не мають можливості залучати інвесторів через брак репутації та низьку платоспроможність. Крім того, цінні папери невеликих випусків погано продаються на фондовому ринку, а їхнє розповсюдження пов'язане зі значними витратами та ризиками.

Провідним внутрішнім джерелом поповнення банківського капіталу є резервування прибутку шляхом створення різноманітних фондів або як нерозподіленого прибутку. Часто це найпростіший і найменш витратний спосіб поповнити капітал, особливо для банків із вищою нормою прибутку.

Також мобілізація капіталу з внутрішніх джерел не погрожує втратою контролю над банком його акціонерам та зниженням прибутку акціонерів. Недоліком такого способу збільшення капіталу є те, що кошти, спрямовані на збільшення капіталу, повністю оподатковуються і є частиною чистого прибутку. Значний вплив на величину прибутку мають зміни ринкової кон'юнктури, процентних ставок, валютних курсів тощо, тобто це зміни, на які банк не може вплинути. Крім того, розмір отриманого банком прибутку є результатом його специфічної фінансової, кредитної, інвестиційної та дивідендної політик, через це результати його діяльності можуть призвести як до підвищення обсягу капіталу, так і до зменшення за рахунок збитків.

Іншим внутрішнім джерелом поповнення капіталу постає реалізація дивідендної політики. Розмір прибутку, який застається у розпорядженні банків, має першочергове значення для управління його капіталом. Низький рівень прибутку призводить до неактивного зростання кількості внутрішніх джерел капіталу, що підвищує ризики неплатоспроможності й гальмує поповнення активів, а відтак, доходів. Завищений обсяг прибутку, спрямований на збільшення капіталу, призводить до зменшення суми виплачуваних дивідендів. Водночас високі дивіденди зумовлюють зростання вартості банківських акцій, що сприяє збільшенню капіталу за рахунок джерел ззовні. Дивіденди тут характеризують подвійну функцію: зростання доходів акціонерів банку і сприяння збільшенню його капіталу через додатковий випуск акцій.

Оптимальна дивідендна політика розпізнається тим, що максимізує для акціонерів ринкову вартість їхніх вкладень. Банк має можливість залучення додаткових акціонерів і утримання існуючих, коли дохідність акціонерного капіталу принаймні дорівнюватиме рентабельності інвестицій в інші види бізнесу із таким же ступенем ризику.

При розвинутому ринку центральне завдання керівництва банку полягає у розробці стабільної політики дивідендів. Коли дивіденди підтримуються на

відносно постійному рівні, інвестори сприймають їх як майже стабільний дохід, і банк виглядає досить привабливим для них.

Основним чинником, який впливає на рішення керівництва банку щодо прийнятності прибутку та утримання дивідендів, є заплановане зростання активів. Банк не може допустити надмірного зниження відношення капіталу до активів. Тобто, необхідно розрахувати, як швидко має підвищуватися прибуток банку, аби цей коефіцієнт залишався незмінним, якщо банк продовжить виплачувати дивіденди акціонерам за незмінною ставкою. В даному випадку як інструмент управління капіталом використовується коефіцієнт приросту внутрішнього капіталу, який характеризує здатність банку самостійно нарощувати власний капітал. Коефіцієнт зростання внутрішнього капіталу ( $K_k$ ) визначається рівнем прибутковості власного капіталу банку та величиною нерозподіленого, тобто накопиченого прибутку:

$$K_k = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times \text{Коефіцієнт накопичення} \quad (3.1)$$

Для більш детального аналізу факторів, що впливають на швидкість внутрішнього капіталоутворення, формулу (3.1) слід подати у такому вигляді:

$$K_k = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Поточні доходи}} \times \frac{\text{Поточні доходи}}{\text{Активи}} \times \frac{\text{Активи}}{\text{Власний капітал}} \quad (3.2)$$

Формула (3.2) показує, що якщо необхідно збільшити капітал із внутрішніх джерел, то необхідно збільшити або величину чистого прибутку, або суму її утримання, або і те, і інше. У свою чергу, величина прибутку на капітал підпадає під вплив 3-х факторів: рентабельність, ефективність використання активів (доходність активів) і мультиплікатор капіталу. Збільшення будь-якого з цих факторів за інших рівних умов сприяє підвищенню рівня внутрішньої капіталізації.

Таким чином, якщо керівництво банку прагне збільшити власний капітал, воно має зосередити увагу на зниженні витрат, збільшенні

прибутковості, оптимізації дивідендної політики. Управляючи власним капіталом банку, його менеджери повинні спочатку оцінити ці фактори, а потім визначити джерела зростання капіталу.

Збільшення вартості майна завдяки переоцінці будівель й обладнання стає значним внутрішнім джерелом поповнення капіталу для банків, що володіють інвестиціями в нерухомість із зростаючою ціною. Проте таке джерело не є достатньо надійним, оскільки вартість матеріальних активів піддається значним коливанням, особливо при нестабільній економіці.

Банки, які ростуть активніше, ніж дозволяють темпи зростання внутрішнього капіталу, мають залучати додатковий капітал із джерел ззовні. Зовнішні джерела зростання банківського капіталу передбачають емісію і розповсюдження акцій, випущення капітальних боргових зобов'язань, продаж активів і оренду окремих основних засобів, включаючи будівлі, якими володіє банк, а також обмін акцій на боргові цінні папери.

Вибір одного з цих джерел залежить насамперед від ефекту, який використання цього джерела матиме на доходи акціонерів. Цей ефект зазвичай вимірюється розміром прибутку на акцію. Іншими істотними чинниками, які слід враховувати керівництву банку при з'ясуванні рішення про джерело збільшення капіталу, є

- витрати, що пов'язуються із кожним джерелом приросту капіталу (в тому числі процентні витрати, комісійні платежі та витрати на розміщення цінних паперів, витрати на перевірку);

- вплив на розмір власності банку існуючих і потенційних акціонерів і здійснення ними контролю за діяльністю банку;

- ризик, що пов'язується із кожним джерелом наповнення капіталу;

- загальний ризик банку, який відображається такими показниками, як співвідношення загальної суми наданих кредитів до суми активів банку, або суми депозитів, або суми капіталу банку;

- сила (слабкість) ринків капіталу, де можна залучити нові капітальні кошти;

– характер нормативно-правової бази, що стосується як розміру, так і структурного складу капіталу.

Випущення і розповсюдження акцій є одним із найдорожчих способів залучення капіталу через великі витрати на підготовку такої емісії й розповсюдження акцій. Крім того, існує ризик, пов'язаний із вищими доходами акціонерів порівняно з доходами держателів боргових зобов'язань..

У вітчизняній практиці нова емісія акцій зазвичай призводить до збільшення вартості 3-х статей банківського капіталу: акціонерного капіталу, емісійного доходу та резервного капіталу, оскільки мінімальний обсяг останнього прив'язаний до обсягу акціонерного капіталу.

Використання цього джерела зростання капіталу несе ризик розпорошення структури акціонерного капіталу і контрольного пакету акцій. Саме стабільність контролю над банком дуже часто спонукає акціонерів накласти заборону на нову емісію акцій. Оскільки власники привілейованих паперів отримують першочергове право на прибутки банку перед власниками акцій звичайних, дивідендні виплати останнім можуть бути зменшені після випуску привілейованих акцій. Однак у порівнянні з боргом привілейовані акції мають більшу гнучкість, оскільки виплата дивідендів не завжди є обов'язковою.

