

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2023 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В  
СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Ярослав ПРОЦИК**

**Науковий керівник,  
к.е.н, доцент**

**Наталя ДУБРОВА**

**Дніпро – 2023**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет менеджменту і маркетингу**

**Кафедра менеджменту і права**

**Освітня-професійна програма: «Менеджмент»**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**Ступінь вищої освіти: «Магістр»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**Процику Ярославу Ігоровичу**

- Тема роботи:** «Управління прибутком комерційного банку в сучасних умовах»,  
**Науковий керівник:** Дуброва Наталя Петрівна, к.е.н, доцент,  
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р. № \_\_\_\_\_.
  - Термін подання здобувачем роботи** – 1 грудня 2023 року.
  - Вихідні дані до роботи:** річні звіти АТ «АБ «Радабанк»» за 2018-2022 рр., діючі схеми організаційної структури, структура управління банку, джерела наукової літератури за темою дослідження.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи управління прибутком банку. 2. Оцінка стану управління прибутком банку в сучасних умовах. 3. Вдосконалення системи управління прибутком банку в сучасних умовах 4. Висновки.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
    - Фактори впливу на прибуток банку.
    - Процес управління прибутком банку.
    - Класифікація методів аналізу фінансових результатів діяльності банківської установи.
    - Методика аналізу прибутку банку.
    - Схема декомпозиційного аналізу прибутковості капіталу (модель Дюпона).
    - Динаміка активів АТ «АБ «Радабанк»» за 2018-2022 рр.
    - Аналітичне вирівнювання активів АТ «АБ «Радабанк»» за 2018-2022 рр.
    - Склад та динаміка грошових коштів АТ «АБ «Радабанк»» за 2018-2022 рр.
    - Аналітичне вирівнювання динаміки коштів клієнтів банку.
    - Динаміка власного капіталу та зобов'язань АТ «АБ «Радабанк»» за 2018-2022 рр. та інші

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «24» листопада 2022 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад-грудень 2022	
2.	Збір первинного матеріалу	грудень 2022 -січень 2023	
3.	Теоретичні основи управління прибутком банку	лютий-квітень 2023	
4.	Оцінка стану управління прибутком банку в сучасних умовах	травень-липень 2023	
5.	Вдосконалення системи управління прибутком банку в сучасних умовах	серпень-вересень 2023	
6.	Написання висновків та пропозицій	жовтень-листопад 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2023	

Здобувач

(підпис)

Ярослав ПРОЦИК

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Наталя ДУБРОВА

(ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

**Тема: «Управління прибутком комерційного банку в сучасних умовах»**

**Кваліфікаційна робота містить:** 68 с., 11 рис., 12 табл., 1 додаток, 62 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** є операційна діяльність банківської установи.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні аспекти та розробка практичних рекомендацій щодо управління прибутком комерційного банку банку

**Метою кваліфікаційної роботи** є визначення теоретичних засад управління прибутком комерційного банку та розробка заходів щодо оптимізації формування прибутку.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використовувалися діалектичний та структурно-логічний методи; метод аналізу і синтезу; економіко-статистичні; монографічні; економетричні методи та графічний метод для наочності надання інформації. Теоретико-методичною основою дослідження є базові положення сучасної економічної теорії, законодавчі та нормативно-правові акти України, праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, які стосуються окремих аспектів досліджуваної проблеми, дані бухгалтерської звітності банку.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

БАНК, ПРИБУТОК, БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ, ОПТИМІЗАЦІЯ ЛІКВІДНОСТІ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ (CRM)

### KEY WORDS

BANK, PROFIT, BANKING MANAGEMENT, BANK PROFIT MANAGEMENT, LIQUIDITY OPTIMIZATION, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEM (CRM)

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ	8
1.1. Сутність та значення банківського прибутку	8
1.2. Основні підходи до управління прибутком комерційного банку	15
1.3. Методичні основи аналізу прибутку банку	20
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	30
2.1. Організаційна характеристика АТ «АБ «Радабанк»»	30
2.2. Аналіз фінансового стану АТ «АБ «Радабанк»»	36
2.3. Оцінка основних показників прибутку АТ «АБ «Радабанк»»	41
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	47
3.1. Напрями покращення банківського менеджменту	47
3.2. Використання системи CRM в системі управління прибутком банку	55
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТОК	76

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасну епоху економічного розвитку стабільність і надійність банківської системи є надзвичайно важливими. Зараз Україна переживає період складних реформ, спрямованих на модернізацію та зміцнення банківського сектору країни, підвищення прибутковості банків з метою забезпечення стабільного функціонування економіки країни в цілому.

Банківська діяльність є одним із найважливіших секторів економіки, оскільки банки є не лише провідниками монетарної політики, а й відіграють важливу роль у житті суспільства. Одним із основних завдань, що постають перед банківськими установами, є забезпечення фінансової стабільності, яка залежить не лише від платоспроможності, прибутковості та ліквідності комерційних банків, а й від ризиків, пов'язаних з їх діяльністю. Тому надійність і стабільність банку безпосередньо залежить від рівня прибутку, який він отримує.

**Ступінь розробки наукової проблеми.** Серед зарубіжних та вітчизняних учених, які брали участь у розробці наукових принципів управління прибутком комерційного банку, слід відзначити наступних авторів: А.М. Герасимович, І.А. Бланк, М.С. Валєжна, О.В. Добровольська, С.В. Качула, О.Г. Жмайлова, В.В. Стрілець, В.О. Іванова, С.Ф. Кантур, Л.І. Катан, В.А. Костюк, В.Є. Дятленко, О.А. Криклій, Н.Г. Масляк, Ю.П. Макаренко, О.С. Матвієнко, Л.О. Норік, М.С. Бріль, Ю.Ю. Онопрієнко, М.Я. Ревич, О.О. Рибалка, І.Л. Латишева, І.В. Самойленко та інших. Проте незважаючи на велику кількість запропонованих методик підвищення прибутковості банку не враховується аспект взаємодії з клієнтом, як основного споживача банківських продуктів.

**Метою кваліфікаційної роботи** є визначення теоретичних засад управління прибутком комерційного банку та розробка заходів щодо оптимізації формування прибутку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- визначити сутність прибутку банку та його складових;
- розкрити особливості управління прибутком банку;
- охарактеризувати діяльність та проаналізувати фінансовий стан АТ «АК «Радабанк»»;
- надати оцінку управління прибутком АТ «АК «Радабанк»»;
- визначити напрямки вдосконалення процесу управління прибутком банку;
- розкрити сутність системи управління взаємовідносинами з клієнтом та його вплив на збільшення прибутку банку.

**Об'єктом дослідження** є операційна діяльність банківської установи.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні аспекти та розробка практичних рекомендацій щодо управління прибутком комерційного банку банку.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використовувалися діалектичний та структурно-логічний методи; метод аналізу і синтезу; економіко-статистичні; монографічні; економетричні методи та графічний метод для наочності надання інформації. Теоретико-методичною основою дослідження є базові положення сучасної економічної теорії, законодавчі та нормативно-правові акти України, праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, які стосуються окремих аспектів досліджуваної проблеми, дані бухгалтерської звітності банку.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Для обґрунтування рішень щодо реалізації стратегій управління прибутком АТ «АК «Радабанк»» автором:

- *вперше*: запропоновано впровадження технології управління взаємовідносинами з клієнтами (система CRM), яка полягає в тому, щоб зосередитися на конкретних клієнтах і спробувати найкращим чином задовольнити їхні потреби. Система CRM має бути спрямована не лише на

відстеження прибутковості його послуг, а й на відстеження прибутковості конкретного клієнта та створення цінності для цього клієнта.

- *набуло подальшого розвитку*: створено економетричну модель з метою визначення залежності розміру чистого прибутку банку від складових чинників формування доходу. Виходячи з результатів регресійного аналізу банківський менеджмент має орієнтуватися на залучення клієнтів та утримання існуючих, тобто розвивати менеджмент відносин з клієнтами.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення процесу управління прибутком комерційного банку та в розробці конкретних рекомендацій для АТ «АК «Радабанк»».

**Апробація результатів роботи.** Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи публікувалися в Міжнародному науковому журналі «Інтернаука».



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ

#### 1.1. Сутність та значення банківського прибутку

Сучасні банківські установи надають дуже широкий спектр послуг та мають різні напрямки діяльності. Головною метою банку, як і будь-якого іншого бізнесу, є отримання прибутку. Як підкреслював Бланк І.А., прибуток є основною метою підприємницької діяльності та основою розвитку національної економіки; основним джерелом внутрішніх фінансових ресурсів для забезпечення розвитку підприємств; основним джерелом зростання ринкової вартості компанії; основним механізмом захисту від банкрутства.

Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 3 «Загальні вимоги до бухгалтерського обліку» прибуток – це сума, на яку доходи перевищують відповідні витрати.[31] А більшість вітчизняних науковців розглядають категорію «прибуток банку» з бухгалтерської точки зору.

У своїй роботі Криклій О.А. зосередив увагу на важливих факторах, що впливають на прибутковість комерційних банків: раціональній структурі комерційних банків, якісній управлінській та маркетинговій діяльності, особистісній самобутності та мотивації праці банківських працівників. Важливим фактором, що впливає на прибутковість комерційних банків, Ревич М.Я. визначив високу якість управлінської та маркетингової діяльності [43].

Катан Л.І. підкреслила, що для комерційних банків прибутковість є не тільки гарантією платоспроможності та можливості виходу зі складних ситуацій, а й слугує можливістю регулярного оновлення. Доходи, витрати, прибутки та збитки, чистий прибуток – усі ці показники відображають фінансовий стан банківської установи. Доходи комерційних банків

формується за рахунок позик, платежів, фінансових операцій та інших видів комерційних банківських операцій.

Безумовно, прибуток є найважливішим фінансовим показником ефективності банківської діяльності, а його розмір і якість важливі для кожного, хто займається банківською діяльністю. Банкірів (акціонерів або акціонерів) цікавить прибуток як віддача від вкладеного капіталу. Позичальник опосередковано зацікавлений у відповідності інтересів банку. Здатність банків надавати кредити та здійснювати іншу активну діяльність залежить від розміру та структури їхнього капіталу, джерелом якого є прибуток. Розмір прибутку банківської системи в цілому гарантує її надійність, збереження вкладів і доступність джерел кредитування, на які розраховують споживачі банківських послуг [6].

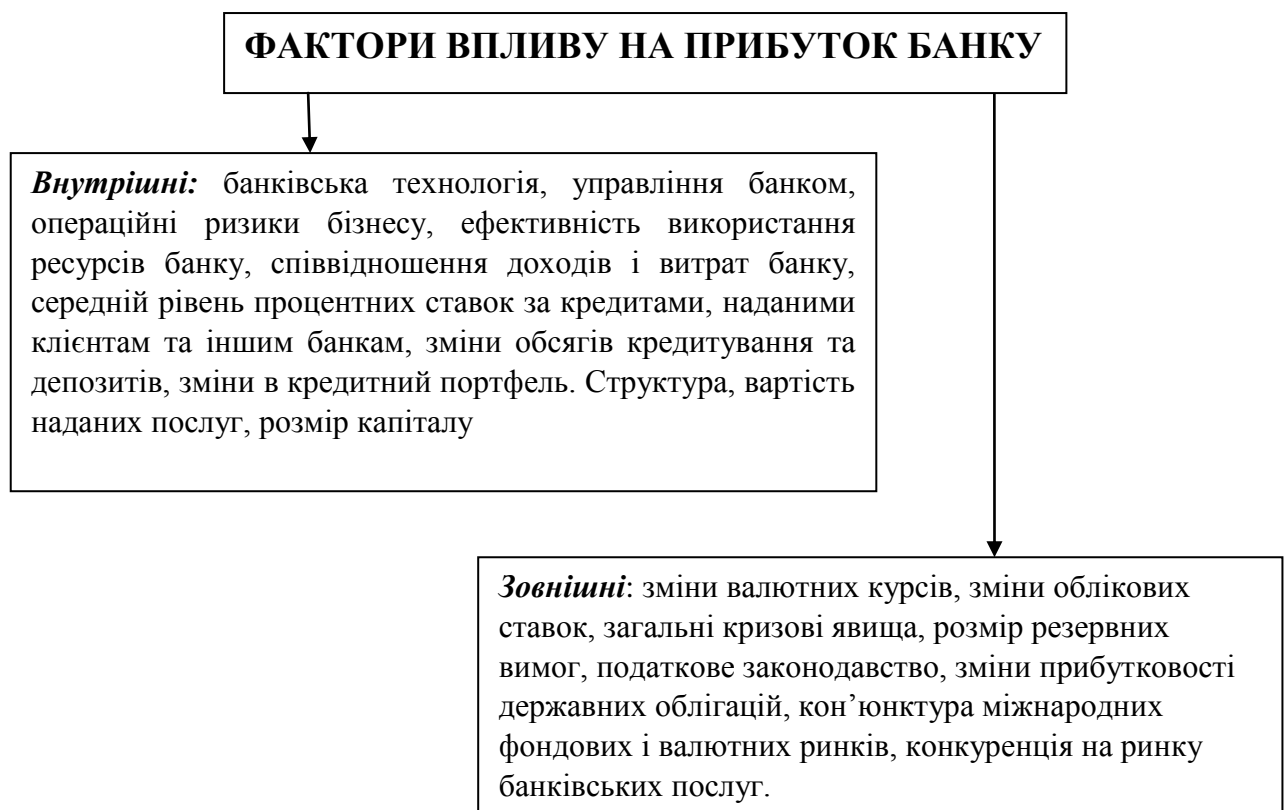
Узагальнюючи поняття прибутку як економічної категорії з точки зору банківської діяльності, визначення прибутку можна сформулювати таким чином: прибуток – це виражений у грошовій формі дохід власника від вкладеного капіталу. Це являє собою різницю між загальним доходом і загальними витратами, пов'язаними з виконанням цієї діяльності. Прибуток є формою доходу підприємців, які вкладають власний капітал для досягнення особистого ділового успіху і водночас забезпечують певну винагороду за економічний ризик господарської діяльності. [15] Отже, розмір прибутку та розмір ризику прямо пропорційні один одному. Роль прибутку – бути основним внутрішнім джерелом збільшення власних коштів і ресурсів банку для активного розвитку бізнесу. Водночас прибуток є джерелом постійного відтворення, на відміну від інших джерел внутрішнього капіталоутворення.

Прибуток комерційних банків є категорією, яка описує життєвий цикл виробництва та фінансову структуру банківської діяльності на кожному етапі розвитку банківської діяльності та безпосередньо залежить від ряду факторів, представлених на рис. 1.1.

Хоча існує багато факторів, які впливають на прибутки комерційних банків, реальність така, що прибутковість банку визначається його доходами

та витратами. Тому для отримання правильної відповіді на питання, як підвищити рентабельність, важливу роль відіграє вивчення проміжних показників, таких як витрати, продажі та прибуток [3].

У банківській практиці використовується кілька показників прибутку: економічний, балансовий, прибуток до оподаткування, чистий прибуток, нерозподілений прибуток.



**Рис. 1.1. Фактори впливу на прибуток банку [17]**

Загалом прибуток банку визначається трьома «загальними факторами»: доходом, витратами та сплаченими до бюджету податками. Порівнюючи темпи зростання цих факторів, можна оцінити, які фактори позитивно чи негативно вплинули на прибуток.

Розмір прибутку банку залежить від його доходу, який в основному залежить від вкладення кредиту та рівня інвестицій банку, рівня відсотків за наданими кредитами, розміру та структури активів банку. Дохід - це

збільшення економічного прибутку протягом звітного періоду у формі надходження, що призводить до збільшення капіталу, збільшення активів або зменшення боргу, і не є внеском акціонера. Весь дохід розподіляється таким чином:

1. Операційний дохід включає процентний дохід, гонорарний дохід; Доходи від функціонування фінансових ринків. Доходи від комерційної діяльності в іноземній валюті.

2. Доходи від основної діяльності банку.

3. Інші доходи.

Через особливості банківської діяльності значна частина доходів банку формується за результатами діяльності, тобто процентними доходами. Цей дохід надходить головним чином за рахунок процентних доходів від кредитування клієнтів, тимчасового інвестування вільних коштів у центральних банках і комерційних банках та інвестування в облігації. Вони підлягають більшому контролю, ніж інші види доходів, оскільки їх сума залежить від балансу групи активів, яка генерує процентний дохід, рівня процентних ставок і методу розрахунку. Інтерес. В останні роки частка процентних доходів у загальному обігу багатьох вітчизняних банків становить понад 70%.

Друге за величиною джерело доходу – комісійний дохід. Розмір банківської комісії безпосередньо пов'язаний з обсягом наданих послуг і комісії, що стягується за це надання. Слід зазначити, що для більшості комерційних банків частка комісійних доходів у загальних доходах зростає. Треба визнати, що комісійні доходи більш стабільні, ніж процентні. Отримання комісійного доходу практично не пов'язане з ризиком втрати вартості інвестованих активів (за винятком гарантій).

У багатьох випадках банки можуть одночасно отримувати процентний дохід і комісію за окремі кредитні операції. Ще одним важливим джерелом доходу є доходи від операцій на фінансовому ринку, тобто купівлі-продажу

цінних паперів, іноземної валюти та дорогоцінних металів. Інші види доходів є переважно неформальними джерелами доходів банків.

