

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему: Удосконалення управління фінансовими результатами**  
**комерційного банку для підвищення його прибутковості**

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

**Здобувачка**

**Тетяна ТАРАН**

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

**Оксана ВОДОЛАЗСЬКА**

**Дніпро – 2023**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Обліку і фінансів

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

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

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

**Ступінь вищої освіти:** Магістр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## **ЗАВДАННЯ** на підготовку кваліфікаційної роботи

Таран Тетяні Василівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** Удосконалення управління фінансовими результатами комерційного банку для підвищення його прибутковості

**Науковий керівник:** Водолазська Оксана Анатоліївна, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом по ДДАЕУ від «09» жовтня 2023 р. № 3049

**2. Термін подання здобувачем роботи:** «05» грудня 2023 року.

**3. Вихідні дані до роботи:** законодавчо-нормативні документи, інструктивні положення НБУ щодо регулювання діяльності банків України, річні звіти АТ «ПриватБанк» за 2018-2022 роки, дані рейтингових агентств, матеріали наукових статей, монографій, інтернет-джерел.

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

Вступ. 1. Теоретико-методичні засади управління фінансовими результатами комерційного банку. 2. Аналіз ефективності управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк». 3. Напрями удосконалення управління фінансовими результатами комерційного банку. Висновки і пропозиції.

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

1. Чинники впливу на формування фінансових результатів банку. 2. Основні етапи управління фінансовими результатами банку. 3. Динаміка обсягу активів ПриватБанку, млн. грн. 4. Структура капіталу і зобов'язань ПриватБанку, %. 5. Динаміка відносних показників прибутковості ПриватБанку за 2018-2022 роки. 6. Алгоритм формування прогнозного прибутку комерційного банку.

**6. Консультанти розділів роботи**

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

7. Дата видачі завдання «23» червня 2023 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні засади управління фінансовими результатами комерційного банку	04.09. 2023	виконано
2	Аналіз ефективності управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк»	10.10. 2023	виконано
3	Напрями удосконалення управління фінансовими результатами комерційного банку	02.11.2023	виконано
4	Висновки і пропозиції	25.11.2023	виконано
5	Оформлення роботи	01.12.2023	виконано

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Тетяна ТАРАН

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Оксана ВОДОЛАЗЬКА

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	8
1.1. Сутність та особливості формування фінансових результатів банку	8
1.2. Основні етапи управління фінансовими результатами банку	16
1.3. Характеристика методів оцінки фінансових результатів банку	27
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»	35
2.2. Аналіз доходів і витрат за активними операціями банку	46
2.3. Оцінка показників прибутковості банку	51
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	57
3.1. Алгоритм фінансової моделі планування прибутку банку	57
3.2. Перспективні напрямки зростання прибутку та рентабельності банку	65
3.3. Оцінювання тенденцій зміни прибутку банку на основі прогнозування його доходів і витрат	68
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

## РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління фінансовими результатами комерційного банку для підвищення його прибутковості»

**Кваліфікаційна робота містить:** 82 с., 6 рис., 10 табл., 56 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – процес формування фінансових результатів комерційного банку.

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні аспекти формування фінансових результатів діяльності банку.

**Метою роботи** є вивчення теоретичних аспектів і методичних підходів до управління фінансовими результатами комерційного банку, визначення напрямів стійкого підвищення його прибутковості.

**Методи дослідження** – методи коефіцієнтного аналізу, статистичний, графічний, групування, метод узагальнення результатів дослідження, методи побудови часових трендів.

В ході виконання роботи було визначено можливості передбачення фінансових результатів банку за допомогою обґрунтованих моделей планування та прогнозування доходів і витрат від активних банківських операцій, подальшого формування на цій основі бажаної прибутковості його діяльності.