У західній практиці банки широко використовують для поповнення капіталу емісію облігацій або отримання кредитів на термін понад 5 років із дотриманням попередньо обумовленої процедури погашення у разі банкрутства. Такі капітальні боргові зобов'язання, які погашаються після задоволення всіх вимог кредиторів, але до випуску власних акцій, називаються субординованими зобов'язаннями. Перевага цього джерела формування капіталу є в тім, що виплата відсотків за субординованим боргом виключається з оподаткованого доходу. Якщо позикові кошти генерують дохід, що перевищує суму процентних платежів за ними, то випуск субординованих зобов'язань збільшує прибуток на акцію. Оскільки субординовані облігації мають бути сплачені після настання терміну

погашення, банки, що розвиваються, часто вдаються до рефінансування свого субсидованого боргу, тобто погашення облігацій, термін погашення яких настає, коштами від продажу щойно випущених облігацій. Це дозволяє банку, який потребує фінансування свого зростання, мати борг як постійне джерело капіталу.

Щоб підтримувати свою діяльність, банки також іноді продають свої існуючі будівлі та потім беруть їх в оренду у нових власників (зворотній лізинг). Такий вид операцій забезпечує додаткові надходження грошових коштів, а також значне збільшення капіталу, що зміцнює капітальну позицію банку.

Така операція, як обмін акцій на боргові цінні папери, відбувається, якщо банк має у складі додаткового капіталу субординовані облігації. На балансі комерційних банків ці облігації обліковуються за емісійною (номінальною) вартістю. Для їх викупу банк, як правило, повинен накопичити фонд викупу.

Обрання способу мобілізації капіталу із зовнішнього джерела має ґрунтуватися на ретельному фінансовому аналізі доступних альтернатив та їх потенційного впливу, насамперед, на прибутки акціонерів. У ході аналізу необхідно оцінити наступні показники:

- прогнозовані доходи;
- прогнозовані витрати;
- чистий прибуток;
- прогнозований прибуток до оподаткування;
- розрахункова сума податку на прибуток;
- розрахунковий прибуток після оподаткування;
- прибуток у розрахунку на просту акцію.

Банки, які мають доступ до зовнішніх джерел зростання капіталу, мають більшу свободу вибору стратегії зростання та використання сприятливих умов фінансового ринку.



Власний банківський капітал становить основу його діяльності і є важливим джерелом фінансових ресурсів. Воно має бути достатнім для підтримки довіри до банку клієнтів і переконання кредиторів у його фінансовій стабільності, для вселення позичальникам впевненості у тому, що банк здатний задовольнити їхні потреби та виконати всі зобов'язання. Таким чином, підвищена увага державних і міжнародних наглядових органів до розміру та структурного складу капіталу банку та його адекватності пояснюється тим, що ці показники є одними з найважливіших в оцінці надійності банку. Перший важливий норматив — норматив достатності капіталу, який регулює ризики неплатоспроможності банку та встановлює вимоги до мінімального розміру капіталу банку. Коефіцієнт достатності капіталу є відносною величиною і визначається як відношення капіталу до активів, зважених за ризиком.

Таким чином, провідним внутрішнім джерелом мобілізації фінансових ресурсів є нерозподілений прибуток. Переважаючим зовнішнім джерелом капіталу є продаж акцій, продаж банківських активів і випуск боргового капіталу. При виборі джерела фінансування капіталу банк повинен враховувати відносні витрати та ризики, що розпізнаються при використанні кожного джерела.

### 3.2. Пропозиції щодо збільшення обсягів залучення фінансових ресурсів банку

Проведене дослідження визначило, що основним джерелом ресурсів банку є залучені кошти. Вони становлять близько 70-80% усіх банківських ресурсів, які за характером утворення можна класифікувати на кошти, отримані від клієнтів банку і запозичені в банківському секторі. Пам'ятаємо, що при формуванні ресурсної бази банку доцільно використовувати різні методи, спрямовані на збільшення ефективності обраного способу її формування. Стислий перелік таких методів подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## Методи підвищення ефективності формування ресурсної бази банку

Засоби формування ресурсної бази банку	Методи підвищення ефективності вкладання ресурсів
Залучення депозитів (строкових і до запитання)	розширення кола обслуговування клієнтів
	проведення акцій, презентацій для існуючих клієнтів
Залучення коштів на міжбанківському ринку (міжбанківський кредит)	встановлення кореспондентських відношень з новими банками
	збільшення лімітів кредитування
	формування резервів грошових коштів задля надання в якості застави
Випуск боргових цінних паперів	створення ліквідності на ринку цінних паперів
Збільшення статутного капіталу (емісія акцій)	розробка середньо- та довгострокової стратегії
	підвищення ефективності функціонування банку порівняно із конкурентами
	підвищення рівня менеджменту і корпоративного управління
Використання нерозподіленого прибутку і цільових фондів	постійне вдосконалення надаваних послуг
	пропозиція нових банківських продуктів, у тому числі пов'язаних із біржовою діяльністю

Використання цих методів дасть змогу банку не тільки підвищити ефективність обраного способу мобілізації ресурсної бази, а й матиме позитивний вплив на найважливіші фінансові показники його діяльності.

Велика роль у піднесенні ефективного використання банківських ресурсів належить управлінню відсотковими доходами і витратами, як факторами формування чистого прибутку. Задля ефективнішого вкладання банківських ресурсів необхідно розглянути процес управління відсотковими доходами і витратами, що формується з наступних складових:

- управління активами й пасивами;
- управління процентною ставкою;
- управління ліквідністю.

Управління активами й пасивами є єдиним скоординованим процесом управління всім банківським балансом, а не його окремими частинами, тобто

в рамках управління активами й пасивами необхідно вирішити завдання щодо забезпечення необхідної ліквідності банку, підтримання певного рівня відсоткового прибутку, зниження чутливості банку до основних внутрішніх банківських ризиків (ризик ліквідності, кредитний, відсотковий ризику), дотримання нормативних вимог державних органів банківського нагляду і регулювання.

Управління відсотковою ставкою також є актуальним елементом управління відсотковими доходами та витратами. Крім безпосереднього управління відсотковими ставками за банківськими ресурсами, що залучаються та розміщуються, виникає необхідність управління відсотковим ризиком. При цьому процес обґрунтування відсоткової ставки містить у собі визначення ефективної відсоткової ставки та вибір базових ставок.

Управління ліквідністю як процес визначення об'єктивно необхідних для банку пропорцій між власним капіталом, залученими та розміщеними коштами шляхом оперативного управління їхніми структурними елементами стає найважливішим чинником підвищення ефективності банківської діяльності. Ліквідність банку розкриває його можливості вчасно і в повному обсязі виконувати боргові і фінансові зобов'язання перед усіма суб'єктами-контрагентами. Вона пов'язується із наявністю адекватного капіталу банку, раціональним розміщенням і обсягом засобів за балансовими статтями активу і пасиву із врахуванням відповідних термінів.

Для банку основним методом розширення ресурсної бази є проведення депозитних операцій. Отже, для зростання обсягів залучених коштів необхідно вдосконалювати депозитну політику банку.

Для ефективного функціонування, розвитку та досягнення своїх цілей банк повинен переглянути власну депозитну політику, яка має включати низку напрямів:

- аналіз депозитного ринку;
- визначення цільових ринків для мінімізації депозитного ризику;

– нарощування депозитів фізичних осіб за рахунок збільшення частки довгострокових вкладень та надання ширшого спектра банківських послуг і операцій, поліпшення якості обслуговування клієнта;

– підтримання ліквідності банку та підвищення його стійкості тощо.