Максимізація прибутку необхідна банкам для залучення нового капіталу і тим самим збільшення кількості та якості пропонованих банківських послуг. Прибуток сприятиме розвитку нових і існуючих банківських технологій. Тому прибуток є найважливішим показником для оцінки діяльності банку. Найважливішим фактором, що впливає на розмір прибутку банку будь-якого виду, є розмір доходу, отриманого в процесі діяльності. Дохід — це збільшення економічного прибутку протягом звітного періоду у вигляді надходжень або приросту капіталу внаслідок надання інших банківських послуг. Крім того, прибуток можна пояснити як зменшення боргу, що призводить до збільшення власного капіталу, а не як внесок акціонерам. За рахунок доходів банку покриваються всі операційні витрати, в тому числі адміністративно-управлінські витрати, в результаті чого формується прибуток банку, розмір якого визначає розмір дивідендів. [20].

Банківський дохід поділяється на дві основні категорії: процентний і непроцентний дохід. Процентний дохід становить до 70% доходу банку і складається з:

1. Відсоткові доходи, які отримані від кредитних послуг банку.
2. Доходи, отримані в результаті інвестиційної діяльності (вкладення у цінні папери).
3. Інші відсоткові доходи.

Процентні доходи від банківських кредитних послуг включають:

- Процентний дохід від комерційних і особистих позик.
- Дохід від коштів, інвестованих в інші банки та центральні банки.
- Процентні доходи від депозитів в інших банках і кредитів іншим банківським установам.

Процентні доходи від цінних паперів включають:

- отримані відсотки за інвестиційними цінними паперами;

– Процентні доходи від цінних паперів, утримуваних для продажу.

Інші процентні доходи включають:

– Доходи від роботи відділень банків та інших установ.

– Процентні доходи від позабалансових операцій.

Непроцентний дохід включає всі інші доходи, крім відсотків.

1. Комісія – операційний дохід від наданих послуг. Сума може бути розрахована або встановлена пропорційно до суми активу чи пасиву.

2. Доходи у вигляді дивідендів - доходи, які отримують банки від використання цінних паперів з нефіксованою нормою прибутку.

3. Торгові прибутки виникають від купівлі та продажу різних фінансових інструментів.

4. Інші операційні доходи та витрати – операційні доходи, не пов'язані з інвестиційною та фінансовою діяльністю (операційні доходи від оренди, штрафи та пені від банківських операцій).

Банки повинні не тільки переконатися, що вони мають достатній дохід для покриття своїх витрат, але й як швидко вони окупляться. Іншими словами, джерело доходу має бути розподілено в часі виходячи з частоти витрат банку. Групування банківських витрат здійснюється подібно до групування доходів. Як правило, витрати комерційних банків класифікуються таким чином:

1. Операційні витрати: витрати, пов'язані з операціями на фінансовому ринку та ін.

2. Витрати на забезпечення операцій банку.

3. Інші витрати.

Найбільшу частину витрат звичайного комерційного банку складають витрати на залучення коштів, точніше витрати, пов'язані з їх використанням, а саме відсотки. Управління процентною ставкою здійснюється шляхом аналізу депозитної політики банків. Спеціальна група видатків пов'язана зі створенням резервів для покриття збитків, які можуть виникнути за

кредитами, збитками в інших видах діяльності, дебіторської заборгованості та списання різних видів прав власності. Він складається з витрат.

Витрати банку – це «економічна категорія, яка враховує грошові та матеріальні ресурси, що використовуються в процесі формування, впровадження та реалізації банками продуктів і послуг, а також будь-які інші додаткові ресурси для їх обслуговування та підтримки» [32]. Банківські витрати – це загальна сума, яку банки витрачають на діяльність із залучення капіталу та іншу діяльність. Як і доходи, витрати комерційних банків можна розділити на дві основні групи: процентні (змінні) і непроцентні витрати (відносно постійні). Для певних класифікацій також застосовуються інші витрати. Більшу частину банківських витрат складають процентні витрати.

Ця стаття витрат включає:

1. Кошти до запитання, отримані від ЦБ та інших комерційних банків, а також відсотки за вкладами інших банків у банку.

2. Відсотки на місцеві рахунки та строкові вклади, розміщені в цьому банку підприємствами, іншими юридичними особами та громадянами.

3. Відсотки за облігаціями, випущеними банками.

4. Процентні витрати за позабалансовими операціями.

5. Інші процентні ставки.

Загалом усі банківські відсотки – це відсотки, які сплачують клієнти за депозитами, а також відсотки за кошти, залучені на грошовому ринку (включаючи цінні папери, випущені самостійно).

Непроцентні витрати банку – це витрати, не пов'язані з виплатою відсотків за кошти, отримані банком. Вони складаються з комісійних, витрат на формування банками спеціальних резервів, а також загальних та адміністративних витрат.

1. Комісії – комісії, що сплачуються іншим банківським установам за платіжні та кредитні послуги фінансовим і фінансовим посередникам (платіжні та казначейські послуги, операції на ринках цінних паперів та валютних ринках та інші витрати).

2. Витрати на створення спеціальних резервів - це витрати, понесені для підготовки до збитків, що виникають унаслідок погіршення корисності активів банку або списання безнадійної заборгованості.

3. Загальноадміністративні витрати – операційні витрати, пов'язані із забезпеченням господарської діяльності банку. До них відносяться витрати, пов'язані з витратами на персонал (основна та додаткова заробітна плата, відкладена заробітна плата, матеріальне забезпечення та інші витрати); витрати на амортизацію основних засобів; утримання та експлуатація основних засобів і нематеріальних активів (ремонт, страхування), сплата податків та інших обов'язкових платежів (крім податку на прибуток) та інші витрати з метою надання послуг і діяльності Банку.

Комерційні банки прагнуть відповідним чином скоротити витрати. Одним із способів контролю за раціональністю банківських витрат з метою раціонального скорочення є бюджетування, тобто розробка мережевої системи фінансового планування (балансу) для комерційних банків.

## **1.2. Основні підходи до управління прибутком комерційного банку**

Менеджмент прибутку банківської діяльності відбувається на кожному етапі формування, розподілу та використання прибутку банку. Механізм управління прибутковістю банку – це складний та взаємопов'язаний процес управління, який є частиною процесу управління банком і включає планування, організацію, регулювання, контроль, мотивацію та аналіз з метою досягнення та підвищення рівня ефективності.

Кризовий та посткризовий стан розвитку банків супроводжується поступовим зниженням збитковості банківських установ, що зумовлено існуючими проблемами стратегічного та оперативного управління основними напрямками банківської діяльності, а також відсутністю стратегічного планування прибутку. Це потребувало розробки стратегії



управління фінансовими результатами діяльності банку. За визначенням Добровольської О.В. та Сабадіна М.О. [6] у науковій літературі стратегії управління прибутковістю поділяються на такі типи: наступальні стратегії, захисні та стратегії диверсифікації.

Реалізація стратегічних і тактичних завдань управління прибутковістю здійснюється через ефективно функціонуючий механізм управління прибутковістю. Відповідно до [20] механізм управління прибутковістю повинен включати такі елементи:

- організаційно-економічні (сукупність організаційних підходів впливу, а також економічних методів і засобів впливу, спрямованих на реалізацію механізмів контролю прибутковості банків);

- фінанси (набір інструментів фінансової підтримки для управління прибутковістю банку);

- мотивація (сукупність командно-контрольних заходів, що стимулюють управління прибутковістю банку);

- закон (сукупність стандартів і правил організації управління прибутковістю банків);

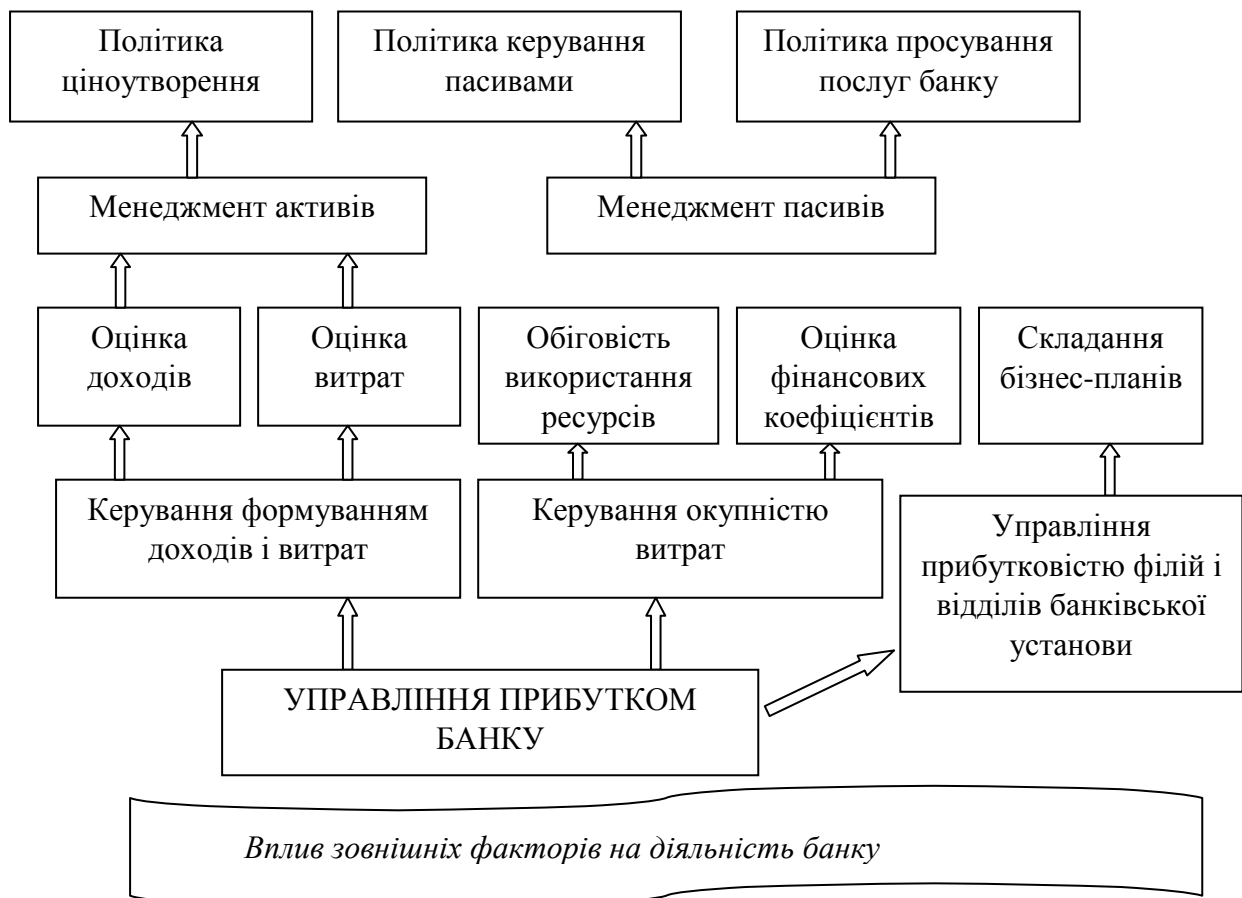
- інформація (інформаційна база, яка використовується в процесі управління прибутковістю банку).

Управління прибутковістю банку здійснюється через систему менеджменту формування фінансових результатів банку. Ця система визначається свідомим організаційним впливом адміністративної одиниці, системи менеджменту (комплексу відділів, який контролює прибутковість банку) на об'єкти управління. Керована система – прибутковість банківської діяльності.

Як зазначено в економічній літературі, основною метою управління доходами корпоративної структури є максимізація добробуту нинішніх і майбутніх засновників банків та їх учасників. Це твердження стосується і банківських структур. Отже, для підвищення ефективності діяльності банківських установ необхідно розробити ефективні механізми управління

прибутком. Механізм потребує виділення п'яти основних елементів: цілі, завдання, принципи, структура та система управління. Такий підхід слід враховувати при побудові механізмів управління прибутком комерційних банків. На схемі показано безпосередній процес управління прибутком банку. 1.2.

Банківська система управління прибутковістю банківських установ представляє собою сукупність методів і засобів, які напряду регулюють процеси формування, розподілу та використання прибутку фінансових установ, підвищенням результатів прибутковості та підвищенням ефективності банківських операцій. Це визначається бажаним організаційним впливом контролюючої компанії, яка є суб'єктом контролю, системою контролю (сукупністю підрозділів, що забезпечують управління інтересами банку). До механізмів контролю прибутковості банку належать організаційні, економічні, фінансові, мотиваційні, правові та інформаційні фактори.



## Рис. 1.2. Процес управління прибутком банку [6]

Основним завданням управління прибутком в комерційних банках є забезпечення і підтримка якомога більшого добробуту засновників і учасників банку в поточний і майбутній час.

Отже, відповідно до цієї мети система управління ефективністю повинна виконувати такі завдання:

1. Впровадження та підтримання максимізації затвердженого рівня прибутку, що відображає ресурсний потенціал та ринкову кон'юнктуру банківської установи.

2. Співвідношення між рентабельністю та прийнятним рівнем ризику.

3. Отримання якісного прибутку. При цьому резерви зростання повинні бути реалізовані за рахунок операційної діяльності.

4. Гарантує виплату власникам визначеного рівня доходу від інвестованого капіталу установи.

5. Сприяти формуванню достатнього обсягу фінансових ресурсів відповідно до поставлених керівництвом завдань розвитку комерційних банків на перспективу.

6. Ринкова вартість банківських установ поступово зростає.

7. Відповідність реалізації та ефективність програм участі працівників у прибутках.

Хоча перераховані вище завдання, пов'язані з управлінням прибутком у комерційних банках, мають різну спрямованість, у цьому процесі вони взаємопов'язані та оптимізують одна одну.

Ефективні механізми управління прибутком банку дозволяють повноцінно виконувати поставлені завдання та цілепокладання, тим самим сприяючи ефективному виконанню цієї функції управління.

Управління доходами банку – це складний багатофункціональний механізм, що включає взаємодіючі елементи. Їх основні властивості:

- Визначення або створення відділів в установі, які беруть участь у процесі управління доходами банку.
- Постійно планувати доходи, витрати та прибутки банку.
- Дотримання методики оцінки рівня прибутковості банківської діяльності.
- Впровадження методів регулювання щоденного прибутку.

Створений унікальний комплекс управління прибутком здійснюється на двох рівнях: найвищому – макrorівні – та мікрорівні (управління окремими рівнями операційних підрозділів банку). Кожен елемент управління прибутковістю має свої особливості і повинен застосовуватися на вищевказаних рівнях.

Планування продажів, витрат і прибутку є найвищим рівнем управління прибутковістю і включає наступні напрямки [6]:

- Підготувати та затвердити прогностні баланси доходів і витрат банку як частину бізнес-плану.
- Забезпечте задовільну процентну маржу на основі цього балансу.
- Складання та розрахунок кошторисів доходів і витрат формування банку.
- Прогнозувати рентабельність активів і капіталу банків.
- Планування розподілу прибутку.

Враховуючи те, що основну частину прибутку складають чисті результати активної діяльності, в даному випадку більше уваги приділяється управлінню прибутковістю вищевказаних операцій банку.

Таким чином, процентна ставка за активними операціями, що розглядаються, повинна відповідати таким співвідношенням: спочатку процентні ставки розраховуються за принципом повного використання короткострокової заборгованості, але для окремих видів активів вони розраховуються виходячи з суми різних видів ресурсів. Визначає, чи можна фінансувати активні завдання вибраного типу.

На основі вже наявної інформації про вартість заборгованості наступним кроком є розрахунок середньозваженої вартості ресурсів, раніше використаних для фінансування активних операцій.

Останнім кроком є розрахунок маржі всіх активних операцій, яка є різницею між прибутковістю активної операції та вартістю ресурсів, які фінансують цю операцію. Реалізація цих кроків дає змогу виявити окремі «вузькі місця» в діяльності банку, які є нерентабельними або не дозволяють досягти запланованого рівня рентабельності. І тільки після виявлення «вразливості» зміни в структурі ресурсу можна буде направити в бік більш доступних джерел. Тому необхідно зосередитися на управлінні витратами банку з метою зниження собівартості банківських операцій, оскільки витрати банку є основним фактором управління ефективністю банківських операцій.

### **1.3. Методичні основи аналізу прибутку банку**

У цілому проведення фінансового аналізу результатів діяльності банківської установи дає змогу визначити ефективність діяльності банку, його фінансовий стан, доцільність і перспективність його подальшої діяльності, його платоспроможність і ліквідність. Тому аналіз фінансових результатів діяльності банківських установ у сучасних умовах господарювання є дуже актуальним завданням.

Необхідно підкреслити, що своєчасний аналіз фінансових результатів банку також є важливим для визначення резервів і підвищення прибутковості банку. Особливо в сучасній практиці поширене проведення комплексного аналізу доходів і витрат банківських установ. Прибуток банку є результатом різниці між доходами та витратами.

Основними завданнями аналізу доходів і витрат банку є:

- дослідження рівня і структури статей доходів і витрат;
- проведення факторного аналізу доходів і витрат;

- оцінка рівня відповідності рівня доходів і рівня витрат;
- дослідження стану і величини прибутковості банку та розробка заходів формування резервів зростання рівня ефективності діяльності банку.
- аналіз співвідношення активів, пасивів, доходів і витрат для визначення прогностичного рівня показників фінансового стану комерційних банків [21].