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

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ БАНКУ, ДОХОДИ, ВИТРАТИ, ПРИБУТОК, АКТИВНІ ОПЕРАЦІЇ, ПЛАНУВАННЯ ПРИБУТКУ

### KEYWORDS

FINANCIAL RESULTS OF THE BANK, INCOME, COSTS, PROFIT, ACTIVE OPERATIONS, PROFIT PLANNING

## ВСТУП

У ринковій економіці банки завжди займали чільне місце і, перебуваючи в тісному зв'язку з усіма її ланками, впливали як на економіку в цілому, так і на розвиток суспільства завдяки специфіці своєї діяльності.

Прибуток формується внаслідок здійснення банком кредитної, депозитної, розрахункової та інших видів банківської діяльності. Його можна визначити як кінцевий фінансовий результат, який має грошову форму, певною мірою є винагородою за здійснений ризик і результат ефективного управління діяльністю банку. Прибуток є вартісним показником і характеризує лише частину доходу, яка звільнена від витрат у процесі діяльності банку. Прибуток є найважливішим чинником прибутковості банку.

Розуміння фінансових результатів дозволяє визначити оптимальні шляхи розвитку та уникнути можливих ризиків. Управління фінансовими результатами надає керівництву банку інформацію, яка допомагає в прийнятті обґрунтованих стратегічних рішень.

Управління фінансовими результатами спрямоване на збереження фінансової стабільності банку. Це включає контроль над рівнем ризиків, оптимізацію фінансових операцій та забезпечення відповідності фінансових показників нормативам.

Банк, що ефективно управляє своїми фінансовими результатами, має можливість бути більш конкурентоспроможним на ринку. Це дозволяє впевнено конкурувати за клієнтів, залучати додатковий капітал та розвивати нові фінансові продукти. Управління фінансовими результатами сприяє створенню відкритого та прозорого середовища у справах банку. Це важливо для забезпечення довіри клієнтів, регуляторів та інших зацікавлених сторін. Тому управління фінансовими результатами банку є критично важливим та актуальним аспектом його діяльності.

Багатогранність питань банківської діяльності відображається у працях науковців, серед них: Аберніхіна І.Г., Бондаренко П.В., Буртняк І.В., Довгань, Ж.М., Дробязко А.О., Єрмошкіна О.В., Журавльова Т.О., Зянько В.В., Криклій О.А., Мудра Р.Р., Рудевська В.І., Сисоєнко І.А., Халатур С.М., Чепелюк Г.М. та інші. Проведені ними дослідження стосуються багатьох важливих умов забезпечення відповідного рівня прибутковості банків. Проте динамічність ринкового середовища вимагає постійного оновлення підходів до можливості планувати та прогнозувати фінансові результати банківської установи, щоб додати більше стабільності у її діяльність.

Метою роботи є вивчення теоретичних аспектів і методичних підходів до управління фінансовими результатами комерційного банку, визначення напрямів стійкого підвищення його прибутковості.

Для розкриття теми роботи була вирішена низка завдань, а саме:

- виявити сутність та особливі риси формування фінансових результатів банку;
- представити основні етапи управління фінансовими результатами банку;
- розпізнати методи оцінювання фінансових результатів банку;
- проаналізувати доходи і витрати за активними операціями АТ КБ «ПриватБанк»;
- надати оцінку прибутковості АТ КБ «ПриватБанк»;
- обґрунтувати перспективні напрями зростання прибутку та рентабельності банку;
- окреслити алгоритм фінансової моделі планування прибутку банку;
- оцінити тенденції зміни прибутку банку на основі прогнозування його доходів і витрат.

Об'єктом дослідження є процес формування фінансових результатів комерційного банку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти формування фінансових результатів діяльності банку

У ході дослідження використовувався діалектичний метод пізнання, що дозволив глибоко розкрити теоретико-методичні засади управління фінансовими результатами банків. Застосовувався системний аналіз для виявлення ключових етапів управління фінансовими результатами банку, а також коефіцієнтний аналіз, групування та порівняння для аналізу структури операційних доходів і витрат банку та оцінки прибутковості його діяльності. Застосовувався метод екстраполяції тренда для моделювання майбутніх процентних і комісійних доходів і витрат банку. Для побудови трендових рівнянь використовувалися обчислювальні можливості програми MS Excel.