Однією з пропозицій є використання структурованих депозитів. Структурований депозит є комбінацією депозитного та інвестиційного продукту, дохідність за яким залежить від змінення базового активу, що лежить в основі опціонної частини. Структурований депозит характеризується двома визначальними ознаками: по-перше, це безумовне гарантування повернення клієнтові всіх попередньо вкладених у банк коштів, по-друге, змога отримати потенційно високий інвестиційний дохід у співставленні з рівнем інфляції та ставками за стандартними банківськими вкладками. Найбільшу частину величини вкладених коштів (близько 90%) розміщують у високонадійні фінансові інструменти із стабільною прибутковістю, що генеруватиме стійкий грошовий потік. Розрахунок проводять так, щоб до завершення визначеного строку ця переважна частина зростає з врахуванням відсотків від її розміщення до розміру початкового вкладу клієнта. Такий підхід дасть змогу повністю повернути клієнту вкладений капітал і невелику премію. З рештою 10% банк здійснює інвестиції у високоприбуткові, але й високоризиковані похідні інструменти – опціони. Ця опціонна частина структурованого депозиту має забезпечити той рівень прибутковості, що перевищить інфляцію і ставки за звичайними банківськими депозитами. У разі розвитку негативного сценарію опціон не буде виконано і відповідно опціонна премія втратиться. Підсумком даного розвитку ситуації стане відсутність прибутку, і банк просто поверне клієнту його первісний внесок і вкрай невеликий, обумовлений заздалегідь, дохід (наприклад, 0,25%) після завершення строку структурованого депозиту. Тому задля ефективного провадження структурованих депозитів потрібно, аби їхня опціонна частина була здійснена коректно і принесла підвищений рівень доходності.

Описуючи структурований депозит можна визначити його як змогу отримання значно вищої доходності за повної відсутності ризику втрати початкового вкладу. Логічно, даний альтернативний варіант депозиту є привабливим для клієнтів, які не готові до істотних ризиків при інвестуванні, але водночас не прагнуть задовольнятися простими банківськими вкладами.

Під час дослідження можна зробити загальний висновок, що ПриватБанк забезпечений капіталом, який здатний захистити його від ризику та банкрутства, задовольнити інтереси вкладників і позичальників, забезпечити стабільну роботу та стійкість.

### 3.3. Прогнозування динаміки прибутку комерційного банку

Основою для побудови економетричного прогнозу прибутку комерційного банку обрано адитивну модель, яка розпізнається часовим рядом змінення рівнів явища, яке досліджується. Головним завданням економетричного моделювання окремого часового ряду є ідентифікація й кількісне оцінювання окремих компонентів із метою використання інформації для прогнозування майбутніх значень ряду.

В межах економіко-математичного прогнозування динаміки прибутку ПриватБанку розглянемо зміну фінансового результату в щомісячному розрізі (табл. 3.2), а на рисунку 3.2 – графічно відобразимо зазначені зміни.

Як бачимо з рисунку 3.2, крім стійкого впливу систематичних і випадкових чинників, рівень ряду динаміки зазнає також вплив обставин від періодичних коливань.

Зазначимо, що для рядів динаміки можливо визначити впродовж року три основні періодичні складники: тренд; сезонну компоненту; випадкову компоненту.

Таблиця 3.2

Динаміка прибутку ПриватБанку за 2019-2021 роки, млрд грн.

Рік	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
2019	2,54	2,71	2,83	2,95	2,75	2,88	2,54	2,53	2,92	2,87	2,69	2,39
2020	1,72	1,87	1,91	1,98	2,07	2,12	2,17	2,09	2,25	2,14	2,06	1,92
2021	2,54	2,55	2,43	2,47	2,45	2,56	2,69	2,98	3,25	3,68	3,64	3,76

Першим кроком є визначення тренду. При аналітичному вирівнюванні рядів динаміки закономірним є зміння рівня показника, що досліджується. Ця зміна визначається як функція часу  $\bar{y}_t = f(t)$ , де  $\bar{y}_t$  – рівні ряду динаміки, які обчислено за певними рівнянням у моменті часу  $t$ .

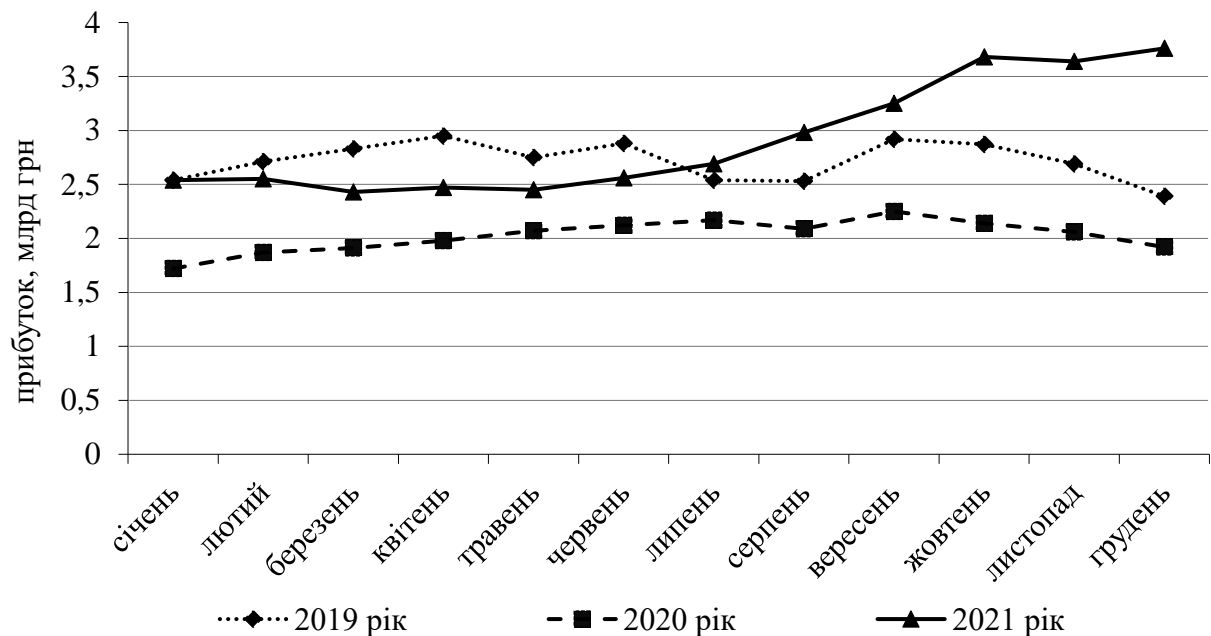


Рис 3.2. Щомісячна динаміка прибутку ПриватБанку у 2019-2021 роках, млрд грн

Встановлення виду кривої буде визначати результат екстраполяції тренду (прогнозування). Підставою для обрання виду кривої повинен стати аналіз сутності розвитку явища. Можливим є також врахування результатів колишніх досліджень у даній області. Для нашого випадку найбільш відповідним видом кривої є пряма. Поглянемо на рівняння такої кривої:

$$Y = a_0 + b \cdot t, \quad (3.3)$$

де  $t$  – порядковий номер періоду (моменту) часу.

Згідно методу найменших квадратів обчислюють параметри  $a_0$  та  $b$  прямої, а систему нормальних рівнянь для цього випадку представимо так:

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^n y_i = a_0 n + b \sum_{i=1}^n t_i, \\ \sum_{i=1}^n y_i t_i = a_0 \sum_{i=1}^n t_i + b \sum_{i=1}^n t_i^2, \end{cases} \quad (3.4)$$

Відшукування параметрів можливо певною мірою полегшити, коли завести до цієї системи такі два рівняння:

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^n y_i = a_0 n + b \sum_{i=1}^n t_i, \\ \sum_{i=1}^n y_i t_i = a_0 \sum_{i=1}^n t_i + b \sum_{i=1}^n t_i^2, \\ t_i - t_{i-1} = \text{const}, \\ \sum_{i=1}^n t_i = 0. \end{cases} \quad (3.5)$$

В подальшому належні параметри можливо буде розрахувати за формулами:

$$a_0 = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{n}, \quad (3.6)$$

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n y_i t_i}{\sum_{i=1}^n t_i^2}. \quad (3.7)$$

Отже представлені коефіцієнти будуть дорівнювати (табл. Г.1 додатку Г):

$$a_0 = 91,9 / 36 = 2,55 \text{ млрд грн},$$

$$b = 99,5 / 15540,0 = 0,0064 \text{ млрд грн}.$$

За проведеними розрахунками з'ясовано, що за середніми вимірами щомісячний обсяг прибутку підвищується на 0,0064 млрд грн, а за останні три

роки ця середня складається в 2,55 млрд грн. При цьому загальному рівнянню тренду надамо вигляд (рис. 3.3):

$$Y = 2,55 + 0,0064 * t, \quad (3.8)$$

Далі переходимо до наступного кроку – визначення сезонності. При широкому вживанні цього терміну до сезонного зараховують явища, для яких притаманні закономірності більш-менш стабільного коливання рівнів впродовж періоду (року).