Методологія проведення фінансового аналізу свідчить, що існує багато методів за якими проводиться оцінка фінансових результатів функціонування банків. Завдяки використанню програмного забезпечення та наявності банківських фінансових даних за певний період часу також можна прогнозувати рівень прибутковості на наступні періоди. Це здійснюється шляхом створення економіко-математичних моделей. Недоліком цього методу є те, що побудова ЕММ не враховує зміни зовнішнього середовища. Іншими словами, це прогноз, який враховує, що в зовнішньому середовищі не відбудеться жодних змін. Тому з таких прогнозів неможливо отримати достовірні оцінки. Крім того, використання економіко-математичного моделювання вимагає від дослідників певних знань.

Основним результатом аналізу фінансових результатів є визначення фінансового стану банківської установи. Як вже було сказано вище, це необхідно як власникам банку, так і їх клієнтам і простим співробітникам. Тому важливість такого аналізу для діяльності банківських установ важко переоцінити.

В сучасних складних політичних та економічних умовах моніторинг фінансових результатів діяльності банківських установ є особливо актуальним. Зрештою, все менше і менше банківських установ залишаються прибутковими.

Більшість компаній втрачають гроші і знаходяться на межі банкрутства. Якщо фінансові проблеми в банківській установі виявлені на ранній стадії, можна вжити заходів для покращення її фінансового стану.

Загалом усі методи, за допомогою яких можна оцінити та дізнатися фінансові результати банківських установ, можна розділити на три групи: коефіцієнтні методи, рейтингові методи та математико-статистичні методи, як показано на рис. 1.3.

Основним результатом аналізу фінансових результатів є визначення фінансового стану банківської установи. Це необхідно як власникам банку, так і клієнтам і співробітникам загалом.

Найпростішим і в той же час найпопулярнішим є метод коефіцієнтів. Ця група методів складається із порівняння статей банківської виписки і часто використовується для визначення кількісних співвідношень між різними розділами та групами статей балансу. Вона також переважала у визначенні та дотриманні обов'язкових для НБУ економічних нормативів. Ця група методів включає дві методики: якісний структурний аналіз і коефіцієнтний аналіз.



**Рис. 1.3. Розподіл методів оцінки фінансових результатів діяльності банку [45]**

Перший спосіб полягає в проведенні оцінки функціональності банківських засобів. В якості експертів можуть виступати акціонери банку, працівники або інші зацікавлені особи. Результати цього методу часто

залежать від інтуїції та досвіду групи експертів, які проводять такі оцінки. Інший метод прямо протилежний якісному методу. Отже, коефіцієнтний метод базується на визначенні переліку показників, за якими оцінюється результативність. Коефіцієнтний метод включає різноманітні розрахунки, які визначають ефективність діяльності банківської установи. На підставі розрахунків зроблені узагальнені висновки. Основними групами показників, на яких базується аналіз показників, є такі показники, як платоспроможність, фінансова стійкість, ліквідність, ділова активність та загальна ефективність управління банком.

Далі розглянемо інший метод оцінки діяльності банку: рейтинговий. Як впливає з назви, методи цієї групи стосуються присвоєння конкретного рейтингу банку або оцінки певних особливостей господарської діяльності банку.

У багатьох випадках показники банку можна порівняти з показниками інших банків, щоб визначити рівень його конкурентоспроможності.

Застосування цих методів дає змогу отримати додаткову інформацію про тенденції розвитку банківських установ та фінансові результати їх діяльності та порівняти їх з компаніями-лідерами банківської сфери.

У рейтинговій оцінці найчастіше відіграють роль п'ять характеристик: достатність капіталу, якість активів, ліквідність балансу, рівень прибутковості активів і якість управління банком.

Останнім часом набув поширення метод рейтингової оцінки. Це означає, що з їх допомогою можна не лише визначити напрямки розвитку банківської установи, зробити висновки про поточну ситуацію та визначити перспективи її розвитку, а й провести аналіз щодо її основних фінансових установ. Цей набір методів дозволяє акціонерам банку визначити подальші перспективи розвитку банку та оцінити стан банку. Ці методи дозволяють кредиторам і клієнтам прийняти правильне рішення при виборі банку, забезпечуючи збереження коштів і мінімізуючи ризик втрати.



Доцільно відмітити, що більшу частина рейтингових методів оцінки фінансових результатів діяльності банків можна поділити на дві великі групи [45].

- інсайдерські (UBSS, ROCA, BOPEC, CAMEO);
- віддалені (CAMELS, PATROL, CAEL, ORAP, CAMELS (у складі VASIS)).

Сьогодні існують спеціалізовані компанії та організації, основним видом діяльності яких, є послуги з оцінки діяльності банків. Ці компанії називаються консалтинговими, і їхні послуги доступні не лише окремим клієнтам, а й усьому банку та його власникам.

Для оцінки фінансової стійкості банку використовуються внутрішні методи оцінки фінансових результатів діяльності банку. Інша група методів, дистанційні методи, здійснюється з використанням документів, що містяться в опублікованих фінансових звітах.

Отже, перший спосіб оцінки «фінансових результатів можливий лише для працівників банківських установ, які мають доступ до всієї необхідної інформації», у тому числі й конфіденційної [24]. До іншої групи методів є вільний доступ, і вона може бути використана всіма бажаючими.

Розглянемо рейтингову систему CAMELS, яка розроблена групою експертів Sheshunh of Bank (США).

В основі методики оцінки CAMELS лежить методика оцінки НБУ, яка реалізована на базі системи оцінки CAMELS № 171 «Правила порядку визначення рейтингів оцінки» [40]. Для адаптації методології CAMELS до національної банківської системи НБУ також враховував такі фактори, як ємність фінансового ринку, рівень розвитку інфраструктури та стабільність банківської системи. Тому завдяки системі CAMELS можна виявити слабкі місця в діяльності банків, що визначатиме подальші взаємовідносини органів банківського нагляду. Рейтингова методологія, яка використовується для оцінки банків, повинна відображати реальну ситуацію в банківському

секторі. Проте зміни в довірі та стабільності банків не завжди можна передбачити [61].

Найбільш точним підходом до оцінки фінансової стійкості банку є SEER Rating, SCOR, SEER Risk Rank, Bank Calculator – OCC, SAABA, Bank's Future Financial Stability Assessment Model, Assess Bank's Financial Stability. Математичні та статистичні прийоми, такі як методи. Динамічна фінансова стійкість банків [45].

У нинішній ситуації в Україні забезпечення прибуткової діяльності фінансових установ, в тому числі і банків, є достатньо складним завданням. Нинішня ситуація не є сприятливою для функціонування та перспективного зростання банківської системи. Тому для майбутньої діяльності важливо враховувати фактори, які мають прямий вплив впливають на результати діяльності банків. Для цього пропонуємо використати методику, розроблену Череп А.В. [59]



**Рис. 1.4. Методика аналізу прибутку банку**

Для будь-якої банківської установи дуже важливо при здійсненні своєї діяльності детально вивчати, аналізувати та враховувати різні фактори.

Результати аналізу показників прибутку дають змогу певною мірою визначити позицію (розміщення) банку порівняно з іншими кредитними установами. Слід мати на увазі, що абсолютні показники дають лише приблизну картину результатів діяльності банку, які необхідно визначити більш точно, оскільки аналіз ґрунтується на відносних показниках прибутковості.

Формування прибутку залежить від таких факторів, як зміна структури ринку, стратегічних і тактичних коригувань політики банку, структурних змін у ньому, а також нормативних і нормативних документів і постанов, виданих регуляторами в досліджуваній період.

Сьогодні більшість банківських операцій і послуг здійснюють не тільки банки, а й інші організації - кредитні спілки, страхові фонди, брокерські, довірчі компанії, лізингові та інші. Їх кількість в Україні продовжує зростати, як і вплив на рівень доходів банків.

Багато вчених вважають показники рентабельності власного капіталу (ROE) і рентабельності активів (ROA) найважливішими показниками для аналізу прибутковості банків. Ці показники мають значний вплив на ринкову ціну банківських акцій, тому ми приділяємо їм особливу увагу в рамках аналітичних досліджень. Оскільки показник рентабельності активів показує ефективність роботи директорів банку, показник рентабельності капіталу показує дохідність коштів, вкладених акціонерами, і служить орієнтиром для вибору найбільш привабливого напрямку інвестування. Чим вище значення цих показників, тим вище прибутковість банку.

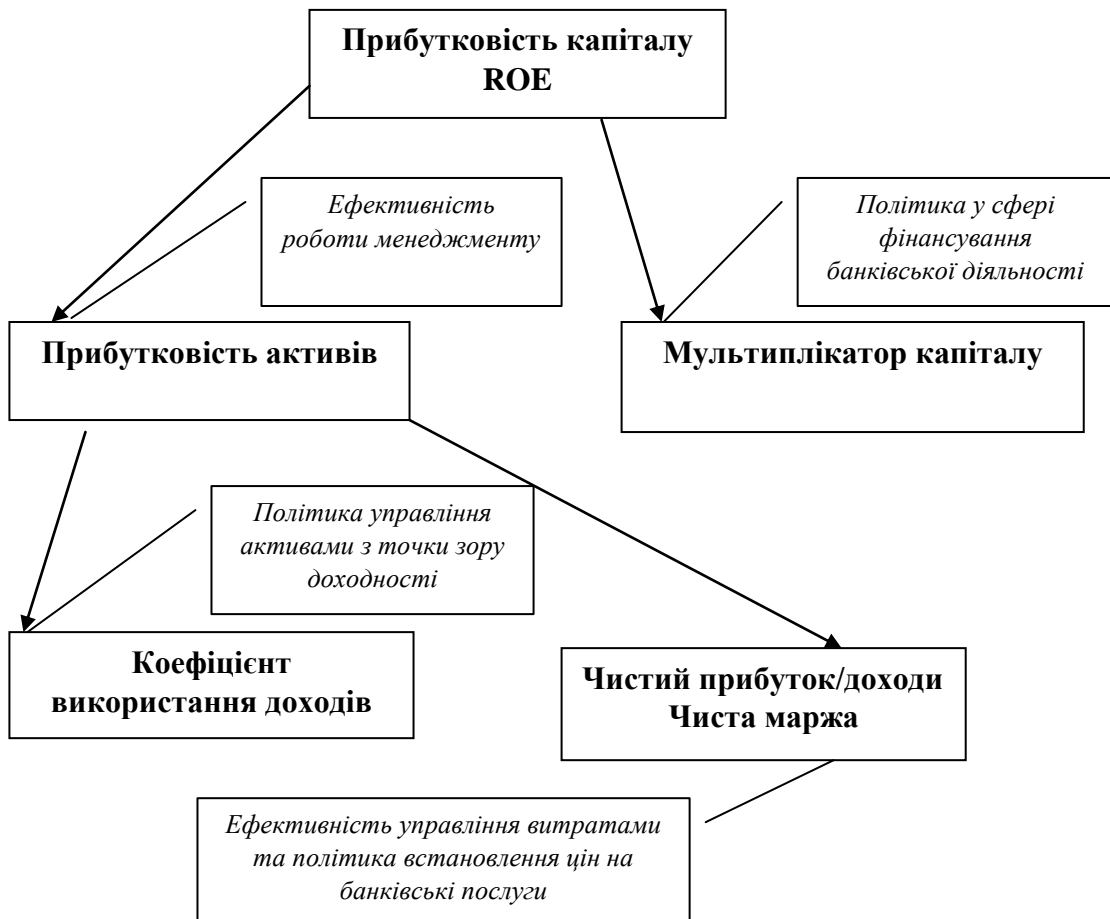
Аналіз рівня прибутковості банку не може обмежуватися аналізом показників, які ми розглянули вище. Більш детально аналіз прибутковості доцільно проводити методом факторного аналізу, за допомогою якого можна визначити вплив факторів першого порядку на величину показників, що характеризують прибутковість банку.

Для аналізу прибутковості банків рекомендується використовувати «метод декомпозиційного аналізу прибутковості власного капіталу» або

модель DuPont, яка є видом факторного аналізу, який використовують при дослідження показників ROE та ROA (рис. 1.5).

Методологія декомпозиційного аналізу рентабельності активів вивчає зв'язок між показниками прибутковості банку та ризиком та виявляє вплив окремих факторів на результати його діяльності. Такий підхід дозволяє керівництву банку визначати цільові рівні прибутковості банку в рамках планування фінансової діяльності.

Методологія аналізу декомпозиції рентабельності власного капіталу базується на аналізі показників, що формують показники рентабельності ROE та ROA. Основою факторної моделі є рентабельність активів (ROE), де факторами є показники, що характеризують фінансову діяльність банку. ROE – це показник, який вимірює рентабельність капіталу банку. Його величина особливо цікавить акціонерів банку, оскільки приблизно відповідає розміру чистого прибутку, який акціонери отримують від інвестування свого капіталу. Факторний аналіз розбиває фактори, що впливають на ROE, щоб визначити, які фактори мають більший чи менший вплив на ROE:



**Рис. 1.5. Схема декомпозиційного аналізу прибутковості капіталу  
(модель Дюпона) [56].**

- мультиплікатор капіталу (коефіцієнт активів і капіталу), що дозволяє оцінити політику банку щодо джерел фінансування діяльності банку, зокрема фінансового левериджу;

- маржа прибутку, яка розраховується як співвідношення чистого прибутку до прибутку і дає змогу визначити ефективність податкового менеджменту банку;

- рентабельність капіталу, яка розраховується як співвідношення між доходом банку та сукупними активами і визначає рентабельність капіталу на активи.

Прибуток банку свідчить про ефективність діяльності банку, тому забезпечення його зростання потребує значних зусиль і має враховувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на нього. Для цього необхідно використовувати наявні аналітичні методи та підбирати саме ті інструменти, які, на думку фінансових менеджерів банку, допоможуть забезпечити зростання прибутку в майбутньому.

### **Висновки до розділу 1**

1. Прибуток – це виражений у грошовій формі дохід власника від вкладеного капіталу. Це являє собою різницю між загальним доходом і загальними витратами, пов'язаними з виконанням цієї діяльності. Прибуток є формою доходу підприємців, які вкладають власний капітал для досягнення особистого ділового успіху і водночас забезпечують певну винагороду за економічний ризик господарської діяльності. Отже, розмір прибутку та розмір ризику прямо пропорційні один одному. Роль прибутку – бути

основним внутрішнім джерелом збільшення власних коштів і ресурсів банку для активного розвитку бізнесу. Водночас прибуток є джерелом постійного відтворення, на відміну від інших джерел внутрішнього капіталоутворення.

2. Банківська система управління прибутковістю банківських установ представляє собою сукупність методів і засобів, які напряду регулюють процеси формування, розподілу та використання прибутку фінансових установ, підвищенням результатів прибутковості та підвищенням ефективності банківських операцій. Це визначається бажаним організаційним впливом контролюючої компанії, яка є суб'єктом контролю, системою контролю (сукупністю підрозділів, що забезпечують управління інтересами банку). До механізмів контролю прибутковості банку належать організаційні, економічні, фінансові, мотиваційні, правові та інформаційні фактори.

3. При проведенні аналізу фінансової стійкості банку використовуються внутрішні методи визначення фінансових результатів операційної діяльності банку. Дистанційні методи, здійснюється з використанням документів, що містяться в опублікованих фінансових звітах. Отже, перший спосіб аналізу фінансових результатів можуть проводити лише працівники банківських установ з доступом до всієї необхідної інформації, у тому числі й конфіденційної. Дистанційні методи можуть бути використані всіма бажаючими. Результати аналізу показників прибутку дають змогу певною мірою визначити позицію (розміщення) банку порівняно з іншими кредитними установами. Слід мати на увазі, що абсолютні показники дають лише приблизну картину результатів діяльності банку, які необхідно визначити більш точно, оскільки аналіз ґрунтується на відносних показниках прибутковості.

Формування прибутку залежить від таких факторів, як зміна структури ринку, стратегічних і тактичних коригувань політики банку, структурних змін у ньому, а також нормативних і нормативних документів і постанов, виданих регуляторами в досліджуваній період.



## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 2.1. Організаційна характеристика АТ «АБ «Радабанк»»

Акціонерне товариство «Акціонерний банк «РАДАБАНК»» створений у 1993 році, має ліцензію Національного банку України №166 від 14.11.2011 дата запису в Державному реєстрі банків 205.08.2021. Відповідно до даної ліцензії основними операціями банку є [25]:

1) Залучення коштів та банківських металів у вклади (депозити) від необмеженої кількості юридичних та фізичних осіб.

2) Відкривати та вести поточні (кореспондентські) рахунки клієнта, в тому числі банківські метали та рахунки умовного зберігання.

3) Розміщувати кошти та банківські метали, пов'язані з вкладками, у тому числі на поточних рахунках, на власному рахунку на власних умовах та на власний ризик.