Для розділу аналізу у дослідженні використовувалися інформаційні ресурси, зокрема фінансові звіти ПриватБанку, які публікуються на його офіційному веб-сайті та сайті НБУ, а також матеріали наукових статей, монографій і рейтингових агентств.

Наукова оригінальність роботи полягає у визначенні можливостей передбачення фінансових результатів банку за допомогою обґрунтованих моделей планування та прогнозування доходів і витрат від активних банківських операцій, подальшого формування на цій основі бажаної прибутковості його діяльності.

Практичне впровадження алгоритму фінансової моделі планування прибутку згідно з цим підходом дозволить забезпечити стійке підвищення прибутковості банку в довгостроковій перспективі.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

### 1.1. Сутність та особливості формування фінансових результатів банку

Фінансові результати банку відображають його фінансовий стан та ефективність діяльності. Сутність та особливості формування фінансових результатів банку включають аспекти представлені на рис. 1.1.

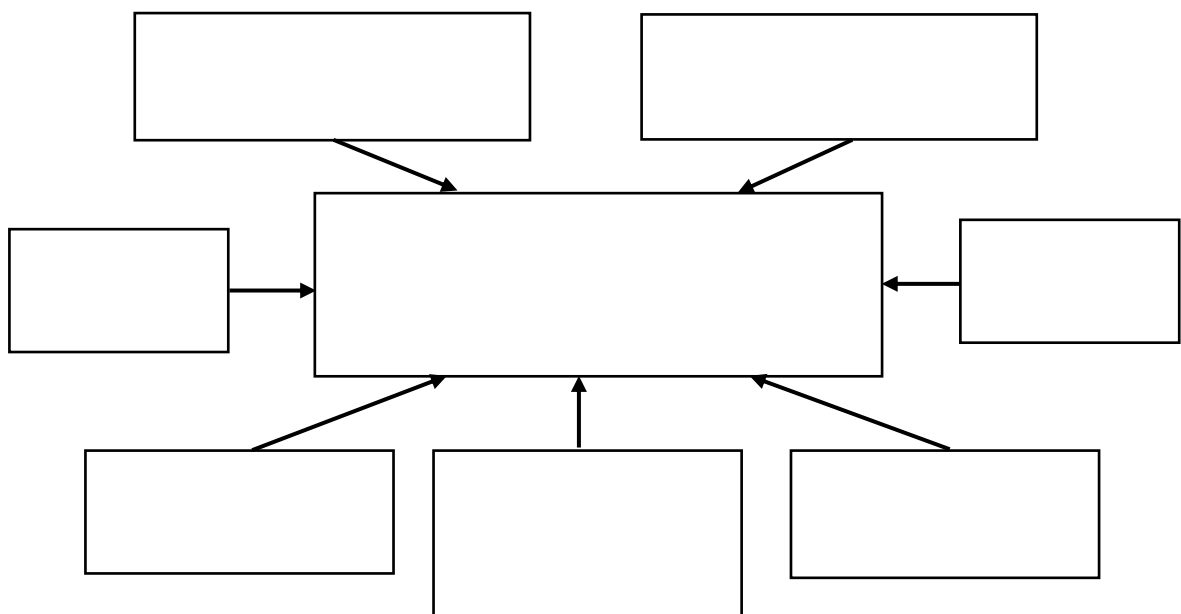


Рис. 1.1. Чинники впливу на формування фінансових результатів банку  
*Джерело: уточнено автором на основі [5, 24]*

Банки отримують наступні види доходів:

#### 1. Відсоткові доходи:

– Кредитування. Банк отримує дохід від видачі кредитів своїм клієнтам. Клієнти повертають позичені гроші плюс відсотки за користування цими коштами. Рівень відсоткових ставок, які банк встановлює для своїх кредитів, впливає на розмір цього доходу.

– Інші фінансові операції. Банки можуть займатися різними фінансовими операціями, такими як торгівля цінними паперами, облігаціями,

валютними операціями та інші. Дохід від цих операцій також враховується у відсоткових доходах.