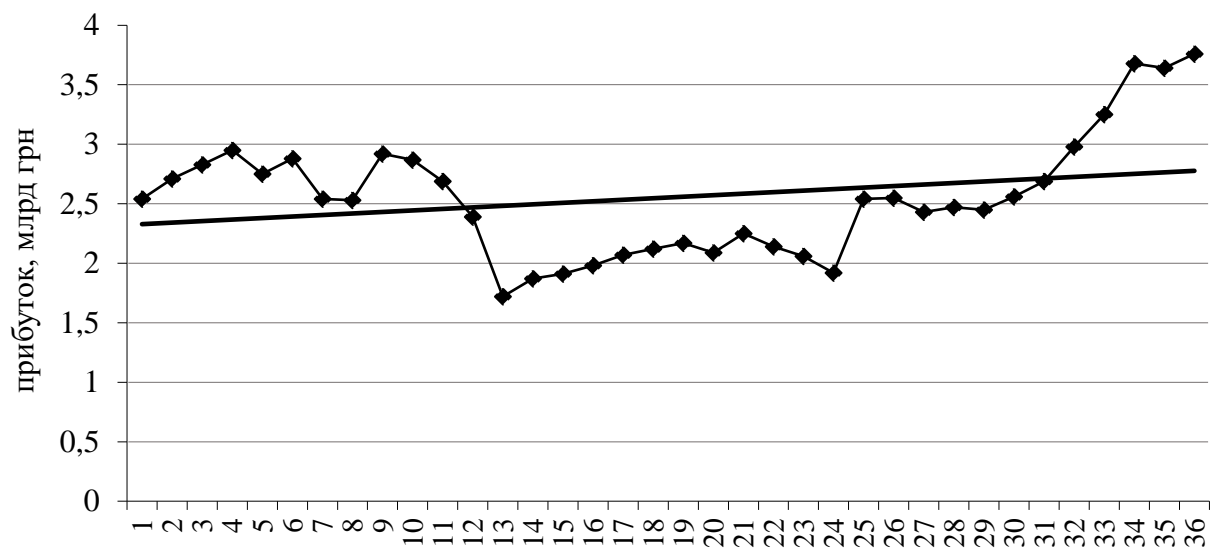


Рис. 3.3. Фактичні й теоретичні рівні динаміки прибутку ПриватБанку за період 2019-2021 роки, млрд грн

Розповсюдженим методом при урахуванні сезонності певних явищ є створення відповідних індексів сезонності, що можливо визначити за формулою:

$$I_{\text{сез}} = \frac{\bar{y}_i}{\bar{y}_i^{\text{сер}}}, \quad (3.9)$$

$$y_{\text{сез}} = I_{\text{сез}} * 100\%, \quad (3.10)$$

де  $\bar{y}_i$  – середня з фактичних рівнів  $i$ -го місяця;

$\bar{y}_i^{\text{сер}}$  – середні значення прибутку, що відповідно вирівняні за трендом,

які розраховують за формулою:

$$\bar{y}_i^{\text{сер}} = (\bar{y}_i(2019) + \bar{y}_i(2020) + \bar{y}_i(2021)) / 3, \quad (3.11)$$



де  $\bar{y}_i(2019)$ ,  $\bar{y}_i(2020)$ ,  $\bar{y}_i(2021)$  – належні теоретичні рівні в  $i$ -му місяці.

Безпосередньо обчислення індексу сезонності представлено у таблиці Г.2 додатку Г. Отримані дані підтверджують, що для динаміки прибутку властиві незначні сезонні коливання. На рисунку 3.4 відображено визначену сезонну хвилю. Отже, січень є піковим, потім відбувається поступове спадання прибутку влітку, а восени невеличке зростання з подальшим падінням рівня прибутку у грудні. Задля узагальнення характеристик сили сезонних коливань обраховується середнє квадратичне відхилення індексів сезонності (в %) від 100%, тобто

$$\delta_{\text{сез}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{12} (y_{\text{сез}} - 100)^2}{12}}, \quad (3.12)$$

що в нашому випадку дорівнює

$$\delta_{\text{сез}} = \sqrt{\frac{12776,6}{12}} = 32,63\%.$$

Тому можна окреслити певну сезонність, властиву динаміці прибутку ПриватБанку. Іншими словами, сезонність спричиняє відхилення фактичного прибутку від його теоретичних значень на 32,63%.

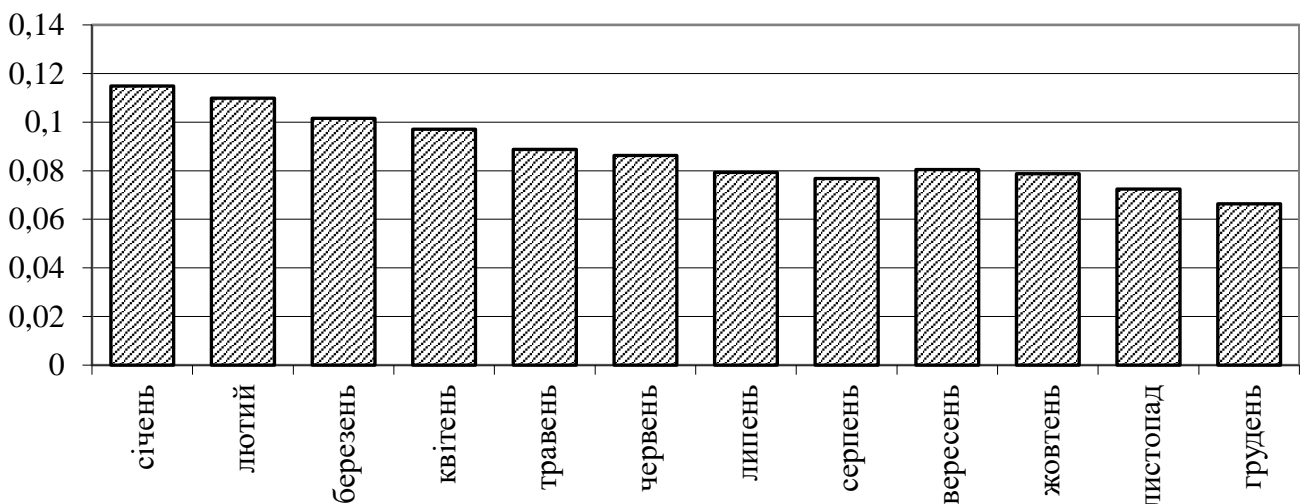


Рис. 3.4. Індеси сезонності у динаміці величини прибутку ПриватБанку

Останнім кроком побудови моделі є визначення випадкової компоненти. Врахування випадкової компоненти потрібне задля побудови прогнозу наступних рівнів явища. Коли ігнорувати вплив випадкових факторів, то буде

отримано точковий прогноз, що є майже парадоксальним. Задля нормального будування прогнозу потрібно створювати інтервальний прогноз, який має враховувати відхилення від теоретичного рівня, що виникли під дією випадкових чинників.