Акціонерами Банку є:

Городницька Тетяна Ігорівна - пряма участь – 73,64%;

Городницький Роман Олександрович – пряма участь – 9,52%

Городницька Анастасія Володимирівна – пряма участь – 3,76%

Городницький Костянтин Володимирович – пряма участь – 3,76%

Городницький Олександр Володимирович – пряма участь – 3,76%

Лушнікова Світлана Михайлівна – пряма участь – 3,76%

Сисенко Вадим Анатолійович – пряма участь – 1,8%.

За даними НБУ основні показники банку:

Активи - 5452,8 млн грн

Зобов'язання 4952,3 млн грн

Капітал - 500,6 (млн грн)

Фінансові результати 59,6 млн грн.



Банк має дозвіл Національної комісії з цінних паперів та бірж на здійснення професійної діяльності на фондовій біржі:

- Ліцензія АД серії 034429 від 13.06.2012 Професійна діяльність на фондовій біржі - діяльність з торгівлі цінними паперами - брокерська діяльність, строк дії не обмежено, перевидана постановою НКЦПФР від 23.06.2021 № 420 на отримання ліцензії на професійну діяльність на ринках капіталу з торгівлі фінансовими інструментами, у тому числі брокерську та субброкерську діяльність;

- Ліцензія серія АЕ 294570 від 04.11.2014 Професійна діяльність на фондовій біржі - діяльність з торгівлі цінними паперами - брокерська діяльність, термін дії необмежений, перевидана постановою НКЦПФР від 23.06.2021 № 420 для отримання дозволу на провадження професійної діяльності на ринках капіталу з торгівлі фінансовими інструментами, у тому числі брокерської діяльності;

- Ліцензія серії АЕ 286562 від 08.10.2013 Професійна діяльність на фондовій біржі є кастодіальною. Депозитна діяльність депозитної установи.

АТ «АБ «Радабанк»» є членом фонду захисту вкладів фізичних осіб. Реєстраційний номер фонду страхування вкладів фізичних осіб 119, дата реєстрації 2 вересня 1999 року, підтвердження членства у фонді № 110 від 06 листопада 2012 року.

Станом на 31 грудня 2022 року Банк має 26 відділень, які розташовані: 11 відділень у м. Дніпро та області, по три відділення у містах Київ та Львів, по два відділення у містах Харків та Запоріжжя, по одному відділенню у містах Одеса, Тернопіль, Черкаси, Вінниця, Хмельницький.

Починаючи з 2022 року Банк планував поступово розширювати мережу відділень, відкриваючи від чотирьох до п'яти нових відділень щорічно, проте розпочата росією загарбницька війна проти України внесла корективи до цих планів. В результаті чого Банк в 2022 році скоротив кількість відділень до 26 – заклавши три касових відділення: два в м. Дніпро та одне у м. Запоріжжя та одне повноцінне відділення в м. Київ.

Повноцінно відділення Банку працюють у містах, де не проводяться активні бойові дії, та надають всі банківські послуги, що відповідають нормативним вимогам НБУ. Діяльність відділень, де спостерігається підвищена загроза життю клієнтів та співробітників Банку (як-то Харків), тимчасово призупинена, клієнти обслуговуються дистанційно у інших регіонах присутності Банку.

Незважаючи на це Банк продовжив розвиток існуючої мережі Банка в нових воєнних реаліях. Загальна сума капітальних вкладень склала 14,9 млн. грн.: на комп'ютерну та організаційну техніку, програмне забезпечення Банк витратив 2,2 млн. грн.; на основні засоби Головного офіса (Дніпро та Київ) та відділень – 9,7 млн. грн. (з них 0,9 млн. грн. придбання та підключення альтернативних джерел живлення); на касове обладнання – 0,1 млн. грн.; автотранспорт Банка – 2,9 млн. грн.

Протягом 2022 року Банк приєднався до створеної за ініціативи НБУ об'єднаної мережі відділень банків України, які будуть працювати та надавати необхідні послуги клієнтам навіть під час блекауту (Мережа POWER BANKING). 18 відділень Банку у всіх регіонах присутності забезпечено альтернативними джерелами енергії та резервними каналами зв'язку, посиленою інкасацією готівки та додатковим персоналом.

Загальна організаційна структура Банку, розроблена на підставі чинного законодавства України,

Статуту АТ «АБ «РАДАБАНК»» та складається із органів управління Банку, органів контролю Банку, виконавчих органів та структурних підрозділів.

Органами управління Банку є Загальні збори акціонерів, органами контролю Банку є Наглядова рада, виконавчим органом Банку є Правління Банку.

У Банку діють наступні колегіальні органи: Кредитний комітет, Комітет з управління активами та пасивами (КУАП), Тарифний комітет, Комітет з питань фінансового моніторингу, Комітет з управління

операційним ризиком, Комітет з управління продуктами та процесами, Комісія по роботі з проблемною заборгованістю, Гендерна комісія.

Повномасштабний напад росії на Україну призвів до фізичного знищення активів багатьох підприємств та інфраструктури, порушення виробничих процесів та ланцюгів постачання, збільшення витрат бізнесу, значного зростання вимушеної міграції. У поточних умовах далеко не всі позичальники спроможні обслуговувати позики, що негативно позначається на розмірі отриманого процентного доходу банків. Активні воєнні дії суттєво погіршують платіжну дисципліну позичальників.

Попит населення на роздрібні кредити також значно знизився через зменшення доходів населення і, відповідно, витрат на товари тривалого вжитку. Загальне зниження бізнес-активності та падіння попиту на кредити й банківські послуги й надалі негативно впливатиме на прибутковість. Втрати від кредитного ризику очікувано зростатимуть з огляду на поступовий вплив економічної кризи на діяльність позичальників. Тож оцінити вплив війни на фінансові показники діяльності Банку можна буде лише із часом. Подальші надходження процентних доходів прямо залежатимуть від реалізації кредитного ризику та спроможності Банку проводити роботу з позичальниками для його мінімізації.

Умови роботи фінустанов залишаються складними: війна затягується, а росія надалі застосовує тактику терору та руйнує цивільну інфраструктуру. Банківський сектор адаптувався до роботи в умовах воєнного стану, зокрема завдяки підтримці НБУ. Рівень ліквідності залишився високим, попри війну. Кошти клієнтів залишаються головним джерелом стабільного фондування банків. Проте структура фондування погіршується, частка коштів на поточних рахунках зростає. Це не створює негайних ризиків для банківської системи, але послаблює стійкість до можливих різких змін настроїв вкладників. Рішення НБУ зв'язати частину вільної ліквідності через вищі обов'язкові резерви вимагатиме від банків додаткових зусиль для залучення коштів на довший термін. Зокрема, банки матимуть більше стимулів

заохочувати приплив строкових коштів, підвищуючи депозитні ставки. Підвищення вимог до обов'язкових резервів дасть змогу забезпечити привабливість гривневих активів, підтримати курсову стабільність, зберегти контроль за ціновою динамікою та сприятиме зниженню інфляційного тиску.

В Банку діє ефективна системи автоматизації банку (САБ) «SR-BANK», яка дозволяє управляти не тільки Банком, але і його структурними підрозділами. Це система нового покоління, створена за технологією "Клієнт-Сервер", що дозволяє якісно змінити підхід до автоматизації банківської діяльності. САБ «SR-BANK» автоматизує ведення корпоративного і індивідуального бізнесу, казначейських операцій, внутрішньобанківської звітності і управлінського обліку, фінансового моніторингу, кадрового обліку.

Наявність широкого спектра підсистем для роботи багатofilійного банку – робота з усіх моделей ведення коррахунку НБУ, побудована внутрішня платіжна система, ряд підсистем для розподіленого банку. Відмітною особливістю САБ «SR-BANK» є наявність потужних аналітичних модулів, що дозволяють в короткі терміни одержувати інформацію, необхідну для ухвалення управлінських рішень.

Система CRM: eCSpert на базі САБ «SR-BANK» припускає принципово новий метод організації роботи з клієнтами, побудований на основі технології CRM (Customer Relationship Management). Технологія CRM спрямована на оптимальну організацію взаємодії менеджерів з клієнтами, побудова максимально результативної системи планування і контролю роботи клієнтської служби. Система CRM::eCSpert пропонує рішення для організації роботи як внутрішнього, так і зовнішнього сектора клієнтської служби. Акумуляція і аналіз інформації дозволять максимально ефективно організувати управління і контроль роботи з клієнтами окремих менеджерів і клієнтської служби в цілому.

Операційний день банку «SR-BANK» – є «серцем» інформаційної системи. Додаткові модулі що стикаються з ядром, дозволять бухгалтерії

Банку розраховувати заробітну плату, відділу кадрів вести облік працівників тощо. САБ «SR-BANK» дозволяє Банку як оптимізувати діяльність, так і надавати послуги на якіснішому рівні, з одночасним зниженням ризиків діяльності. САБ «SR-BANK» також має широкі можливості щодо розширення функціональності і нарощенню при розвитку Банку, зокрема при відкритті філій і територіально відособлених безбалансових відділень.

Окремо, з метою відслідковування останніх змін законодавчих документів та нормативного поля, банк використовуватиме програмне забезпечення "ЛІГА: ЗАКОН – системи інформаційно-правового забезпечення". Робота на міжбанківському ринку неможлива без спеціалізованих торговельних та інформаційних програм, в тому числі: Укрділінг, SWIFT, REUTERS, Bloomberg.

У банку впроваджена CRM система CRM Suite. Suite CRM — це безкоштовна онлайн-система керування взаємовідносинами з клієнтами з відкритим кодом. SuiteCRM є повністю відкритим вихідним кодом, тобто немає ліцензійних зборів або обмежень з боку постачальника CRM. Suite CRM - це конструктор, який можна зібрати з вимог клієнта в одне рішення. Платформа SuiteCRM має власний API, який дозволяє реалізувати інтеграцію за стандартним протоколом. Звичайно, завдяки відкритому коду можна точно налаштувати цей API, створити власні методи або навіть створити власний API. Наприклад, непросто створити нового клієнта після заповнення заявки на сайті, але при цьому стежити за дублюваннями в системі, повідомляти менеджерів і т.д.

Банком впроваджена системи електронного документообігу від компанії Almexoft, яка є розробником та дистриб'ютором платформи AlmexЕСМ. Завдяки цьому впровадженню Банк отримав єдине місце для обробки, пошуку та створення документів, управління календарем та спілкування через вбудований корпоративний месенджер, захист на рівні прав та ролей користувачів, обмеження за особливими параметрами в рамках конфіденціального документообігу.

## 2.2. Аналіз фінансового стану АТ «АБ «Радабанк»»

Важливу роль в аналізі діяльності банку відіграє аналіз фінансового стану банку. Достовірний та своєчасний аналіз фінансового стану банку є ефективним для власників, інвесторів, партнерів, податківців та інших суб'єктів господарювання та спрямований на зниження витрат, збільшення прибутку та ринків збуту. Ключ до прийняття обґрунтованих фінансових рішень. Цінність всієї компанії. Регулярний аналіз діяльності дозволяє банку ефективно управляти активними і пасивними операціями, максимізувати прибуток і забезпечити стабільний фінансовий стан.

Відповідно до річного звіту АТ «АБ «Радабанк»» у 2022 році надало наступні банківські та фінансові послуги:

- надання платіжних та фінансових послуг клієнтам у національній та іноземній валютах;
- ведення кореспондентських рахунків в ліцензованих банках України та здійснює операції в цих банках;
- ведення валютного кореспондентського рахунку в іноземному банку та здійснення операцій за цим рахунком;
- залучення коштів від компаній та приватних осіб;
- надання кредитів підприємствам і фізичним особам;
- факторингові операції;
- надання гарантій юридичним особам;
- надання кредитів банківським установам;
- здійснення операцій з валютою та банківськими металами; тобто:
- купівля, продаж та обмін готівки в іноземній валюті;
- торгівля форекс на українському валютному ринку;
- некомерційна компанія з грошовою оцінкою;
- торгівля банківськими металами та іноземними монетами на фінансовому ринку України;

- здійснення брокерської, торгової та депозитарної діяльності з цінними паперами на фондових біржах;
- надання особистих банківських сейфів для зберігання цінностей та для оренди (оренди) майна;
- продаж українських пам'ятних та ювілейних монет;
- приймати оплату комунальних послуг та інші платежі від громадян;
- переказ та зняття коштів через системи грошових переказів «Western Union», «Welsend», «MoneyGram International». «RIA Transfer»;
- інкасація коштів та перевезення грошових цінностей;
- випуск банківських платіжних карток та проведення операцій з ними.

Розглянемо детальніше стан активів АТ «АБ «Радабанк»», динаміка яких протягом 2018-2022 рр. наведена у табл. 2.1.

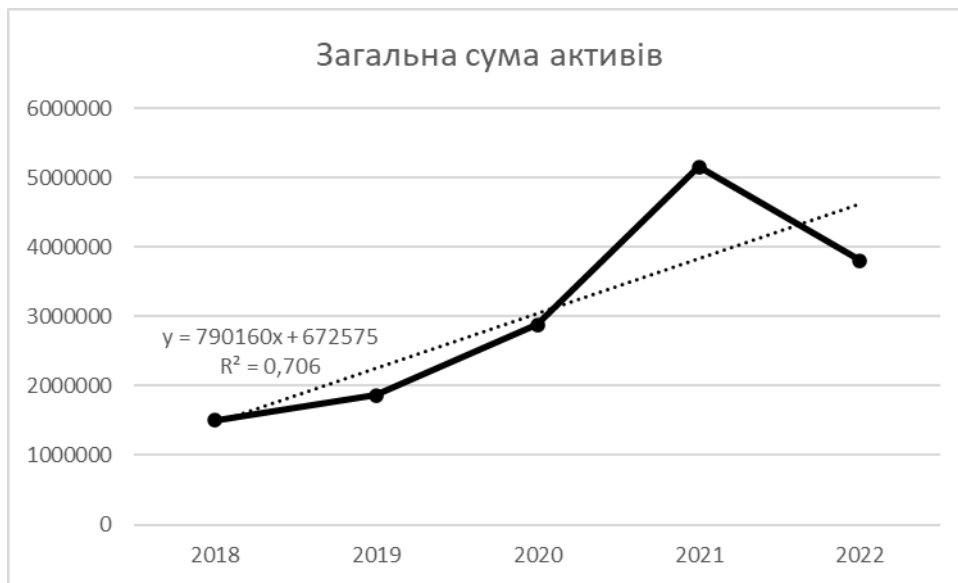
Таблиця 2.1

**Динаміка активів АТ «АБ «Радабанк»» за 2018-2022 рр.**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Відношення 2022р. До 2018 р.	
						тис.грн.	%
Грошові кошти та їх еквіваленти	364660	634007	678743	1107717	1924213	1559553	527,7
Кредити та аванси клієнтам	819360	859709	972097	1843613	1155729	336369	141,1
Інвестиції в цінні папери	198094	188505	1023290	1878033	393411	195317	198,6
Відстрочені податкові активи	457	448	456	757	1519	1062	332,4
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	-	-	-	8398	9988	9988	-
Основні засоби	74313	114974	126 700	215678	191897	117584	258,2
Інші фінансові активи	18353	28739	34645	43998	97737	79384	532,5
Інші нефінансові активи	29113	36 587	46 400	59781	33151	4038	113,9
Загальна сума активів	1504350	1862969	2882331	5157975	3807645	2303295	253,1

За 2018-2022 рр. загальна сума активів зросла у 3,3 рази, однак порівняно з попереднім роком знизилось на 25,1%. В тому числі сума грошових коштів та їх еквівалентів зросла у 5,4 рази, кредитів та авансів

клієнтів - на 41,1%, інвестиції в цінні папери – на 98,6%, а основні засоби – у 2,6 рази. Однак порівняння даних показників з попереднім 2022 р., який виявився дуже важким як для країни, так і для банківської системи, вказує на тенденцію пониження даних показників (рис. 2.1). Так, обсяги кредитів та авансів клієнтам зменшились на 37,3%, а інвестиції в цінні папери – на 79,1%, що є наслідком Але різке зростання останніх у попередній 2021 рр. згладило негативні результати 2022 рр. військового стану в країні.



**Рис. 2.1. Аналітичне вирівнювання активів АТ «АБ «Радабанк»» за 2018-2022 рр.**

Проведене аналітичне вирівнювання активів вказує на те, що в середньому за рік приріст активів банку складає 790,2 тис. грн. Величина достовірності апроксимації  $R^2=0,706$ , свідчить про достатню надійність лінії тренду.

Важливою складовою активів банку виступають грошові кошти, склад та динаміка яких наведена у табл. 2.2. За аналізуємий період банк збільшив розмір готівкових засобів майже у 4 рази, обсяги коштів на кореспондентських рахунках, депозитах та кредитах овернайт у банках України зросло майже у 92,2 разів, а в інших банках – у 4,4 рази. Вартість депозитних сертифікатів НБУ, як частини грошових еквівалентів, зросла



більше ніж у 7 разів. У 2021-2022 рр. у складі грошових коштів були наявні короткострокові розміщення в НБУ, які у 2022 р. збільшилися на 29,8 рази.

Але при порівнянні даних таблиці з попереднім 2021 р., то у 2022 р. на 73,4% знизилася обсяги готівки, і не зважаючи на зростання грошових коштів на кореспондентських рахунках, депозитах та кредитах овернайт у банках України та інших країн, загальна сума грошових коштів знизилася на 18,1%.