## 2. Комісійні доходи:

– Обслуговування рахунків. Банк отримує плату за надання різних банківських послуг, таких як обслуговування рахунків, виписка по рахунку та інші адміністративні послуги.

– Випуск карток. Плата за випуск та обслуговування банківських карт.

– Управління активами. Якщо банк надає послуги з управління активами (інвестиційні фонди, портфельне управління), то він отримує комісійні від своїх клієнтів за ці послуги.

## 3. Інші джерела доходів:

– Комісії за консультації. Банки можуть надавати консультаційні послуги своїм клієнтам та отримувати відповідні комісійні за це.

– Доходи від операцій з обміну валют. Якщо банк займається валютним обміном, то він може отримувати доходи від різниці в обмінних курсах [5].

Ці доходи є ключовими для фінансового благополуччя банку, і їх ефективне управління є важливим завданням для забезпечення стабільності та прибутковості банку. Фінансові результати визначаються різницею між цими доходами і всіма витратами, що включають в себе витрати на мобілізацію коштів, адміністративні витрати та витрати на управління ризиками [2].

Витрати банку включають в себе різні види, зокрема:

1. Відсоткові витрати – це витрати, які банк зобов'язаний сплачувати за залучення грошових коштів. Банк може видає кредити та випускає облігації для залучення коштів, за що він сплачує відсотки вкладникам чи облігаціонерам. Визначається різницею між відсотковими доходами (з кредитування та інших фінансових операцій) та відсотковими витратами. Це може впливати на чистий відсотковий дохід банку.

2. Адміністративні та операційні витрати – це витрати, пов’язані з загальним управлінням банком та забезпеченням його щоденної діяльності. Вони включають в себе зарплати працівників, витрати на офісні приміщення, інформаційні технології, маркетинг, а також інші адміністративні витрати. Ці витрати мають вплив на загальні витрати банку і можуть впливати на його прибутковість.

2. Резерви на покриття можливих втрат – банки утворюють резерви для покриття можливих кредитних втрат. Це може включати в себе створення резервів на покриття прострочених кредитів або ризиків неповернення коштів. Визначається на основі аналізу ризиків, пов’язаних з кредитами та іншими активами банку. Резерви можуть впливати на прибутковість банку та його фінансову стійкість. Ці витрати взаємодіють між собою та з іншими аспектами фінансової діяльності банку, визначаючи його чистий прибуток та загальну фінансову стійкість. Управління цими витратами є важливим елементом стратегічного планування та фінансового управління банку [8].

Кредитування та ризики – це важлива частина формування фінансових результатів банку. Даний чинник складається з наступних елементів:

1. Кредитні операції:

– Банки головним чином заробляють на відсоткових доходах від надання кредитів клієнтам. Це може бути корпоративне кредитування, іпотечне кредитування, споживчі кредити та інше.

– Фінансові результати банку визначаються як різниця між отриманими відсотковими доходами та витратами на мобілізацію коштів для надання кредитів.

2. Кредитні ризики:

– Кредитний ризик виникає внаслідок можливості того, що клієнти банку можуть не повернути свої кредити вчасно або взагалі. Цей ризик може бути поділений на індивідуальний ризик (пов’язаний з окремими клієнтами) та портфельний ризик (пов’язаний з розподілом ризиків у всьому кредитному портфелі).

### 3. Управління кредитним ризиком:

– Банки вживають заходів для зменшення кредитних ризиків, таких як оцінка кредитоспроможності клієнтів, встановлення лімітів на кредитування, моніторинг платежів та вчасне виявлення проблемних кредитів.

– Визначення резервів на покриття можливих втрат внаслідок невиконання кредитів. Це може включати формування резервів на основі різних методів, таких як модель ймовірності дефолту та величина збитків у разі дефолту [15].

### 4. Невиконані кредити та резерви:

– Банки повинні враховувати можливі втрати внаслідок невиконання кредитних зобов'язань. За потреби вони формують резерви для покриття цих втрат, що відображається в їхньому фінансовому звіті.