Загалом розмір довірчих порогів формується так:

$$\bar{y}_{i\text{прогн}} \pm t_{\alpha} \frac{S_{\bar{y}}}{\sqrt{n}}, \quad (3.13)$$

де  $\bar{y}_{i\text{прогн}}$  – належне прогнозне значення (розраховують через підстановку до рівняння тренду відповідного значення  $t$ );

$S_{\bar{y}}$  – середнє квадратичне відхилення від тренду;

$t_{\alpha}$  – табличне значення  $t$ -критерію Стьюдента за рівня значущості  $\alpha$ .

Обчислення величини  $S_{\bar{y}}$  можливе згідно формули:

$$S_{\bar{y}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y}_{i\text{кориг}})^2}{n - m}}, \quad (3.14)$$

де  $y_i$  і  $\bar{y}_{i\text{кориг}}$  – належні фактичні й теоретичні кориговані на сезонність величини динамічного ряду (для знаходження  $\bar{y}_{i\text{кориг}}$

потрібно визначені теоретичні рівні помножити на належні індекси сезонності);

$n$  – кількість рівнів ряду;

$m$  – кількість параметрів рівняння тренду (рівняння прямої має  $m = 2$ ).

Саме у нашому дослідженні  $S_{\bar{y}}$  дорівнює (табл. Г.3 додатку Г):

$$S_{\bar{y}} = \sqrt{\frac{99,0513}{36-2}} = 1,707 \text{ млрд грн.}$$

Таким чином, формуючи прогнозний рівень прибутку ПриватБанку, як приклад, на лютий майбутнього (4-го) року (2022 рік), зможемо отримати

інтервальний прогноз:

$$\bar{y}_{2022} = 2,55 + 0,0064 * 38 = 2,7932 \text{ млрд грн.}$$

$$\bar{y}_{2022}^{\text{скориг}} = \bar{y}_{2022} * I_{\text{сез}} = 2,7932 * 1,099 = 3,07 \text{ млрд грн.}$$

$$\bar{y}_{i\text{прогн}} \pm t_{\alpha} \frac{S_y}{\sqrt{n}} \Rightarrow 3,07 \pm 2,101 * 1,707 / 6 \Rightarrow 2,47 \leq \bar{y}_{2022} \leq 3,66.$$

Отже з імовірністю 95% ( $t_{0,05} = 2,101$ ) можна бути впевненими, що в лютому 4-го року (2022 рік) прибуток ПриватБанку буде дорівнювати не менше 2,47 млрд грн., але також не більше 3,66 млрд грн.

Окреслена методика надає можливість визначати майбутню динаміку прибутку ПриватБанку враховуючі характерні особливості його діяльності. Загальновідомо, що переважна більшість банків, як і той що досліджувався, мають сезонні нерівності надходження доходів. Це викликано сезонними коливаннями показників господарської діяльності клієнтів, а відтак страждають процентні та комісійні доходи ПриватБанку, а отже, і величина його прибутку. Саме через це, дослідження динаміки з урахуванням сезонності надає можливість передбачити дію цієї компоненти коливань впродовж року задля отримання чіткого прогнозу розвитку явища на майбутнє.

Таким чином, з метою управління фінансовими ресурсами банку важливою необхідністю є розробка попереднього прогнозу, що базується на екстраполяції колишніх трендів на майбутнє. Отримані прогнози можуть бути використанні для формування альтернативних сценаріїв розвитку ситуації при різних темпах залучення фінансових ресурсів, а отже, і отриманого прибутку.

### Висновки до розділу 3

1. Керівництво банку задля збільшення власного капіталу має зосередити увагу на зниженні витрат, збільшенні прибутковості, оптимізації дивідендної політики. Управляючи власним капіталом банку, його менеджери повинні спочатку оцінити ці фактори, а потім визначити джерела зростання капіталу.

2. Провідним внутрішнім джерелом мобілізації фінансових ресурсів є нерозподілений прибуток. Переважаючим зовнішнім джерелом капіталу є продаж акцій, продаж банківських активів і випуск боргового капіталу. При виборі джерела фінансування капіталу банк повинен враховувати відносні витрати та ризики, що розпізнаються при використанні кожного джерела.

3. Для банку основним методом розширення ресурсної бази є проведення депозитних операцій. Задля зростання обсягів залучених коштів необхідно вдосконалювати депозитну політику банку. Описуючи структурований депозит можна визначити його як змогу отримання значно вищої доходності за повної відсутності ризику втрати початкового вкладу. Логічно, даний альтернативний варіант депозиту є привабливим для клієнтів, які не готові до істотних ризиків при інвестуванні, але водночас не прагнуть задовольнятися простими банківськими вкладками.

4. Окреслена методика побудови економетричної моделі часового ряду надає можливість визначати майбутню динаміку прибутку ПриватБанку враховуючи характерні особливості його діяльності. Загальновідомо, що переважна більшість банків, як і той що досліджувався, мають сезонні нерівності надходження доходів. Це викликано сезонними коливаннями показників господарської діяльності клієнтів, а відтак страждають процентні та комісійні доходи ПриватБанку, а отже, і величина його прибутку. Саме через це, дослідження динаміки з урахуванням сезонності надає можливість передбачити дію цієї компоненти коливань впродовж року задля отримання чіткого прогнозу розвитку явища на майбутнє.

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження щодо удосконалення управління фінансовими ресурсами банку можна представити такими важливими висновками:

1. Проведений огляд фахових думок економістів щодо сутності фінансових ресурсів банку дозволяє констатувати, що ці ресурси слід розпізнавати як поєднання власних, залучених і цільових грошових засобів, які має банк у своєму користуванні задля проведення певної банківської діяльності. Вказаний підхід дозволяє банку розкривати фінансові ресурси у аспекті не тільки акумулювання, а й вкладання коштів, які є у його розпорядженні.

2. Наявність достатнього для банку розміру фінансових ресурсів постає базисом його функціонування, оскільки окреслює фінансову стійкість, належний рівень розвитку банку, досягнення поставлених перед ним завдань і цілей, реалізацію стратегії та виконання інших функцій. Процеси керування фінансовими ресурсами починаються з визначення потрібного розміру ресурсів й їхнього співвідношення. При більшій частці власного капіталу маємо більшу фінансову незалежність банку, а при зростанні частки позикових і залучених коштів можливе збільшення рентабельності власного капіталу (ефект фінансового левериджу).

3. Доцільно комплексно підходити до аналізу ефективності управління фінансовими ресурсами банку, враховуючи основні принципи аналізу та особливостей окремих типів ресурсів. Провідними аналітичними цілями щодо фінансових ресурсів банку постають: з'ясування величини залучених коштів, структури; визначення обсягу, структури та напрямів змін власних коштів; дотримання нормативів достатності капіталу.

4. Ключовими фінансовими ресурсами в діяльності ПриватБанку є власний капітал, що формується з акціонерного капіталу і резервних фондів, та залучені ресурси (в тому числі клієнтські рахунки, з яких фізичним особам

належать 67,01%, а юридичним – лише 21,9%). Активи розміщені таким чином, що майже третина, або 29%, – це інвестиції у цінні папери, а частка кредитів розділена наступним чином, частка зобов'язань фізичних осіб перед банком складає 10,94%, а частка юридичних осіб менша і складає 5,52%. Тобто ПриватБанк представляє себе як банк, що переважно працює з роздрібними клієнтами – фізичними особами.

5. За підсумками аналізу забезпеченості ПриватБанку фінансовими ресурсами можливо говорити про постійне зростання як залучених коштів, так і власного капіталу. Але водночас проблемним моментом слід вважати збитки попередніх років.