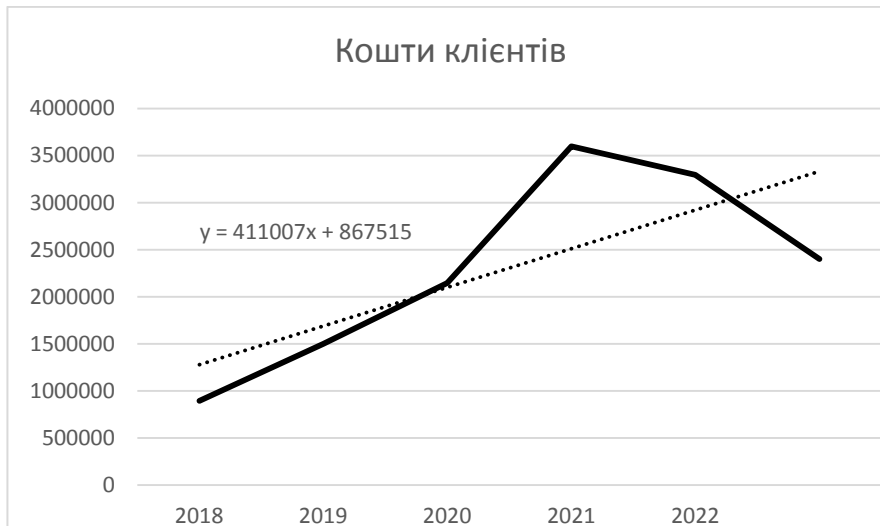
Таблиця 2.2

**Склад та динаміка грошових коштів АТ «АБ «Радабанк»» за 2018-2022 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відношення 2022р. До 2018 р.	
						тис.грн.	%
Готівка	45001	103130	408167	572631	152480	107479	338,8
Кошти в НБУ	28858	9691	13926	-	-	-	-
Кореспондентські рахунки, депозити та кредити овернайт у банках:							
України	25487	144606	34431	64983	369969	344482	1451,6
інших країн	2933	4221	8422	34601	270559	267626	9224,7
Загальна сума грошових коштів	22554	140385	26009	30382	99410	76856	440,8
Короткострокові розміщення в НБУ	99346	257427	456524	637614	522449	423103	525,9
Депозитні сертифікати НБУ	-	-	-	470103	1401764	-	-
Депозитні сертифікати НБУ	196379	376580	100014	470103	1401764	1205385	713,8
Кредити овернайт у банках	68934	-	122205	-	-	-	-
Загальна сума грошових еквівалентів	265313	376580	222219	470103	1401764	1136451	528,3
Загальна сума грошових коштів та їх еквівалентів	364659	634007	678743	1107717	1924213	1559554	527,7

Однак, незважаючи на існуючі проблеми, за результатами 2018-2022 рр. загальна сума грошових коштів та їх еквівалентів збільшилась у 5,3 рази та на 73,7% порівняно з 2021 р.(табл. 2.2).

Однією з важливих складових активів в частині зобов'язань є кошти клієнтів, які за період 2018-2022 рр. збільшились майже у 3 рази, але порівняно з 2021 р. знизилась на 8,4% (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Аналітичне вирівнювання динаміки коштів клієнтів банку**

Станом на 31 грудня 2022 року статутний капітал Банку складає 301 млн. грн. Кількість випущених простих іменних акцій становить 20 000 тис. штук, номінальна вартість - 15,05 гривень. Протягом звітного року Банк не здійснював додаткового випуску акцій.

Таблиця 2.3

**Динаміка власного капіталу та зобов'язань АТ «АБ «Радабанк»»  
за 2018-2022 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відношення 2022р. до 2018 р.	
						тис.грн.	%
Статутний капітал	200000	200000	200000	301000	301000	101000	150,5
Нерозподілений прибуток	49409	89661	115272	107273	111375	61966	225,4
Результат від операцій з акціонером	-	-	-	-329	-329	-329	-
Резерви та інші фонди банку	19360	20290	22350	23734	28935	9575	149,5
Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського підприємства	268769	309951	337622	431678	440981	172212	164,1
Загальна сума власного капіталу	268769	309951	337622	431678	440981	172212	164,1
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань	1504350	1862969	2882331	5157975	3807645	2303295	253,1

Придбання акцій Банком в 2022 році не відбувалось. Усі акції мають рівні права при голосуванні. Голосуючі акції, права голосу за якими обмежено на загальних зборах емітента, відсутні. Голосуючі акції, права голосу за якими за результатами обмеження таких прав передано іншій особі, відсутні. На звітну дату Банк не випускав привілейованих акцій. Акції, призначені для випуску за умовами опціонів і контрактів з продажу, відсутні.

Станом на 31 грудня 2022 року Банк інвестував кошти в цінні папери:

- облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) у доларах США на загальну суму 5,2 млн. доларів США номінальною вартістю 1 тис. доларів США та у гривні на загальну суму 201,9 млн. грн. номінальною вартістю 1 тис. грн.

- депозитні сертифікати, емітовані Національним банком України, на суму 1 400 млн. гривень номінальною вартістю 1 млн. грн.

За даними табл. 2.3 нерозподілений прибуток банку за 2018-2022 рр. збільшився у 2,6 разів, тоді як в порівнянні з попереднім 2021 р. збільшення становило лише 3,8%.

### **2.3. Оцінка основних показників прибутку АТ «АБ «Радабанк»»**

Результати аналізу показників прибутку певною мірою дозволяють визначити положення (місце) банку серед інших кредитних установ. При цьому необхідно враховувати, що абсолютні показники дають лише орієнтовну картину результатів діяльності банку, яка повинна уточнюватися по мірі проведення аналізу на основі відносних показників прибутковості.

Якісна та кількісна оцінка прибутку та джерел його формування проводиться на основі розробленої моделі формування прибутку банку за даними бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати (табл. 2.4).

За період 2018-2022 рр. зросли процентні доходи банку у 2,1 рази або на 218865 тис. грн., а комісійні доходи – у 2,3 рази, але порівняно з

попереднім 2021 р. на 15,1% та 41% відповідно. Така тенденція пов'язана з тим, що економічні труднощі знижують можливості банку до інвестування, і як наслідок отримання процентного доходу, а от обслуговування клієнтів приносить банку комісійний дохід від посередництва.

Таблиця 2.4

**Склад доходів АТ «АБ «Радабанк»» за 2018-2022 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відношення 2022р. до 2018 р.	
						тис. грн.	%
Процентні доходи	197017	236554	263793	361407	415882	218865	211,1
Чистий процентний дохід	132804	143739	170932	227313	0	-132804	0,0
Комісійні доходи	58288	74218	100593	138335	137130	78842	235,3
Чистий прибуток від операцій з фінансовими інструментами	642	3159	-198	-3957	2379	1737	370,6
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами	97	0	0	0	0	-97	0,0
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою	16005	19736	47490	44716	72617	56612	453,7
Чистий прибуток/збиток від переоцінки іноземної валюти	141	-2320	6984	3305	-924	-1065	-655,3
Чистий збиток від зменшення корисності фінансових активів	-54012	-22226	-71463	4816	-160754	-106742	297,6
Чистий збиток від збільшення резервів за зобов'язаннями	-13	-97	24	48	0	13	0,0
Чистий прибуток від припинення визнання фінансових активів	1892	1029	7420	14757	0	-1892	0,0
Інші операційні доходи	3405	10811	5223	8440	20087	16682	589,9

Крім того, чистий прибуток від операцій з фінансовими інструментами зріс майже у 4 рази, незважаючи на те що у 2020-2021 рр. за цією статтею був збиток, спричинений карантинном у період пандемії COVID 19. Вдалою була робота по операціям з іноземною валютою, зростання по цій статті становить 56,6 млн. грн., що у 4,5 рази перевищує рівень 2018 року. Такий приріст

показника зумовлений як зміною курсу світових валют по відношенню до гривні, так і значним збільшення обсягів діяльності банківської установи. Загалом доцільно відмітити, що дохідність банківських операцій в 2022 році зросла проти рівня 2018 року.

Таблиця 2.5

**Склад витрат АТ «АБ «Радабанк»» за 2018-2022 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відношення 2022р. До 2018 р.	
						тис.грн.	%
Процентні витрати	64213	92815	92862	134094	189104	124891	294,5
Комісійні витрати	15387	16833	26755	33547	30392	15005	197,5
Витрати зносу та амортизація	8628	18514	27230	39155	36819	28191	426,7
Інші адміністративні та операційні витрати	42198	40024	49688	68709	55739	13541	132,1
Витрати на податок на прибуток	4089	9170	6193	23337	5765	1676	141,0

За останні 5 років процентні витрати збільшилися майже у 3 рази, тоді як комісійні витрати на 97,5 % (майже у 2 рази). Витрати зносу та амортизація зросла у 4,2 рази, що вказує на потенційну потребу у оновленні основних засобів.

Таблиця 2.6

**Складові прибутку АТ «АБ «Радабанк»» за 2018-2022 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відношення 2022р. до 2018 р.	
						тис.грн.	%
Прибуток до оподаткування	22569	50353	33864	127338	15068	-7501	66,8
Прибуток	18481	41183	27671	104001	9303	-9178	50,3
Усього сукупного доходу	18481	41183	27671	104001	9303	-9178	50,3

Зростання витрат попри зростання доходів негативно позначилися на прибутках банку. Основною причиною насамперед є широкомасштабне вторгнення росії в Україну, що спричинило відтік клієнтів, а банківська система не оговталася від карантину, спричиненого пандемією COVID 19.

Так, за даними офіційної звітності АТ «АБ «Радабанк»» за 5 років прибуток банку до оподаткування знизився на 33,2%, тоді як за 2018-2021 спостерігалася тенденція зростання, яке складало 5,6 разів, а за рік війни знизилося на 88,2%. Загальний прибуток по банку знизився на 49,7%, а порівняно з попереднім 2021 р. – на 91,9% (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Загальна оцінка динаміки витрат та доходів банку

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп росту, %
Доходи	297503	350796	414074	568451	608751	204,6
Витрати	279022	309613	386403	464450	599448	214,8
Прибуток	18481	41183	27671	104001	9303	50,3
Коефіцієнт дієздатності	1,07	1,13	1,07	1,22	1,02	95,2

За даними табл. 2.6. темпи росту витрат (214,8%) випереджають темпи росту доходів 204,6. Витрати на 1 грн. доходу зменшилися з 1,07 грн. до 1,02 грн., темпи росту витрат на 1 грн. доходу становлять 95,2%. Це свідчить про те що банк вимушено дотримується режиму економії, який був в межах норми і становив 0,95 пункти.

За даними звітності банку на кінець дня 31 грудня 2022 року фактичне середньоарифметичне значення коефіцієнта покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами – 335,7366% (у попередньому році – 184,0895%) при нормативному значенні не менше 100%; фактичне середньоарифметичне значення коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті – 186,7380% (у попередньому році – 404,8391%) при нормативному значенні не менше 100%; значення коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR) за всіма валютами – 166,4866% (у попередньому році – 127,383%) при нормативному значенні не менше 90%.

Основними показниками ефективності банку виступають: рентабельність активів (Return on Assets або ROA); рентабельність капіталу (Return on equity або ROE), чиста процентна маржа (Net Interest Margin або NIM) та відношення операційних витрат до операційних доходів (Cost/income

ratio або C/I). Динаміка даних показників за останні 5 років наведена у табл. 2.7. Показник рентабельності активів ROA зменшився на 1,18 в.п., що вказує на зниження ефективності роботи менеджерів банку. Рентабельність капіталу знизилась на 4,97 пункти, а чиста процентна маржа – на 5,5 пункти.

Таблиця 2.7

### Фінансові показники прибутковості банку

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відношення 2022 до 2018 рр., в.п.
ROA до резервів (Прибуток до резервів та податків / Середні активи net)	1,69	2,99	1,43	3,17	0,34	-1,36
ROE до резервів (Прибуток до резервів та податків / Середній капітал)	8,67	17,40	10,46	33,10	3,45	-5,22
ROA (Чистий прибуток / Середні активи net)	1,39	2,45	1,17	2,59	0,21	-1,18
ROE (Чистий прибуток / Середній капітал)	7,10	14,23	8,55	27,04	2,13	-4,97
NIM (Чистий процентний дохід / Середні продуктивні активи net)	14,78	14,05	11,12	8,99	9,28	-5,50
C/I (Операційні витрати / Загальний дохід)	54,28	50,13	57,35	48,42	47,97	-6,31
Мультиплікатор капіталу	4,96	5,43	7,03	9,31	10,17	5,21

Така тенденція позначилася і на коефіцієнті відношення операційних витрат до операційних доходів, зменшення якого становить 6,31 пункти і пов'язано зі зростанням операційних витрат на 92,4%. На фоні негативної тенденції зріс показник мультиплікатору капіталу на 5,21 пункти, що свідчить про зростання ризику банківської діяльності.

### Висновки до розділу 2

1. АТ «АБ «Радабанк»» є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. Реєстраційний номер у Фонді гарантування вкладів фізичних осіб 119, дата реєстрації 02.09.1999р., свідоцтво учасника Фонду № 110 від

06.11.2012р. Станом на 31 грудня 2022 року Банк має 26 відділень, які розташовані: 11 відділень у м. Дніпро та області, по три відділення у містах Київ та Львів, по два відділення у містах Харків та Запоріжжя, по одному відділенню у містах Одеса, Тернопіль, Черкаси, Вінниця, Хмельницький. Банком впроваджена системи електронного документообігу від компанії Almexoft, яка є розробником та дистриб'ютором платформи AlmexESM.

2. За 2018-2022 рр. загальна сума активів зросла у 3,3 рази, однак порівняно з попереднім роком знизилось на 25,1%. В тому числі сума грошових коштів та їх еквівалентів зросла у 5,4 рази, кредитів та авансів клієнтів - на 41,1%, інвестиції в цінні папери – на 98,6%, а основні засоби – у 2,6 рази. Однак порівняння даних показників з попереднім 2022 р., який виявився дуже важким як для країни, так і для банківської системи, вказує на тенденцію пониження даних показників.

3. За період 2018-2022 рр. зросли процентні доходи банку у 2,1 рази або на 218865 тис. грн., а комісійні доходи – у 2,3 рази, але порівняно з попереднім 2021 р. на 15,1% та 41% відповідно. Крім того, чистий прибуток від операцій з фінансовими інструментами зріс майже у 4 рази, незважаючи на те що у 2020-2021 рр. за цією статтею був збиток, спричинений карантинном у період пандемії COVID 19. Вдалою була робота по операціям з іноземною валютою, зростання по цій статті становить 56,6 млн. грн., що у 4,5 рази перевищує рівень 2018 року.

4. За даними звітності банку на кінець дня 31 грудня 2022 року фактичне середньоарифметичне значення коефіцієнта покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами – 335,7366% (у попередньому році – 184,0895%) при нормативному значенні не менше 100%; фактичне середньоарифметичне значення коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті – 186,7380% (у попередньому році – 404,8391%) при нормативному значенні не менше 100%; значення коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR) за всіма валютами – 166,4866% (у попередньому році – 127,383%) при нормативному значенні не менше 90%.





## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ

#### 3.1. Напрями покращення банківського менеджменту

Нинішній рівень розвитку банківського сектору в Україні перебуває у складному періоді через масштабну російську агресію, постійні бомбардування, руйнування обмежених логістичних шляхів та неможливість ведення бізнесу на окремих територіях. Усе це призводить до обмеження клієнтури банківських установ. Крім того, багато існуючих і потенційних клієнтів переїхали за кордон. Безперечно, більшість із них користується еквайринговими послугами банків, але банківський сектор працює не на повну потужність. Тому в цих умовах важливо удосконалити системи управління банками, особливо в частині управління прибутком.

Одним із напрямів є організація процесів управління прибутком банків відповідно до структурованого та логічного підходу. Це можна зробити за допомогою технології CASE, яка є основою структурного аналізу та методології проектування SADT. Цей підхід дає змогу послідовно розглянути процес управління прибутковістю банку та визначити шляхи його оптимізації.

Для вдосконалення процесу управління прибутком банку в АТ «Радабанк» модель, яка представлена на рис. 3.1.

Як відомо, IDEF0 — це техніка функціонального моделювання, яка використовує графічну мову у формі серії взаємозалежних функцій або функціональних блоків. Кожен із чотирьох аспектів функціонального блоку має власне значення або роль:

- верхня частина – «Контроль».
- зліва написано «Enter».
- права сторона «Вихід» (Exit);
- нижній «механізм».



**Рис. 3.1. Контекстна діаграма моделі «Управління прибутковістю банку» у стандарті IDEF0\***

Кожна з функціональних одиниць однієї системи повинна мати свій унікальний ідентифікаційний номер.