– Кредитні втрати можуть виникати не тільки через невиконання, але й через зменшення вартості активів, на які були видані кредити, наприклад, через зниження ринкових цін на нерухомість.

Врахування кредитування та кредитних ризиків є важливою частиною управління банком, і вимагає від банківських установ уважного аналізу та стратегічного планування для забезпечення стабільності та прибутковості їхньої діяльності [12].

Податки та регулювання, які є важливими чинниками, що впливають на фінансові результати банку.

#### Податки:

1. Податок на прибуток – банки обов'язково сплачують податок на прибуток згідно з законодавством країни, в якій вони функціонують. Це є однією з основних фінансових витрат для банків. Ставка податку на прибуток може залежати від розміру прибутку, а також від податкової політики держави.

2. Інші податки та обов'язкові внески – окрім податку на прибуток, банки можуть також сплачувати інші податки, такі як податок на

нерухомість, податок на додану вартість (ПДВ), обов'язкові внески до страхових фондів тощо [52].

Регулювання:

1. Банківські нормативи та стандарти – банки повинні дотримуватися різноманітних нормативів та стандартів, які встановлюються банківськими регуляторами (центральним банком, фінансовим наглядовим органом тощо). Ці нормативи можуть включати вимоги до капіталу, ліквідності, управління ризиками та інші.

2. Обмеження фінансових операцій – регулятори можуть встановлювати обмеження щодо певних фінансових операцій банків, таких як кредитування, інвестування в ризиковані активи чи участь в певних ринкових операціях.

3. Заходи проти відмивання грошей та фінансування тероризму – банки повинні дотримуватися високих стандартів з протидії відмиванню грошей та фінансуванню тероризму, що може вимагати введення та вдосконалення внутрішніх процедур та систем контролю.

4. Захист прав споживачів – регулятори встановлюють вимоги щодо захисту прав та інтересів клієнтів банків, такі як інформаційна прозорість, дотримання нормативів з обслуговування клієнтів тощо [51].

Загальною метою податкової та регуляторної політики є забезпечення стабільності фінансової системи, захист інтересів вкладників та споживачів фінансових послуг, а також запобігання системним ризикам. Це важливий аспект формування фінансових результатів банку, оскільки податки та регулювання можуть суттєво впливати на прибутковість та стабільність фінансових установ.

Фінансові результати банку визначаються різницею між доходами та витратами, що відображається у балансовому звіті через пасиви та активи. Балансовий звіт представляє собою фінансовий звіт, який відображає фінансовий стан банку на певний момент часу. Зазвичай банки складають

баланс щокварталу або щороку, і цей звіт містить дві основні частини: активи та пасиви.

Активи – це ресурси, якими володіє банк. Ця частина балансу включає такі елементи:

– Грошові кошти та еквіваленти грошей – готівка, депозити в центральних банках та інші негайно доступні фінансові ресурси.

– Кредити та дебіторська заборгованість – грошові кошти, які банк позичив клієнтам, а також непогашені заборгованості.

– Інвестиції та цінні папери – фінансові інструменти, такі як акції, облігації та інші цінні папери, у які банк інвестує для отримання доходу.

– Фізичні активи – нерухомість та інші матеріальні активи, які банк може володіти чи використовувати.

Пасиви – це джерела фінансування, які банк використовує для залучення коштів. Ця частина балансу включає такі елементи:

– Вклади клієнтів – грошові кошти, які клієнти вкладають на рахунки банку.

– Видача облігацій та позик – залучення коштів від інших фінансових установ або інвесторів через випуск облігацій або взяття позик.

– Короткострокові та довгострокові зобов'язання – зобов'язання банку перед іншими установами або фізичними особами.

– Власний капітал – фінансовий ресурс, який складається з власного капіталу банку, включаючи акції та нерозподілений прибуток [2].