6. Дослідженням активів і пасивів Приватбанку, оцінюванням фінансових результатів його діяльності встановлено, що управлінські рішення керівництва спрямовані на забезпечення банку всіма видами ресурсів і підвищення ефективності їхнього використання. Важливим елементом корпоративного управління постає цілеспрямована розробка і впровадження стратегії розвитку банку, а також визначення пріоритетних бізнес-напрямів його діяльності.

7. Керівництво банку задля збільшення власного капіталу має зосередити увагу на зниженні витрат, збільшенні прибутковості, оптимізації дивідендної політики. Управляючи власним капіталом банку, його менеджери повинні спочатку оцінити ці фактори, а потім визначити джерела зростання капіталу. Провідним внутрішнім джерелом мобілізації фінансових ресурсів є нерозподілений прибуток. Переважаючим зовнішнім джерелом капіталу є продаж акцій, продаж банківських активів і випуск боргового капіталу. При виборі джерела фінансування капіталу банк повинен враховувати відносні витрати та ризики, що розпізнаються при використанні кожного джерела.

8. Для банку основним методом розширення ресурсної бази є проведення депозитних операцій. Задля зростання обсягів залучених коштів необхідно вдосконалювати депозитну політику банку. Описуючи структурований депозит можна визначити його як змогу отримання значно

вищої доходності за повної відсутності ризику втрати початкового вкладу. Логічно, даний альтернативний варіант депозиту є привабливим для клієнтів, які не готові до істотних ризиків при інвестуванні, але водночас не прагнуть задовольнятися простими банківськими вкладками.

9. Окреслена методика побудови економетричної моделі часового ряду надає можливість визначати майбутню динаміку прибутку ПриватБанку враховуючі характерні особливості його діяльності. Загальновідомо, що переважна більшість банків, як і той що досліджувався, мають сезонні нерівності надходження доходів. Це викликано сезонними коливаннями показників господарської діяльності клієнтів, а відтак страждають процентні та комісійні доходи ПриватБанку, а отже, і величина його прибутку. Саме через це, дослідження динаміки з урахуванням сезонності надає можливість передбачити дію цієї компоненти коливань впродовж року задля отримання чіткого прогнозу розвитку явища на майбутнє.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аврамчук Л., Веремійчук К. Роль прибутку як внутрішнього джерела розвитку банків в умовах ринкової економіки. *Грааль науки*. 2022. № 22. С. 46-51. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.25.11.2022.05>
2. Ананьєва Ю. В. Стрес-тестування як інструмент управління фінансовими ризиками у банківській сфері. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2021. № 1. С. 6-19.
3. Баланюк М. В. Аналіз депозитної та кредитної політики комерційних банків України. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 2. С. 22-31.
4. Банківський менеджмент: питання теорії та практики: монографія. [О. А. Криклій, Н. Г. Маслак, О. М. Пожар та ін.]. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. 152 с.
5. Блащук-Дев'яткіна Н. З., Ігнатишина В. М., Скидан У. І. Сучасні тенденції формування ресурсів комерційних банків України. *Молодий вчений*. 2020. № 3(2). С. 209-213.
6. Бойко Д. І., Коковіхіна О. О., Цебенко О. В. Фінансові ресурси банку: визначення та класифікація. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 54. С. 374-377.
7. Бондарчук М. К., Ющик Ю. В. Стратегічні напрями управління активами і пасивами банку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2022. № 7. С. 198-203.
8. Бортніков Г. П., Любіч О. О., Гладких Д. М. Державні банки в умовах воєнного стану: ключові проблеми та заходи реагування. *Фінанси України*. 2022. № 4. С. 67-91.
9. Буртняк І. В. Використання методів аналізу середовища функціонування для оцінки ефективності комерційних банків. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 309-315.



10. Вовчак О., Стаднійчук Р. Інтегральне оцінювання рівня фінансової стабільності банків в системі їх фінансового оздоровлення. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 2. С. 14-23.
11. Вожжов А. П. Формування ресурсів комерційних банків. *Фінанси України*. 2017. № 1. С. 116-129.
12. Демчук Н. І., Мазур І. М., Вишнякова І. В. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2016. 300с.
13. Дзюблюк О.В., Галіцейська Ю.М. Теоретичні та прикладні аспекти реалізації банками ресурсної політики: монографія. Тернопіль, Астон, 2012. 242 с.
14. Довгань Ж.М. Менеджмент у банку: підруч. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 512 с.
15. Дробязко А. О., Любич О. О., Олійник Д. І. Оптимізація моделей бізнесу державних банків в умовах посилення вимог до фінансової безпеки у 2022 році. *Фінанси України*. 2022. № 1. С. 74-89.
16. Журавльова Т. О., Макаренко Ю. П., Турова Л. Л, Сірко А. Ю. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 360 с.
17. Зверук Л. А. Управління ресурсною базою банків: методичні засади та механізм реалізації. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 271-276.
18. Зянько В. В., Коваль Н. О., Єпіфанова І. Ю. Банківський менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2018. 126 с.
19. Ігнатишин М. В. Ресурсна база комерційних банків та її роль у механізмі розвитку банківського бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. № 1 (7). С. 205-209.
20. Калівошко О. М. Аналіз системно важливих комерційних банків. *Облік і фінанси*. 2019. № 1. С. 83-91.
21. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. 228 с.

22. Копилюк О. І., Ногінова Н. М., Музичка О. М., Кульчицька Н. С. Фінансовий менеджмент в банку: навч. посіб. Львів: вид-во «Ліга-Прес», 2015. 236 с.
23. Кочетигова Т. В., Пяничук Д. О. Економічна сутність та необхідність формування фінансових ресурсів комерційного банку. *Гроші, фінанси і кредит*. 2017. № 16. С. 726-729.
24. Краснова І. В., Нікітін А. В., Шевалдіна В. Г. Консолідація банківського сектора: детермінанти та наслідки. *Проблеми економіки*. 2021. №1. С. 98-106. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-98-106>
25. Криклій О. А., Маслак Н. Г. Управління прибутком банку : монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 136 с.
26. Лачкова В. М., Лачкова Л. І., Шевчук І. Л. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посіб. Харків: Видавець Іванченко І. С., 2017. 180 с.
27. Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Управління фінансовими ресурсами банку. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.36>
28. Макаренко Ю. П., Хацько В. В. Оцінка управління депозитним портфелем комерційного банку на прикладі АТ «ОТП Банк». *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 39-45. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.1.39](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.1.39)
29. Мельник О. М. Інформаційне забезпечення оцінки фінансової стійкості банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 15-19.
30. Методика розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні, схв. Рішенням Правління Національного банку України від 15.12.2017 № 803-рш. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr803500-17#n19434>
31. Наглядова статистика. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#4>
32. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Організаційно-економічний механізм управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Вісник*

*Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 1. С. 217-221.*

33. Нікольчук Ю. М., Подокопна О. М. Імплементация зарубіжного досвіду управління ліквідністю комерційного банку у вітчизняну практику. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 2. С. 103-108.*

34. Онищенко Ю. І., Коробченко М. О. Проблеми формування ресурсної бази банків України. *Науковий вісник Херсонського національного університету. 2018. № 30 (2). С. 84-89.*

35. Орехова К. В., Костюков О. А. Сутність власних фінансових ресурсів банку та особливості формування в Україні. *Modern Economics. 2019. № 18. С. 124-129.*

36. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/about>

37. Павленко О. П. Управління залученими ресурсами комерційного банку: сутність, методи та джерела фінансування. *Молодий вчений. 2016. № 11 (38). С. 643-647.*

38. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент банку : підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ: КНЕУ, 2004. 468 с.

39. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

40. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні: постанова Правління Національного банку України від 28.08.2001р. № 368. Дата оновлення: 12.11.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0841-01>

41. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: постанова Правління Національного банку України від 24.02.2022 № 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>

42. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб: Закон України від 23.02.2012р. № 4452-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/4452-17>

43. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України: постанова Правління Національного банку України від 06.08.2009 № 460. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/v0460500-09>

44. Путінцева Т. В. Управління ліквідністю комерційних банків. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 2. С. 43-53.

45. Рац О. М., Алфімова А. С. Сучасні напрями розвитку фінансових технологій у банківському секторі України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4(2). С. 9-13.

46. Ромашко О. М., Крихівська Н. О. Шляхи покращення взаємодії банків та фінтех-компаній в Україні на основі зарубіжного досвіду. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 168-174.

47. Рудевська В. І. Бізнес-архітектура банківського сектору у забезпеченні зростання економіки країни: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Автограф, 2021. 236 с.

48. Рудевська В. І. Теоретико-змістовна характеристика визначення бізнес-моделі банку з державною участю. *Бізнес Інформ*. 2022. №2. С. 98-104. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-98-104>

49. Русинко М. К. Сучасні тенденції та особливості процесу формування банківських ресурсів вітчизняними банківськими установами у посткризовий період. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. № 254. С. 265-271.

50. Руцишин Н. М., Мединська Т. В., Клименко С. М. Застосування антикризового менеджменту банками України в умовах сучасних викликів. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 314-322. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-314-322>

51. Світлак І. І. Місце НБУ в механізмі захисту прав вкладників комерційних банків. *Актуальні проблеми правознавства*. 2021. Вип. 1. С. 47-53.

52. Слав'юк Р. А. Капітал підприємств і банків: теоретичні основи формування та управління : монографія. Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2016. 330 с.

53. Соколовська Н. С. Модель інтеграції операційного ризик-менеджменту в систему прийняття рішень банку. *Бізнес Інформ*. 2022. №4. С. 130-137. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-130-137>
54. ТОП-10 рейтинг найбільших банків за депозитами. Форіншурер : веб-сайт. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks>.
55. Третяк Д. Д., Трубнікова Д. О. Напрями підвищення ефективності управління власним капіталом банку. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 107-114.
56. Успенко В. І., Удовенко В. О. Тракткування, управління, роль та місце фінансових ресурсів банку. *Гроші, фінанси та кредит*. 2017. № 7. С. 339-344.
57. Халатур С.М., Грабчук О.М., Богачов Я.Д.. Удосконалення теоретичних засад управління фінансовими ресурсами комерційного банку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 1. С. 48–53.
58. Холодна Ю., Попова Ю. Особливості регулювання ліквідності комерційних банків в сучасних умовах. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 152-156.
59. Худолій Ю. С., Халєвіна М. О. Фінтехнології в банківському бізнесі: реалії та перспективи. *Проблеми економіки*. 2021. №1. С. 134-142. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-134-142>
60. Чепелюк Г. М. Аналіз податкового навантаження комерційних банків в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8461>.
61. Чиж Н. М., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В. Ефективність формування та використання ресурсів комерційних банків України. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 337-343.
62. Khalatur S., Tvaronavičienė M., Dovgal O., Levkovich O., Vodolazska O. Impact of selected factors on digitalization of financial sector. *Entrepreneurship and Sustainability*. 2022. Issues 10(1). P. 358-377. [https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1\(19\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1(19))

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1

## Дослідження поняття «фінансові ресурси» банківських установ

Джерело	Визначення
Ж.М. Довгань [14]	Формування банківських ресурсів відбувається у процесі здійснення пасивних операцій, до яких автор долучає як операції з формування власного капіталу, так і операції з залученими та запозиченими коштами.
М.В. Ігнатишин [19]	За допомогою пасивних операцій банки формують свої ресурси
В.В. Зянько, Н.О. Коваль, І.Ю. Єпіфанова [18]	Сукупність грошових коштів, що знаходяться у розпорядженні банку і використовуються ним для виконання своїх операцій, є банківськими ресурсами.
О.В. Левкович, Ю.М. Калашнікова [27]	Фінансові ресурси банку – це сукупність власних, залучених і цільових коштів банку, що перебувають у безпосередньому його розпорядженні й використовуються ним для здійснення визначеної банківської діяльності
О.І. Копилюк, Н.М. Ногінова, О.М. Музичка, Н.С. Кульчицька [22]	Банківські ресурси – це сукупність грошових ресурсів і виражених у грошовій формі матеріальних, нематеріальних та фінансових активів, що перебувають у розпорядженні банків і можуть бути використані ними для здійснення активних операцій та надання послуг
Л.О. Примостка [38]	Банківські ресурси складають всю величину коштів, які може використати банк для проведення своїх операцій, насамперед, кредитних. Складовими ресурсів банку є його власні та залучені від інших юридичних та фізичних осіб кошти.

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

## Показники для аналізу стану фінансових ресурсів банку

Показник	Розрахунок	Рекомендоване значення
Рівень капіталізації банку	Регулятивний капітал / Норматив Н1	Кркб > 5
Коефіцієнт адекватності регулятивного капіталу	Норматив Н2 / 100	$0,1 \leq \text{Карк} \leq 0,15$
Коефіцієнт співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів	Регулятивний капітал/ Сукупніактиви	$0,09 \leq \text{Крка} \leq 0,12$
Коефіцієнт надійності	Власний капітал/Зобов'язання	$0,1 \leq \text{Кн} \leq 0,15$
Мультиплікатор акціонерного капіталу	Ділові активи/Статутний фонд	$12 \leq \text{Кмк} \leq 15$
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	Основні засоби/Власний капітал	$0,3 \leq \text{Кзвк} \leq 0,5$
Коефіцієнт знецінення активів банку	Резерви під знецінення активів/Сукупні активи	$\text{Кзне} < 0,1$
Коефіцієнт активності залучення коштів юридичних і фізичних осіб	Кошти клієнтів /Зобов'язання	$0,65 \leq \text{Кзд} \leq 0,75$
Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів	Строкові депозити/Зобов'язання	$0,5 \leq \text{Кзсд} \leq 0,6$
Коефіцієнт активності залучення депозитів до запитання	Депозити до запитання/Зобов'язання	$0,15 \leq \text{Кздз} \leq 0,3$
Коефіцієнт активності залучення коштів банків	Кошти банків/ Зобов'язання	$0,15 \leq \text{Кзкб} \leq 0,3$
Коефіцієнт продуктивного використання ділових активів	Продуктивні активи/ Ділові активи	$0,75 \leq \text{Кпа} \leq 0,8$
Коефіцієнт інвестицій у кредитний портфель	Кредитний портфель/ Ділові активи	$0,6 \leq \text{Кікп} \leq 0,7$
Коефіцієнт інвестицій у цінні папери та спільну господарську діяльність	Інвестиційний портфель/ Діловіактиви	$0,2 \leq \text{Кін} \leq 0,3$
Коефіцієнт високоліквідних активів	Високоліквідні активи/Ділові активи	$0,15 \leq \text{Ква} \leq 0,2$
Коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань банку	Ділові активи/Зобов'язання	$1 \leq \text{Кзл} \leq 1,2$
Коефіцієнт ресурсної ліквідності зобов'язань	Продуктивні активи/Зобов'язання	$0,75 \leq \text{Крл} \leq 1$
Коефіцієнт ліквідного співвідношення кредитів і депозитів	Кредитний портфель/Кошти клієнтів	$1,1 \leq \text{Клkd} \leq 1,5$
Коефіцієнт генеральної ліквідності зобов'язань	Високоліквідні активи + ОЗ/ Зобов'язання	$0,2 \leq \text{Кглз} \leq 0,3$
Коефіцієнт стабільності депозитної бази	Депозити до запитання/Строкові депозити	$\text{Ксдб} < 0,3$
Загальний рівень прибутковості	Прибуток до оподаткування/Доходи банку	$\text{Кзрп} \geq 0,1$
Окупність витрат доходами	Доходи банку/ Витрати банку	$\text{Ковд} > 1,1$
Рентабельність капіталу, ROE	Чистий прибуток/ Власний капітал	$\text{ROE} \geq 0,15$
Рентабельність активів, ROA	Чистий прибуток/ Сукупні активи	$\text{ROA} \geq 0,02$
Чиста процентна маржа	Процентні (доходи – витрати)/Ділові активи	$\text{ЧПМ} > 0,07$
Коефіцієнт резервування під знецінення активів і пасивів	Резерви під знецінення А і П/Витрати банку	$\text{Крап} < 0,1$