Контекстна діаграма (рис. 3.1) складається з блоку основного завдання, що відображає сутність моделі та мету її побудови, та контактних дуг 4 типів, які підходять до основного блоку з усіх боків, а саме [24] :

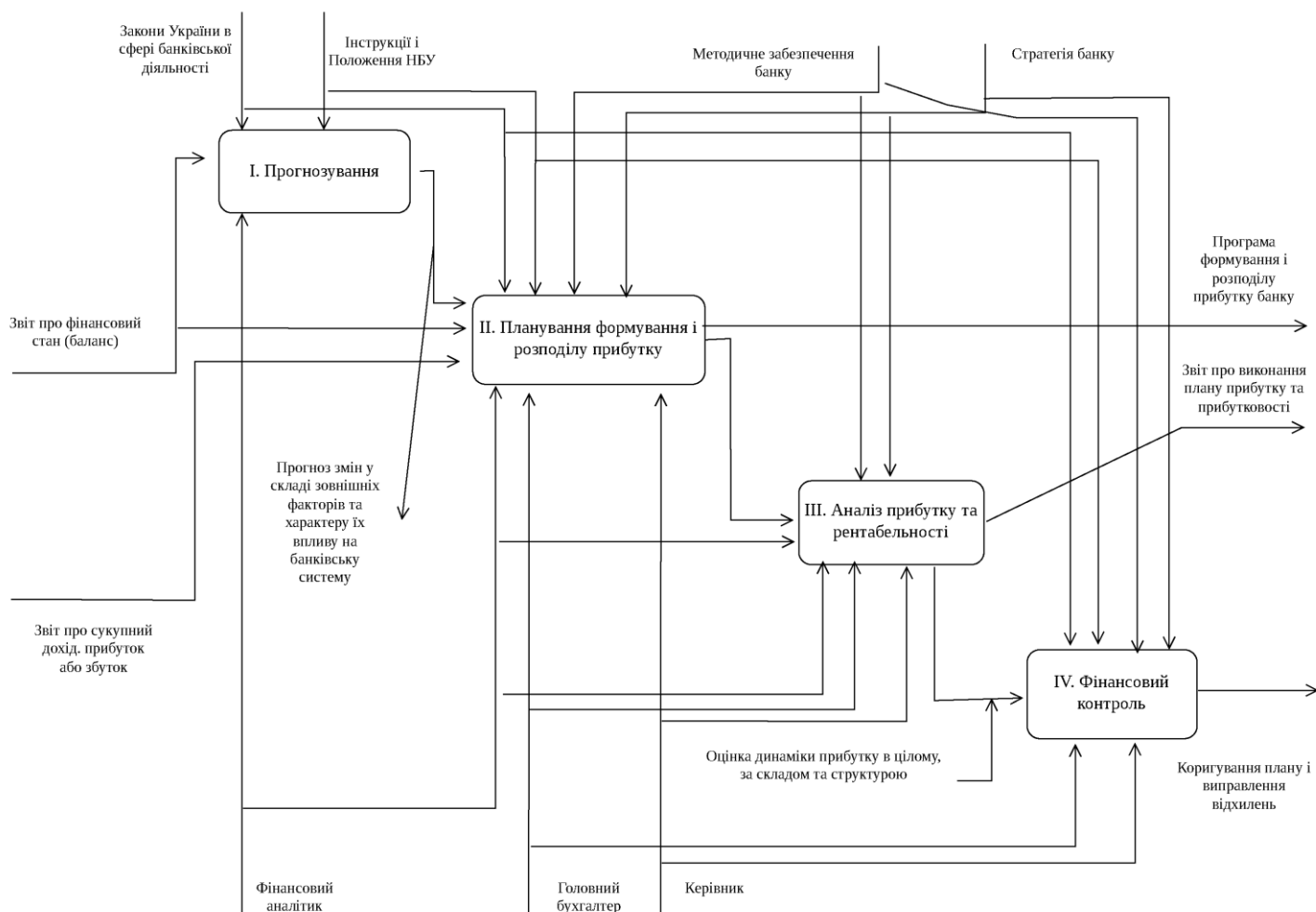
1) вхідна інформація (вхідні аркуші) є початковим елементом, який починає процес формування моделі планування доходів банку. Інформаційними є такі дані: баланс і звіт про управління банку, а також інформація, необхідна для перевірки прибутковості банку, яка знаходиться в лівій частині функціонального блоку;

2) управління - як служать нормативні акти, Закони України. Чим керується діяльність банку, інструкції та положення НБУ, методичне забезпечення діяльності банку, стратегія банку;

3) механізм - що використовує банк для планування своїх доходів і "хто" виконує ці завдання. У системі управління прибутком можна виділити наступні механізми: фінансовий аналітик, головний бухгалтер, начальник відділу банківської служби;

4) початковий елемент – це результат усього процесу, який необхідно отримати, а саме: програма навчання та розподіл прибутку банку; звіт про виконання плану прибутку та рентабельності; внесення змін до плану та виправлення відхилень.

Наступним етапом моделювання є декомпозиція контекстної діаграми (блок А0, рис. 3.1), яка дозволяє визначити структуру фаз процесу управління прибутковістю банку (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Діаграма декомпозиції контекстної діаграми «Управління прибутком банку»**

Отже, процес управління прибутком банку має включати такі етапи [26].

I. Прогнозування (стадія попереднього планування) – служить джерелом інформації, необхідної для розробки стратегії та цілей розвитку банку та методом визначення кількісних характеристик розробленого стратегічного плану розвитку. прогнози включають: прогнозування цін джерел кредитування; прогноз ситуації на кредитному ринку; прогноз попиту на кредит; прогнозування зміни складу зовнішніх факторів та характеру їх впливу на банківську діяльність.

II. Плануйте своє навчання та поділіться перевагами. Під плануванням розуміють процес розробки системи заходів, спрямованих на забезпечення

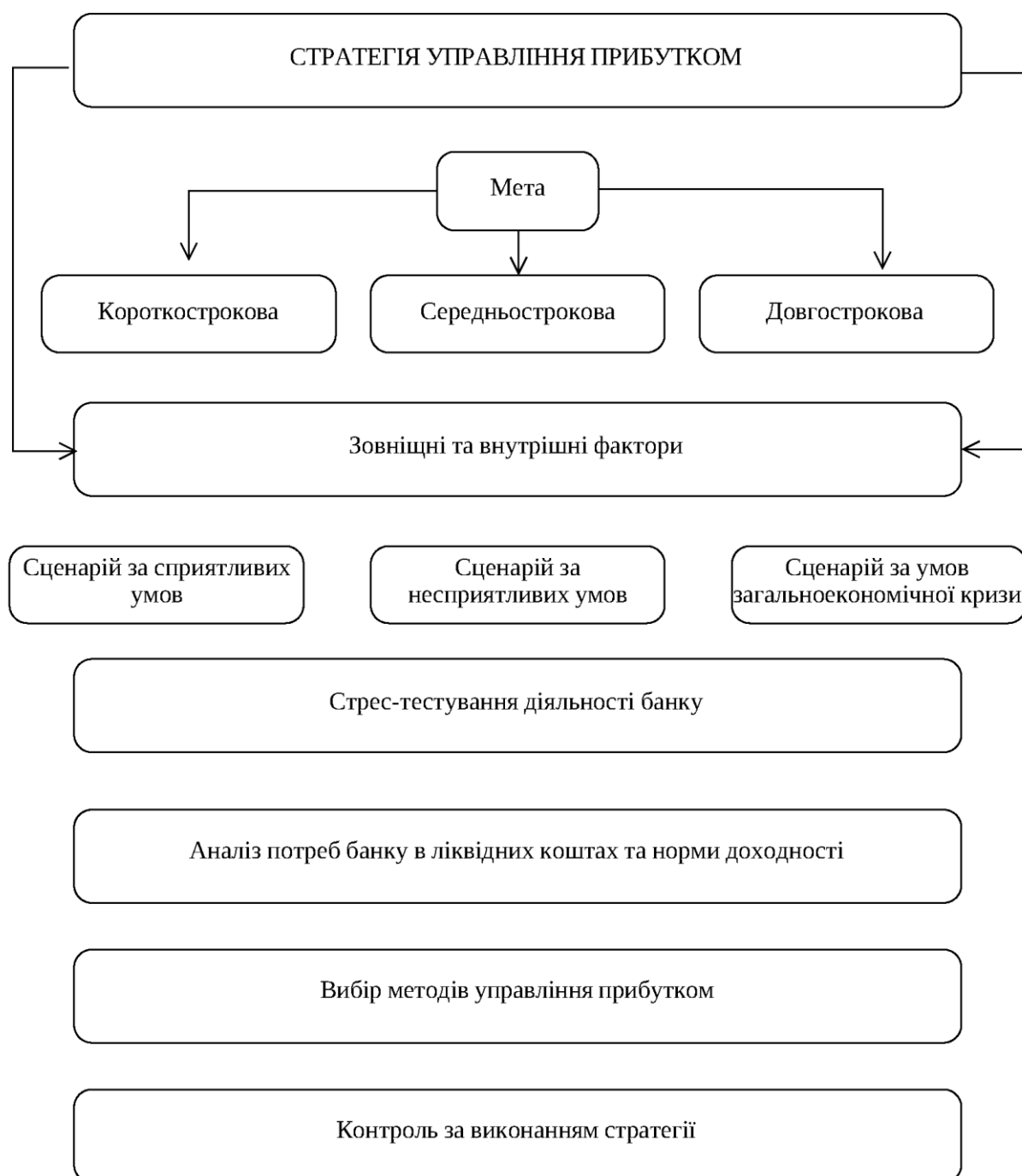
отримання прибутку в необхідному обсязі та ефективно їх використання відповідно до стратегії розвитку банку.

III. Аналіз прибутку, завданням якого є збільшення абсолютного значення прибутку та підвищення прибутковості банку на основі ефективного управління продажами та витратами.

IV. Фінансовий контроль, який дає змогу правильно оцінити поточну ситуацію та створює умови для коригування планових показників розвитку банку та його структурних підрозділів.

Таким чином, впровадження даної структурно-функціональної моделі дає змогу ефективно організувати процес управління прибутковістю банку. Представлений покроковий процес управління дозволяє більш детально проаналізувати кожен етап, комплексно оцінити з урахуванням усіх факторів впливу та можливість зміни компонентів процесу на попередніх етапах для вдосконалення операційної моделі.

Рівень прибутковості банків залежить від загальної економічної стабільності, що в першу чергу впливає на діяльність національних банків. Розглядаючи питання фінансової стійкості та прибутковості банку, обов'язково потрібно враховувати ставлення держави до банківського сектору, принципи державного регулювання банківського сектору, структури власності та заходи щодо захисту підприємницької діяльності. Політична та економічна нестабільність національної економіки, непослідовність державної фінансової політики та війна в Україні негативно впливають на довіру населення до банківської системи, що у зв'язку з цим призводить до зниження фінансових результатів вітчизняних банків, зміцнення стабільності іноземні банки.



**Рис. 3.3. Алгоритм вибору стратегії управління ліквідністю та прибутковістю банку [62]**

Сучасні умови здійснення банківських операцій вимагають від керівництва банку розробки нових ефективних застосувань апробованих підходів до управління прибутковістю, відповідних захисних заходів для зменшення негативних впливів на їх рівні, враховуючи швидкі зміни в

перебігу економічних процесів і необхідність завжди підтримувати належний рівень фінансової стійкості банку-гарантії.

Враховуючи специфіку кожного банку, включаючи його розмір, масштаб діяльності, операційні характеристики, різноманіття клієнтів і репутацію, обрана банком стратегія управління доходами також буде різною. Тому завданням керівництва банку є забезпечення функціонування адаптованої структури для ефективного управління прибутком відповідно до прийнятої стратегії.

Слід зазначити, що з метою мінімізації ризику ліквідності банку необхідно дотримуватися таких принципів:

а) Пріоритет ліквідності над прибутковістю, у тому числі при виборі напряму розміщення коштів;

б) постійно аналізувати потреби банку в ліквідності, щоб уникнути надлишку або дефіциту ліквідності;

в) Ретельно підходити до визначення вашої позиції ліквідності, в тому числі щоденно, а також за 1-3 місяці наперед, що дозволяє виявити значні дефіцити фінансування на майбутній період і вплинути на умови операцій погашення для усунення розриву;

г) Планувати та передбачати заходи на випадок ризику дисбалансу ліквідності та кризової ситуації (наявність антикризового плану).

Створено економетричну модель з метою визначення залежності розміру чистого прибутку банку від процентної та комісійної складових доходу. Економетрична модель, що пояснює поведінку індикатора, складається з одного рівняння, а модель, що характеризує еволюцію кількох індикаторів, складається з такої ж кількості рівнянь [57]

У таблиці 3.1 наведені вихідні дані для створення регресійної моделі АТ «АТ «Радабанк»» для визначення впливу окремих складових структури доходів від відсотків та комісій на розмір чистого прибутку банку.

Вхідними параметрами моделі виступили:

X1 – величина кредитів та заборгованість клієнтів у тис. грн.;



X2 – кошти інвестовані в цінні папери, тис. грн.;

X3 – гроші та їх еквіваленти в тис. грн.;

X4 – розрахунково-казначейські операції в тис. грн.;

Вихідною функцією  $Y$  обрано параметр – обсяг чистого прибутку банку в тис. грн.

Таблиця 3.1

**Значення відібраних факторів за 2018-2022 рр., тис. грн.**

Період	Прибуток (Y)	Кредити та заборгованість клієнтів (X1)	Інвестиції в цінні папери (X2)	Грошові кошти та їх еквіваленти (X3)	Розрахунково-касові операції (X4)
2017	14254	607059	243755	183797	21639
2018	18463	819360	394473	116914	34523
2019	41183	859709	188505	634007	48867
2020	27671	972097	1023290	678743	68329
2021	104001	1843613	1878033	1107717	101035
2022	9303	1155729	393411	1924213	102986

Виходячи із вихідних даних, будується лінійна багатовимірна регресійна модель  $Y = (x_1; x_2; x_3; x_4)$ , яка характеризує залежність об'єму чистого прибутку від суми складових залучених ресурсів.

Лінійна багатовимірна модель (ЛБМ)  $Y = f(x_1; x_2)$  має такий вигляд:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_i x_i \quad (3.1)$$

$y$  - залежна змінна - ендогенна змінна,  $x_1, x_2, \dots, x_i$  - залежні змінні - екзогенні змінні. У зв'язку з тим, що економетрична модель обов'язково має випадкову помилку, формула 3.1 переписується у наступному вигляді:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_i x_i + \varepsilon \quad (3.2)$$

Дана модель виконувалась в середовище MS Excel в пакеті аналізу, в результаті якого було отримано ряд результатів, які наведені у табл. 3.2-3.4.

Як видно з результатів проведеного регресійного аналізу коефіцієнт детермінації  $R^2$  дорівнює 0,92, це свідчить про зв'язок високої щільності та прямий напрямок зв'язку.

Таблиця 3.2

### Основні показники регресії

Регресійна статистика	
Множинний R	0,956929656
R-квадрат	0,915714366
Нормований R-квадрат	0,578571832
Стандартна помилка	22884,36313
Спостереження	6

Множинний R - коефіцієнт множинної кореляції R – вказує на ступінь залежності незалежних змінних (X) та залежної змінної (Y) та дорівнює кореню квадратному з коефіцієнта детермінації. В даному дослідженні даний показник становить 0,96.

Таблиця 3.3

### Дисперсійний аналіз

	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	4	5689631412	1422407853	2,71610453	0,423244925
Залишок	1	523694075,9	523694075,9		
Всього	5	6213325488			

Значимість рівня регресії перевіряється за допомогою F-критерію Фішера. Як демонструють результати розрахунків, виконаних за допомогою генератора електронних таблиць Microsoft Excel (табл. 3.3), отримане значення критерію Фішера для багатовимірної вибірки ( $u=2$ ) із значеннями  $n=6$  становить 2,716. Таким чином, отримана багатовимірна регресійна залежність є достатньою і обраний набір незалежних змінних (X1, X2, X3, X4) має лінійний вплив на величину залежної змінної Y.

Таблиця 3.4

### Результати регресійного аналізу

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення
Y-перехрещення	-40692,70088	53343,81354	-0,762838241	0,58513585
Змінна X 1	0,120779348	0,081048119	1,490217791	0,37625894
Змінна X 2	0,000836004	0,062248711	0,013430062	0,99145067
Змінні X 3	-0,002635517	0,098252842	-0,026823826	0,98292752

Змінна X 4	-0,763042499	2,437581498	-0,31303261	0,80686865
------------	--------------	-------------	-------------	------------

Виходячи з результатів регресійного аналізу наведених в табл. 3.4 рівняння багатовимірної лінійної регресії має наступний вигляд:

$$Y = 0,1207x_1 + 0,0008x_2 - 0,002x_3 - 0,763x_4 - 40692,7$$

Результати даної моделі трактуються наступним чином:

1) при збільшенні обсягу кредитів, наданих клієнтам та їх заборгованості на 1 тис. грн загальний обсяг чистого прибутку збільшиться на 0,1207%;

2) при збільшенні обсягу інвестицій в цінні папери на 1 тис. грн – збільшиться на 0,0008%;

4) при збільшенні обсягу готівкових коштів та банківських металів на 1 млн грн – зменшиться на 0,002%;

5) при збільшенні обсягу розрахунково-касових операцій – зменшиться на 0,763%.

Таким чином, в сучасних умовах банківський менеджмент має орієнтуватися на залучення клієнтів та утримання існуючих, тобто розвивати менеджмент відносин з клієнтами.

### **3.2. Використання системи CRM в системі управління прибутком банку**

У сучасному діловому середовищі підприємства стикаються зі зростаючою конкуренцією та швидкими змінами потреб клієнтів. Щоб досягти успіху на ринку та стабільно розвиватися, банки мають бути гнучкими, чуйними та завжди готовими приймати нові виклики. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) є одним із найважливіших інструментів, які допомагають підприємствам досягати цих цілей.

Для того, щоб максимально ефективно контролювати діяльність підприємств, підвищувати конкурентоспроможність, досягати поставлених

цілей і оптимальних результатів, постійно підвищувати ефективність управлінської діяльності та контролювати всі фази господарської діяльності, необхідно їх аналізувати. Розробка системи маркетингу та продажів для компанії вимагає виваженого підходу з використанням збалансованих та ефективних інструментів. Використання спеціалізованого програмного забезпечення та автоматизація бізнес-процесів дозволяє компаніям швидко знаходити рішення поточних проблем.

Кінцевою метою використання CRM-системи є оптимізація та покращення управління взаємовідносинами з клієнтами. Це підвищує прибутковість, залучає нових клієнтів і покращує загальну задоволеність. Управління взаємовідносинами з клієнтами — це безперервний цикл, що включає функції маркетингу, продажу банківських продуктів і обслуговування. Це цілісний підхід до управління взаємовідносинами з клієнтами, який спрямований на розуміння та задоволення потреб клієнтів і, зрештою, на залучення й утримання клієнтів завдяки чудовому сервісу. Ця філософія, орієнтована на клієнта, є критично важливим фактором успіху в сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

CRM-система містить набір основних принципів і методів, які допомагають сформувати клієнтоорієнтований підхід компанії та сприяють успіху бізнесу. Ці основні принципи та методи включають:

- Орієнтація на клієнта: CRM базується на фундаментальному переконанні, що успіх компанії залежить від її здатності задовольняти потреби та очікування клієнтів, що постійно змінюються. Системи CRM полегшують це завдання, надаючи інформацію, яка покращує ваше розуміння ваших клієнтів, їхні вподобання та поведінку. Ці знання служать основою для створення персоналізованих клієнтів і послуг.

- Інтеграція даних: системи CRM інтелектуально збирають та інтегрують дані клієнтів із різних джерел, таких як бази даних, соціальні мережі та електронні листи. Завдяки повній інтеграції цієї інформації підприємства можуть створювати повні профілі клієнтів. Ця інтеграція даних

дозволяє компаніям організовувати значущу взаємодію з клієнтами через кілька точок взаємодії.

- Аналітика та звітність: системи CRM надають підприємствам доступ до великої кількості даних про клієнтів, що дозволяє їм виконувати детальний аналіз поведінки клієнтів, сегментації та ефективності маркетингових і продажних зусиль. Ця інформація є безцінною для визначення того, які стратегії дають найкращі результати та дозволяють своєчасно коригувати для покращення продуктивності.

- Автоматизація процесів: автоматизація лежить в основі систем CRM і оптимізує щоденні операційні процеси та взаємодію з клієнтами. Ця автоматизація включає такі завдання, як продажі, маркетингові кампанії, обслуговування клієнтів, керування контактами та відстеження дзвінків. Автоматизуючи ці функції, підприємства можуть підвищити ефективність, заощадити час і ресурси, одночасно забезпечуючи точність і компетентність у взаємодії з клієнтами.

- Зберігання та управління інформацією: системи CRM діють як добре організовані репозиторії для зберігання та керування даними клієнтів. Це сховище містить важливу інформацію, таку як контактні дані, історія взаємодії, попередні замовлення, запитання та персоналізовані пропозиції. Отримавши доступ до цього сховища, співробітники компанії отримують знання, необхідні для розуміння ситуації та надання персоналізованого обслуговування клієнтам.

- Вирівнювання стратегії CRM. Впровадження CRM-системи вимагає розробки комплексної стратегії взаємовідносин з клієнтами, що враховує ключові цілі та цінності компанії. Це включає визначення цільових груп споживачів, створення сегментів споживачів, розробку стратегій персоналізації та розробку програм продажу та маркетингу. Інструментом для ефективного реалізації цієї стратегії є система CRM.

- Навчання та розвиток співробітників: Успішна інтеграція системи CRM залежить від навчання та розвитку співробітників. Це стосується того,

як використовувати функції CRM, розуміти принципи залучення клієнтів і опанувати мистецтво аналізу даних для покращення стосунків із клієнтами. Банки повинні інвестувати в розвиток навичок своїх співробітників, щоб ефективно використовувати їх системи CRM і отримати від них максимальну користь для свого бізнесу.

Такий підхід узгоджується з основними факторами, що впливають на прибутковість банку:

1. Раціональна структура комерційних банків.
2. Якісна управлінська та маркетингова діяльність.
3. Персональний потенціал комерційних банків.
4. Мотивація банківських працівників до праці.

Одним із ключових факторів рентабельності визначають якісну управлінську та маркетингову діяльність. В умовах жорсткої конкуренції на українському ринку банківських послуг справді ефективний маркетинг є важливим фактором, що впливає на прибутковість. Це пов'язано з тим, що банки стали більш уважними до кожного клієнта та кожної конкурентної ціни на ринку кредитів та депозитів. Після масштабного очищення банківської системи від неплатоспроможних банків у 2015 та 2016 роках відсоткові ставки (виручка є основою для відсотка чистого прибутку) покращилися, а висока якість менеджменту призвела до ефективної діяльності. Це не тільки вирішить проблему в довгостроковій перспективі, але й зміцнить позиції банку на ринку порівняно з конкурентами.

Ідея використання технології управління взаємовідносинами з клієнтами (систем CRM) полягає в тому, щоб зосередитися на конкретних клієнтах і спробувати найкращим чином задовольнити їхні потреби. Це підводить нас до основної ідеї особистих відносин із клієнтами.

Таблиця 3.5

**Прямі економічні ефекти від впровадження CRM-системи на підприємстві**

Напрямки	Тимчасовий ефект від	Постійний ефект від
----------	----------------------	---------------------

оптимізації	впровадження	впровадження
Дія ефекту у напрямку збільшення доходу		
Взаємодія між службами	Автоматизована взаємодія між службами	Поліпшення умов праці для прийняття рішень
Удосконалення процесів інформаційного забезпечення	Підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів; поліпшення інформаційної підтримки процесів.	підвищення задоволеності клієнтів; Підвищення задоволеності співробітників.
Сегментація клієнтів	Збільште продажі, орієнтуючись на прибуткових клієнтів	Збільште прибуток, визначивши найприбутковіші сегменти та забезпечивши кращу споживчу цінність. більший прибуток завдяки перехресним продажам
Колективне прийняття рішень	Прийняття рішень з урахуванням думки співробітників	Зростання ролі персоналу
Формування нової системи управління та мотивації персоналу	Підвищення продуктивності персоналу за рахунок автоматизованого контролю	Підвищення прибутку за рахунок збільшення крос-продажів
Взаємодія клієнта та виконавця	Підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів	Підвищення задоволеності клієнтів; підвищення задоволеності персоналу.
Дія ефекту у напрямку зменшення витрат		
Впровадження системи автоматизації	Підвищення ефективності продажів; підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів.	Підвищення прибутку за рахунок збільшення відсотку успішних угод.
Автоматизація обробки контактів	Підвищення продуктивності персоналу	Підвищення прибутку за рахунок зниження витрат на операції; підвищення прибутку за рахунок можливості збільшення кількості обслуговуваних потенційних клієнтів

Інформаційна система банку має бути спрямована не лише на відстеження прибутковості його послуг, а й на відстеження прибутковості конкретного клієнта та створення цінності для цього клієнта.

Коли банк по-різному ставиться до різних клієнтів в одній ситуації на основі інформації про клієнта, це називається CRM. Звичайно, це не так просто. Для будь-якого банку диференціація відносин з клієнтами на основі фактичних клієнтів, а не переліку послуг, які може запропонувати банк,

вимагає повної зміни бізнес-процесів, такої інформації, як системи управління та навіть культури спілкування між співробітниками та клієнтами. Помилки у застосуванні принципів CRM пов'язані, насамперед, не з технічними помилками, а з недоліками в стратегіях і бізнес-процесах національних банків.

Щоб успішно взаємодіяти зі споживачами, системи CRM повинні бути розроблені з урахуванням індивідуальних потреб, уподобань і бажань тих, хто їх використовує. Повільна адаптація призводить до того, що користувачі (менеджери з маркетингу, агенти контакт-центру, персональні менеджери тощо) вносять у систему неточну або неповну інформацію.

Це призводить до втрати довіри до всієї інформації CRM. CRM-системи є однією з нових технологій для управління взаємовідносинами з клієнтами. Найпростіше це представити у вигляді набору пропозицій, які забезпечують кожен крок процесу взаємодії з клієнтом, пов'язаних єдиною бізнес-логікою та інтегрованих в інформаційне середовище компанії.

Формально CRM можна виразити у вигляді великих модулів.

- Автоматизація маркетингу (аналіз та навчання цільової аудиторії, банківських продуктів, тарифів, ситуації на ринку, бази даних конкурентів, аналіз планування та впровадження маркетингових заходів компаній та їх результатів, створення інструментів інтернет-маркетингу).

- Автоматизація банківських послуг (банківське прогнозування, управління контактами, моніторинг клієнтів, формування клієнтської бази та комісії, аналіз прибутків і збитків тощо).

Автоматизація процесів надання загальної інформації про клієнтів є важливим кроком у взаємодії з клієнтами та може вплинути на формування лояльності клієнтів та бажання користуватися новими банківськими продуктами та послугами (історія контактів клієнтів, моніторинг запитів), база даних типових запитань клієнтів та відповідей на них. Їх можна використовувати, щоб допомогти зменшити витрати на обслуговування, витрати на управління запитами клієнтів тощо.



Впровадження CRM-технології вимагає від банку суттєвих управлінських та організаційних змін. Банкіри та радники є не лише користувачами баз даних клієнтів, але й мають виконувати відповідні функції збору інформації. CRM відіграє важливу роль у створенні бази даних, орієнтованої на задоволення потреб клієнтів. Наразі маркетологи багатьох банків мають доступ лише до зведеної інформації про клієнтів банку, наприклад: вік, професійні характеристики, суми депозитів, суми кредитів тощо. Таким чином, ви можете робити лише загальну сегментацію клієнтів.

Стратегія CRM передбачає збір як узагальненої, так і більш детальної інформації. Зауважте, що CRM – це ширше поняття, ніж традиційні автоматизовані банківські системи. Впровадження CRM не обмежується низкою кроків із впровадження нової програмної платформи. Серед них – необхідність змінити мислення працівників, реорганізувати бізнес-процеси, щоб зосередитися на клієнті, перепланувати робочі місця для співробітників, які працюють безпосередньо з клієнтами, і децентралізувати маркетингові функції банків.

Ефективна стратегія CRM має бути узгоджена з місією банку та пов'язана із загальними бізнес-цілями. У цьому випадку інформаційні технології відіграють лише допоміжну роль. Кожен банк зобов'язаний самостійно підібрати найбільш ефективний засіб автоматизації для кожного етапу взаємовідносин з клієнтом. Змінити підхід до управління процесом дослідження ринку можна для вивчення попиту на банківські послуги на ринку, прогнозування поведінки клієнтів, забезпечення високого рівня підготовки та прийняття управлінських рішень щодо розвитку банківського маркетингу, що сприяє підвищенню стабільності та виживання банків. конкурентне ринкове середовище;

Розробка та функціонування системи CRM (Customer Relationship Management) забезпечує розвиток бізнес-процесів, пов'язаних із взаємовідносинами з клієнтами, визначену технічну базу та відповідні організаційні рішення для управління банком. Водночас впровадження CRM

– це складний процес, в якому, крім технічних і матеріальних чинників, беруть участь і ідеологічні чинники (зміна підходу до взаємовідносин з клієнтами між керівництвом банку та «торговим персоналом») Така структура розпізнавання CRM-систем у банках покликана забезпечити максимально міцний «зв'язок» із бажаними клієнтами. Загальновідомо, що 80% вашого прибутку надходить від 20% ваших клієнтів, тому цілком природно, що ви приділяєте цьому більше уваги. Якість вашої роботи з клієнтами визначається вашою здатністю сегментувати своїх клієнтів і працювати з кожною визначеною групою, приділяючи особливу увагу роботі з клієнтами високої вартості (VIP-клієнти). Системи CRM дозволяють банкам ідентифікувати ті самі 20% своїх найприбутковіших клієнтів і вдосконалювати заходи свого менеджера для підтримки та розширення конфігурації. CRM-систему банку можна визначити комплексом трьох функцій і відповідних завдань:

#### 1 Побудова єдиного інформаційного простору банків:

- формування єдиної методологічної бази (єдиних правил співпраці із замовниками, змісту дій, моделі документації);
- зберігати історію взаємовідносин з клієнтами в єдиній базі даних;
- створення єдиного клієнта шляхом інтеграції субсайтів (включаючи функції, відділення, відділення, торгові майданчики);
- отримати оперативну інформацію про існуючих клієнтів (система обліку).

#### 2 Створення інструментів аналітики для окремих клієнтів та їх груп:

- сегментація клієнтів за різними параметрами (статус, сфера діяльності, важливість);
- отримання впливових інструментів для роботи з клієнтами та їх групами;
- створення статистичних та аналітичних звітів для окремих клієнтів і груп клієнтів.

3 Створити інструменти для планування та контролю роботи менеджерів.

- автоматизація бізнес-процесів для залучення клієнтів і постановки завдань менеджерам;
- створити необхідні документи за створеними моделями та формами;
- підготовка звітів для управління роботою менеджерів.

Враховуючи стан ресурсних можливостей та технологічних (продуктових) можливостей банку, функціональне наповнення для досягнення основного обсягу впровадження CRM-технології є наступним:

- Залучати нових клієнтів банку шляхом впровадження визначених (передбачених) бізнес-процесів та цілеспрямованого маркетингового впливу на клієнтів.
- Створення лояльності клієнтів, забезпечуючи індивідуальний підхід до кожного клієнта та швидку відповідь на запити клієнтів.
- Підвищення ефективності роботи менеджерів банку шляхом управління часом співробітників і організації командної роботи.
- Підвищення прибутковості клієнтів (перехресні продажі та сегментація).
- Управління розвитком банку (оперативне управління, підтримка управлінських рішень).

Аналіз рис. 3.4 показує, що існує прямий зв'язок між можливими прямими та непрямими економічними ефектами від впровадження CRM-системи в компанії.



### **Рис. 3.4. Зв'язок між можливими прямими та непрямими економічними ефектами від впровадження CRM-системи**

Останньою категорією є зменшення ризику. До цієї категорії відноситься ефект запобігання впливу негативних факторів на розвиток компанії, тобто зниження ризиків. Можна зробити висновок, що впровадження CRM системи покращує існуючий процес прийняття управлінських рішень в компанії.

#### **Висновки до розділу 3**

1. Створено економетричну модель з метою визначення залежності розміру чистого прибутку банку від процентної та комісійної складових доходу. Виходячи з результатів регресійного аналізу при збільшенні обсягу кредитів, наданих клієнтам та їх заборгованості на 1 тис. грн загальний обсяг чистого прибутку збільшиться на 0,1207%; при збільшенні обсягу інвестицій в цінні папери на 1 тис. грн – збільшиться на 0,0008%; при збільшенні обсягу готівкових коштів та банківських металів на 1 млн грн – зменшиться на 0,002%; при збільшенні обсягу розрахунково-касових операцій – зменшиться на 0,763%. Таким чином, в сучасних умовах банківський менеджмент має орієнтуватися на залучення клієнтів та утримання існуючих, тобто розвивати менеджмент відносин з клієнтами.

2. Ідея використання технології управління взаємовідносинами з клієнтами (систем CRM) полягає в тому, щоб зосередитися на конкретних

клієнтах і спробувати найкращим чином задовольнити їхні потреби. Це підводить нас до основної ідеї особистих відносин із клієнтами. Інформаційна система банку має бути спрямована не лише на відстеження прибутковості його послуг, а й на відстеження прибутковості конкретного клієнта та створення цінності для цього клієнта. Враховуючи стан ресурсних можливостей та технологічних можливостей банку, функціональне наповнення для досягнення основного обсягу впровадження CRM-технології є наступним: залучати нових клієнтів банку шляхом впровадження визначених (передбачених) бізнес-процесів та цілеспрямованого маркетингового впливу на клієнтів; створення лояльності клієнтів, забезпечуючи індивідуальний підхід до кожного клієнта та швидку відповідь на запити клієнтів; підвищення ефективності роботи менеджерів банку шляхом управління часом співробітників і організації командної роботи; підвищення прибутковості клієнтів; управління розвитком банку (оперативне управління, підтримка управлінських рішень). Останньою категорією є зменшення ризику. До цієї категорії відноситься ефект запобігання впливу негативних факторів на розвиток компанії, тобто зниження ризиків. Можна зробити висновок, що впровадження CRM системи покращує існуючий процес прийняття управлінських рішень в компанії.