## ДОДАТОК В

Таблиця В.1

## Зовнішні фактори, які впливають на діяльність АТ КБ «ПриватБанк»

Елементи	Фактори	Характеристика
Політичне середовище (P)	Законодавство	Часта зміна нормативно-правової бази, у тому числі й у фінансовій сфері. Зміна статусу ПриватБанку з комерційного на державний.
	Керівництво	Перехід влади від олігарха Ігоря Коломойського до держави (у вигляді Кабінету Міністрів України).
Економічне середовище (E)	Конкуренти	Аналіз конкурентів та послуг, що ними надаються.
	Податковий кодекс	Через велику кількість змін у даному сегменті, цей показник є дуже суттєвим для оцінки ризиків.
	Економічна ситуація в країні	Загальний аналіз ситуації, прогнозування зростання/падіння попиту на банківські послуги, передбачення негативних змін. Коливання ВВП.
	Кредитно-грошова політика	Систематичний моніторинг інфляційних процесів, оскільки в умовах військового стану значно та швидко зростає інфляція. Стабільність національного валютного курсу, який дуже зріс навіть за декілька місяців після початку бойових дій.
Соціальні фактори (S)	Демографія	Вїзд значної кількості населення за кордон через військові дії, що знижує кількість клієнтської бази банку. Зміна демографічної ситуації, старіння хвороб, зростання пенсійного віку; проходження через банки стипендій, заробітної плати та пенсій. Зайнятість населення, його платоспроможність. Активність клієнтів.
	Благодійність	Соціальна активність фінансової установи Корпоративна соціальна відповідальність
	Освіта	Попит на висококваліфікованих фахівців. Зниження якості освітнього процесу внаслідок дистанційного формату освіти. Зниження мотивації до навчання та отримання освіти. Активізація цифровізації внаслідок пандемії та військових дій одночасно, що вимагає спеціалістів у даній сфері.
	Працівники	Відплив кваліфікованих кадрів за кордон. Ускладнення роботи в умовах військового стану. Створення та підтримання системи підвищення кваліфікації та мотивації персоналу.
Технологічні фактори (T)	Стрімкий розвиток технологій	Через динамічний розвиток інформаційних технологій прогнозується ускладнення процесів їх ефективного використання, що, в свою чергу, прогнозує попит на спеціалістів, які в змозі організувати їх доцільне та ефективне використання.
	Інновації у банківській сфері	Постійний попит на нові, сучасні банківські продукти та потенціал у цій сфері.
	Захист банківських даних	Підвищення необхідності додаткового захисту даних, у зв'язку з чим НБУ в терміновому порядку дозволив банкам зберігати інформацію в хмарних сховищах, розташованих у ЄС, США, Великобританії, Канаді, що мінімізувало ризики втрати даних у разі фізичного пошкодження серверів з інформацією в Україні



## Продовження ДОДАТКУ Г

Таблиця Г.2

Індекси сезонності динаміки рівня прибутку ПриватБанку за період 2019-2021 роки

Рік	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	усього
2019	2,54	2,71	2,83	2,95	2,75	2,88	2,54	2,53	2,92	2,87	2,69	2,39	32,6
2020	1,72	1,87	1,91	1,98	2,07	2,12	2,17	2,09	2,25	2,14	2,06	1,92	24,3
2021	2,54	2,55	2,43	2,47	2,45	2,56	2,69	2,98	3,25	3,68	3,64	3,76	35
Усього за період	6,8	7,13	7,17	7,4	7,27	7,56	7,4	7,6	8,42	8,69	8,39	8,07	91,9
Середній рівень за місяць	2,3	2,4	2,4	2,5	2,4	2,5	2,5	2,5	2,8	2,9	2,8	2,7	30,6
$y_i(2019)$	-2,9518	-1,0607	0,8303	2,7214	4,6124	6,5035	8,3945	10,2856	12,1766	14,0677	15,9588	17,8498	89,3881
$y_i(2020)$	19,7409	21,6319	23,5230	25,4140	27,3051	29,1961	31,0872	32,9782	34,8693	36,7604	38,6514	40,5425	361,7000
$y_i(2021)$	42,4335	44,3246	46,2156	48,1067	49,9977	51,8888	53,7799	55,6709	57,5620	59,4530	61,3441	63,2351	634,0119
Усього за період	59,2226	64,8958	70,5689	76,2421	81,9152	87,5884	93,2616	98,9347	104,6079	110,2811	115,9543	121,6274	1085,1
$y_i$ сер	19,7	21,6	23,5	25,4	27,3	29,2	31,1	33,0	34,9	36,8	38,7	40,5	-
$I_{сез}$	0,1148	0,1099	0,1016	0,0971	0,0888	0,0863	0,0793	0,0768	0,0805	0,0788	0,0724	0,0664	-

## Продовження ДОДАТКУ Г

Таблиця Г.3

Розрахунок середньоквадратичного відхилення рівнів прибутку від теоретичних значень, коригованих на індекс сезонності за період 2019-2021 роки

Рік	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	усього
2019	2,5400	2,7100	2,8300	2,9500	2,7500	2,8800	2,5400	2,5300	2,9200	2,8700	2,6900	2,3900	32,6
2020	1,7200	1,8700	1,9100	1,9800	2,0700	2,1200	2,1700	2,0900	2,2500	2,1400	2,0600	1,9200	24,3
2021	2,5400	2,5500	2,4300	2,4700	2,4500	2,5600	2,6900	2,9800	3,2500	3,6800	3,6400	3,7600	35
$I_{сез}$	0,1148	0,1099	0,1016	0,0971	0,0888	0,0863	0,0793	0,0768	0,0805	0,0788	0,0724	0,0664	-
$Y_i$ кориг (2019)	-0,3389	-0,1165	0,0844	0,2641	0,4094	0,5613	0,6661	0,7901	0,9801	1,1085	1,1547	1,1843	-
$Y_i$ кориг (2020)	2,2667	2,3767	2,3900	2,4667	2,4233	2,5200	2,4667	2,5333	2,8067	2,8967	2,7967	2,6900	-
$Y_i$ кориг (2021)	4,8723	4,8699	4,6956	4,6692	4,4373	4,4787	4,2673	4,2765	4,6332	4,6848	4,4386	4,1957	-
$(Y_i - Y_i \text{ кориг})^2$ (2019)	8,2882	7,9893	7,5385	7,2139	5,4786	5,3762	3,5116	3,0272	3,7632	3,1028	2,3571	1,4536	59,1003
$(Y_i - Y_i \text{ кориг})^2$ (2020)	0,2988	0,2567	0,2304	0,2368	0,1248	0,1600	0,0880	0,1965	0,3099	0,5725	0,5427	0,5929	3,6102
$(Y_i - Y_i \text{ кориг})^2$ (2021)	5,4394	5,3818	5,1331	4,8365	3,9494	3,6813	2,4877	1,6810	1,9133	1,0097	0,6378	0,1898	36,3409
Усього за період													99,0513