## ВИСНОВКИ

1. Визначено, що прибуток – це виражений у грошовій формі дохід власника від вкладеного капіталу та представляє собою різницю між загальним доходом і загальними витратами, пов'язаними з виконанням цієї діяльності. Прибуток є формою доходу підприємців, які вкладають власний капітал для досягнення особистого ділового успіху і водночас забезпечують певну винагороду за економічний ризик господарської діяльності. Отже, розмір прибутку та розмір ризику прямо пропорційні один одному. Банківська система управління прибутковістю банківських установ представляє собою сукупність методів і засобів, які напряду регулюють процеси формування, розподілу та використання прибутку фінансових установ, підвищенням результатів прибутковості та підвищенням ефективності банківських операцій.

2. Дослідження кваліфікаційної роботи проводилося за матеріалами АТ «АБ «Радабанк»». Станом на 31 грудня 2022 року Банк має 26 відділень. За 2018-2022 рр. загальна сума активів зросла у 3,3 рази, однак порівняно з попереднім роком знизилось на 25,1%. В тому числі сума грошових коштів та їх еквівалентів зросла у 5,4 рази, кредитів та авансів клієнтів - на 41,1%, інвестиції в цінні папери – на 98,6%, а основні засоби –у 2,6 рази. Однак порівняння даних показників з попереднім 2022 р., який виявився дуже важким як для країни, так і для банківської системи, вказує на тенденцію пониження даних показників. За період 2018-2022 рр. зросли процентні доходи банку у 2,1 рази або на 218865 тис. грн., а комісійні доходи – у 2,3 рази, але порівняно з попереднім 2021 р. на 15,1% та 41% відповідно. Крім того, чистий прибуток від операцій з фінансовими інструментами зріс майже у 4 рази, незважаючи на те що у 2020-2021 рр. за цією статтею був збиток, спричинений карантинном у період пандемії COVID 19. Вдалою була робота по операціям з іноземною валютою, зростання по цій статті становить 56,6 млн. грн., що у 4,5 рази перевищує рівень 2018 року.

3. За даними звітності банку на кінець дня 31 грудня 2022 року фактичне середньоарифметичне значення коефіцієнта покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами – 335,7% (у попередньому році – 184,1%) при нормативному значенні не менше 100%; фактичне середньоарифметичне значення коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті – 186,7% (у попередньому році – 404,8%) при нормативному значенні не менше 100%; значення коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR) за всіма валютами – 166,5% (у попередньому році – 127,4%) при нормативному значенні не менше 90%.

4. Відповідно до виявлених проблем, створено економетричну модель з метою визначення залежності розміру чистого прибутку банку від процентної та комісійної складових доходу. Виходячи з результатів регресійного аналізу при збільшенні обсягу кредитів, наданих клієнтам та їх заборгованості на 1 тис. грн загальний обсяг чистого прибутку збільшиться на 0,1207%; при збільшенні обсягу інвестицій в цінні папери на 1 тис. грн – збільшиться на 0,0008%; при збільшенні обсягу готівкових коштів та банківських металів на 1 млн грн – зменшиться на 0,002%; при збільшенні обсягу розрахунково-касових операцій – зменшиться на 0,763%. Таким чином, в сучасних умовах банківський менеджмент має орієнтуватися на залучення клієнтів та утримання існуючих, тобто розвивати менеджмент відносин з клієнтами.

5. Ідея використання технології управління взаємовідносинами з клієнтами (систем CRM) полягає в тому, щоб зосередитися на конкретних клієнтах і спробувати найкращим чином задовольнити їхні потреби. Це підводить нас до основної ідеї особистих відносин із клієнтами. Інформаційна система банку має бути спрямована не лише на відстеження прибутковості його послуг, а й на відстеження прибутковості конкретного клієнта та створення цінності для цього клієнта. Враховуючи стан ресурсних можливостей та технологічних можливостей банку, функціональне наповнення для досягнення основного обсягу впровадження CRM-технології

є наступним: залучати нових клієнтів банку шляхом впровадження визначених (передбачених) бізнес-процесів та цілеспрямованого маркетингового впливу на клієнтів; створення лояльності клієнтів, забезпечуючи індивідуальний підхід до кожного клієнта та швидку відповідь на запити клієнтів; підвищення ефективності роботи менеджерів банку шляхом управління часом співробітників і організації командної роботи; підвищення прибутковості клієнтів; управління розвитком банку (оперативне управління, підтримка управлінських рішень). Останньою категорією є зменшення ризику. До цієї категорії відноситься ефект запобігання впливу негативних факторів на розвиток компанії, тобто зниження ризиків. Можна зробити висновок, що впровадження CRM системи покращує існуючий процес прийняття управлінських рішень в компанії.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І.О. Теоретичні аспекти системи банківського менеджменту. *Економічний форум*. 2021. № 1. С. 160-166.
2. Аналіз банківської діяльності: підручник /А.М. Герасимович, М.Д. Алексеєнко, І.М. Парасій-Вергуненко та ін.; за ред. А.М. Герасимовича. К.: КНЕУ, 2004. 599 с.
3. Банківські операції: підручник / А.М. Мороз, М.І. Савлук, М.Ф. Пуховкіна та ін. / За ред. д-ра екон. наук А.М. Мороза. К.: КНЕУ, 2000. 384 с.
4. Валєжна М.С. Аналіз ефективності діяльності банку ПАТ "ПУМБ". *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 25-27.  
Волобуєва Ю.О, Гарматій Н.М. Оцінка фінансової стійкості державного банку АТ «ОЦАДБАНК» в умовах нестабільності. Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції (м. Вінниця, 18 листопада 2022 р.). Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. 2022. 359 с. С.
5. Габрієлян Д. Г. Концептуальні положення управління ліквідністю та прибутковістю банку. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2016. № 92. С. 142-148.
6. Гребенюк Н.О. Фінансова безпека банків: система розпізнання загроз та усунення ризиків. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2016. Вип. 91. С. 53-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE\\_2016\\_91\\_8\\_](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2016_91_8_)
7. Добровольська О.В. Сабадин М. О. Теоретико-методичні засади управління прибутковістю комерційного банку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 23, ч. 3. С. 75-83.
8. Добровольська О.В., Басовська О.С.. Формування методики факторного аналізу та показників фінансової стійкості в системі стратегічного управління підприємством. *Агросвіт*. 2011. №11. С. 39-42.

9. Добровольська О.В., Дуброва Н.П. Показники ЕВІТ та ЕВІ в аналізі фінансової звітності: методичний підхід. *Інфраструктура ринку*. 2021. №52. С. 14-20.
10. Добровольська О.В., Дуброва Н.П., Ясинська Д.В. Застосування детермінованого моделювання для підвищення прибутковості в управлінні фінансовими ресурсами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2 (72). DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-72-12>.
11. Добровольська О.В., Качула С.В., Льовкіна А.С. Фінансовий менеджмент кредитного ризику як запорука безпеки кредитної діяльності банку. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/5937/>
12. Довгань М.Ж. Банківський менеджмент: навч.-метод. комплекс. Тернопіль: ТНЕУ. 2012. 105 с.
13. Євенко І.Ю. Оцінка ефективності діяльності банку. URL: [https://www.rusnauka.com/18\\_ADEN\\_2013/Economics/1\\_141883.doc.htm](https://www.rusnauka.com/18_ADEN_2013/Economics/1_141883.doc.htm)
14. Жмайлова О.Г., Стрілець В.В. Аналіз абсолютних показників прибутку банку як фактор його стабільної діяльності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2013. Вип. 12. С. 194-198.
15. Іванова В.О., Кантур С.Ф. Економічна сутність прибутку комерційного банку та джерела його формування. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 253. С. 57-60
16. Каган І. В. CRM-системи як інструмент підвищення ефективності бізнесу / І. В. Каган, С. М. Костючко // *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2023. № 52. С. 5-9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/kint\\_2023\\_52\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/kint_2023_52_3)
17. Катан Л.І., Плахотник М.С. Прибутковість комерційного банку та її підвищення. *Агросвіт*. 2018. № 21. С. 3-6.

18. Кльоба Л.Г., Кльоба Р.Л. Використання маркетингового підходу до вдосконалення управління банківською діяльністю. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*: зб. наук.-техн.пр. Львів, 2008. Вип. 18.9. С. 158-166.
19. Кльоба Р.Л. Маркетинговий підхід до вдосконалення управління банківською діяльністю. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 19. С. 196-214.
20. Костюк В.А., Дятленко В.Є. Управління доходами і витратами банку. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 12. С. 150-154
21. Крепак О. О. Механізм управління прибутковістю банку. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 26. № 1. С. 73-76.
22. Криклій О.А., Маслак Н.Г., Пожар О.М. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія. Суми: ДВНЗ УАБС НБУ. 2011. 152 с.
23. Криклій О.А., Масляк Н.Г. Управління прибутком банку. Суми: Изд-во УАБС НБУ. 2008. 86 с.
24. Латишева І.Л., Самойленко І.В. Організація управління фінансовими ресурсами банку. *Бізнес Інформ*. 2011. №11. С. 164-166.
25. Ліцензія НБУ №166 на здійснення діяльності АК «АБ «РАДАБАНК»». Офіційний сайт НБУ. URL: [https://bank.gov.ua/files/Licences\\_bank/306500.pdf](https://bank.gov.ua/files/Licences_bank/306500.pdf)
26. Ломако Ю.О. Організація процесу управління прибутковістю банку. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 103-105.
27. Макаренко Ю.П., Мороховець К.С. Стратегія підвищення прибутковості комерційного банку. *Економіка та держава*. 2017. № 11. С. 60-64.

28. Малюкіна А. О. Обґрунтування впровадження CRM-системи для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1. С. 85-90.
29. Матвієнко О.С. Шляхи підвищення прибутковості банківської діяльності в Україні. *Молодий вчений*. 2014. № 6 (1). С. 169-172.
30. Мозгова Г.В., Морозов А.О., Фомін О.Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 2. С. 89-94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2017\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_2_17)
31. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерства фінансів України №73 від 07.02.2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
32. Нестеренко Ж.К., Зоря І.В. Аналіз та облік процентних і комісійних доходів та витрат ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК». *Ефективна економіка*. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=538>
33. Норік Л.О., Бріль М.С. Прогнозування прибутку банку за показниками активів. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 29-30 березня 2018 року. Харків: Видавець ФОП Мезіна, 2018. С. 336-340.
34. Онопрієнко Ю.Ю. Моделювання прибутковості як цільової стратегії управління фінансами банку. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 116-120.
35. Панасенко Г.О. Особливості управління бізнес-процесами сучасного банку. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 1. С. 293-295.
36. Підгора Є.О., Латишева О.В., Мілявський М. Ю. Сучасні клієнтоорієнтовані ІТ-технології "CRM-системи": суть і доцільність їх впровадження на підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 6(2). С. 28-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2018\\_6\(2\)\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_6(2)_9)

37. Пірог Д.В. Формування і розподіл прибутку банку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 24. С. 70-75.
38. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати»: Положення затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 31.03.99. № 87 URL: <http://www.rada.gov.ua>
39. Положення про порядок визначення рейтингових оцінок за рейтинговою системою CAMELS. Затверджене Постановою Правління НБУ №171 від 08.05.2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0171500-02#Text>.
40. Положення про порядок визначення рейтингових оцінок за рейтинговою системою CAMELS. Затверджене Постановою Правління НБУ №171 від 08.05.2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0171500-02#Text>.
41. Процик Я.І., Дуброва Н.П. Управління прибутком комерційного банку в сучасних умовах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2023. №21. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/2023/21/>
42. Птащенко О. В., Мірошникова Є. Д. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. № 6. С. 108-115.
43. Ревич М.Я. Стратегії управління прибутковістю банків. *Вісник Української академії банківської справи*. 2013. № 2 (35). С. 75-80.
44. Рибалка О.О. Підходи до управління прибутком банку. *Актуальні проблеми економіки: наук. економ. журнал*. 2007. № 11. С. 161-165.
45. Рибалко А.С., Зайцев О.В. Сучасні підходи до аналізу фінансових результатів діяльності банківської установи. *Економіка та суспільство*. 2020. №21. С. 114-122.
46. Річна фінансова звітність АТ «АК «Радабанк»» за 2018 рік. URL: <https://www.radabank.com.ua/storage/files/bank/fyn-otchetnost/godovou-otchet-2018-2.pdf>

47. Річна фінансова звітність АТ «АК «Радабанк»» за 2019 рік. URL: <https://www.radabank.com.ua/storage/files/bank/fyn-otchetnost/godovou-otchet-19-2.pdf>
48. Річна фінансова звітність АТ «АК «Радабанк»» за 2020 рік. URL: [https://www.radabank.com.ua/storage/files/bank/fyn-otchetnost/Godovo%D1%83\\_otchet\\_2020.pdf](https://www.radabank.com.ua/storage/files/bank/fyn-otchetnost/Godovo%D1%83_otchet_2020.pdf)
49. Річна фінансова звітність АТ «АК «Радабанк»» за 2021 рік. URL: <https://www.radabank.com.ua/storage/files/bank/fyn-otchetnost/godovou-otchet-2021-2.pdf>
50. Річна фінансова звітність АТ «АК «Радабанк»» за 2022 рік. URL: <https://www.radabank.com.ua/storage/files/bank/fyn-otchetnost/godovou-otchet-2022-2.pdf>
51. Савіна Л.О. Комплексне управління активами та пасивами комерційного банку. *Сталий розвиток економіки*. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2010\\_1/152.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2010_1/152.pdf)
52. Сало І.В., Лисянська О.О. Необхідність аналізу показників прибутку банку. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/pprbsu/2010\\_29/10\\_29\\_01.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pprbsu/2010_29/10_29_01.pdf)
53. Сидоренко О.М., Савченко Г.О., Кібік Н.С. Прибуток банку та фактори його формування. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія Економічні науки. 2014. Випуск 9-1. Частина 2. С. 218-222.
54. Сокиринська І.Г., Журавльова Т.О. Фінансовий менеджмент у банку : навчальний посібник. Дніпропетровськ: Пороги. 2016. 192 с.
55. Соколова Х.О., Волкова В.В. Активи та пасиви банків України: сучасний стан та фактори впливу. *Економіка і організація управління*. 2018. №4 (22). С. 65-74.
56. Тітаренко М.К. Декомпозиційний аналіз прибутковості банку. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2016. № 9. С. 386-389.
57. Тюленєва Ю.В., Савченко М. М. Розробка моделі залежності чистого процентного доходу банку від розміру залученої ресурсної бази від

- фізичних осіб. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5177>
58. Фатюха Н.Г., Гришунова Т.А. Основні підходи щодо визначення та класифікації доходів банківської установи. *Ефективна економіка*. 2019. №7.
59. Череп А.В., Рурка Г.І. Методичні підходи до аналізу прибутку комерційного банку на прикладі ПУАТ АКБ «Індустріалбанк». *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Збірник наукових праць. 2011. № 1(10). URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Fkd/2011\\_1/part1/6.Pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Fkd/2011_1/part1/6.Pdf).15.
60. Шварц О. Ринок фінансових послуг удосконалення інструментарію управління активами і пасивами банку в умовах фінансової нестабільності. *Світ фінансів*. 2011. №4. С. 33-39.
61. Шелеметьєва Т.В., Трохимець О.І., Перекрест М.І. Оцінка рівня фінансової безпеки комерційного банку з використанням кількісного методу. *Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6. С.174-181.
62. Шелест О.Л., Скрипниченко О.В. Вдосконалення стратегії управління прибутковістю банку з використанням імітаційної моделі. *Ефективна економіка*. 2019. №12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_12\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_22)

## ДОДАТОК А

## Склад прибутку АТ «АБ «Радабанк»» за 2018-2022 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відношення 2022р. До 2018 р.	
						тис.грн.	%
Процентні доходи	197017	236554	263793	361407	415882	218865	211,1
Процентні витрати	64213	92815	92862	134094	189104	124891	294,5
Чистий процентний дохід	132804	143739	170932	227313		-132804	0,0
Комісійні доходи	58288	74218	100593	138335	137130	78842	235,3
Комісійні витрати	15387	16833	26755	33547	30392	15005	197,5
Чистий прибуток від операцій з фінансовими інструментами	642	3159	-198	-3957	2379	1737	370,6
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами	97					-97	0,0
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою	16005	19736	47490	44716	72617	56612	453,7
Чистий прибуток/збиток від переоцінки іноземної валюти	141	-2320	6984	3305	-924	-1065	-655,3
Чистий збиток від зменшення корисності фінансових активів	-54012	-22226	-71463	4816	-160754	-106742	297,6
Чистий збиток від збільшення резервів за зобов'язаннями	-13	-97	24	48		13	0,0
Чистий прибуток від припинення визнання фінансових активів	1892	1029	7420	14757		-1892	0,0
Інші операційні доходи	3405	10811	5223	8440	20087	16682	589,9
Витрати на виплати працівникам	70467	102324	129468	169024	140761	70294	199,8
Витрати зносу та амортизація	8628	18514	27230	39155	36819	28191	426,7
Інші адміністративні та операційні витрати	42198	40024	49688	68709	55739	13541	132,1
Прибуток до оподаткування	22569	50353	33864	127338	15068	-7501	66,8
Витрати на податок на прибуток	4089	9170	6193	23337	5765	1676	141,0
Прибуток від діяльності, що триває	18481	41183	27671			-18481	0,0
Прибуток	18481	41183	27671	104001	9303	-9178	50,3
Усього сукупного доходу	18481	41183	27671	104001	9303	-9178	50,3