Різниця між активами та пасивами визначає власний капітал банку, який також відображений у балансовому звіті. Банк веде боротьбу за збалансованість активів та пасивів, а також за збереження достатнього рівня власного капіталу, щоб забезпечити стійкість та надійність своєї діяльності. Розуміння структури та компонентів балансового звіту є важливим для аналізу фінансового стану банку та прийняття відповідних стратегічних рішень.

Ринкові фактори, які можуть впливати на фінансові результати банку.

Процентні ставки мають значний вплив на фінансову діяльність банку. Зміни у рівні процентних ставок впливають на відсоткові доходи та витрати банку. Наприклад, підвищення процентних ставок може збільшити доходи від відсотків, але може також збільшити витрати на залучення коштів. Зменшення процентних ставок, навпаки, може призвести до зменшення відсоткових доходів, але може полегшити ситуацію з витратами на кредитування [8].

Стан економіки та загальний рівень активності господарства впливає на фінансові результати банку. У позитивних економічних умовах попит на кредити може зростати, що призводить до збільшення доходів банку. У важких економічних умовах банк може стикатися зі зменшенням попиту на кредити, зростанням ризиків неповернення кредитів та зменшенням фінансового благополуччя клієнтів.

Розуміння економічних тенденцій і здатність адаптуватися до змін дозволяють банкам приймати стратегічні рішення та ефективно управляти ризиками [26].

Ці ринкові фактори є динамічними і взаємозв'язаними, і керівництво банку повинно ретельно вивчати та аналізувати їх для прийняття інформованих рішень, спрямованих на досягнення стабільності та прибутковості фінансових результатів.

Технологічні та інноваційні аспекти. Використання сучасних технологій може зменшити витрати та збільшити ефективність банківської діяльності. Сучасний розвиток технологій вносить значні зміни в банківський сектор, впливаючи на різні аспекти діяльності і формування фінансових результатів банків [38].

Технологічні інновації:

– Цифрові канали обслуговування – впровадження інтернет-банкінгу, мобільних додатків та інших цифрових платформ дозволяє банкам надавати послуги в більш зручний та ефективний спосіб для клієнтів.

– Штучний інтелект (ШІ) – використання ШІ у банківській сфері може полегшити прийняття рішень, аналізувати ризики, а також оптимізувати процеси кредитування та управління портфелем.

– Блокчейн – технологія блокчейну може покращити безпеку та ефективність операцій, зменшуючи ризики шахрайства та підвищуючи прозорість фінансових транзакцій.

– Кібербезпека – з огляду на зростання кількості кіберзагроз, банки активно вдосконалюють свої системи кібербезпеки для захисту конфіденційності та цілісності фінансових даних [14].

Ефективність та оптимізація витрат:

– Автоматизація процесів – використання роботизованих процесів (RPA) дозволяє банкам оптимізувати рутинні операції, знижуючи витрати та збільшуючи швидкість обробки документів.

– Хмарні технології – використання хмарних сервісів може зменшити витрати на ІТ-інфраструктуру та забезпечити більш гнучку архітектуру для обслуговування клієнтів.

Підвищення якості обслуговування:

– Аналітика та Big Data – обробка великих обсягів даних дозволяє банкам аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати їхні потреби та персоналізувати пропозиції.

– Електронні платіжні системи – впровадження нових електронних платіжних технологій, таких як NFC-технології, може полегшити проведення оплат та забезпечити зручність для клієнтів [14].

Інноваційні продукти та послуги:

– Фінтех-співпраця – співпраця з фінтех-компаніями може допомогти банкам швидше впроваджувати нові інноваційні продукти та послуги.

– Цифрові валюти – деякі банки розглядають можливість впровадження цифрових валют та блокчейн-технологій для оптимізації міжнародних транзакцій.



Технологічні та інноваційні аспекти грають ключову роль у формуванні фінансових результатів банку, надаючи можливість підвищити ефективність операцій, залучити та утримати клієнтів, а також зменшити ризики.

Формування фінансових результатів банку є складним процесом, що вимагає уважного управління ризиками, ефективного управління активами та пасивами, а також врахування різноманітних економічних та ринкових умов.

## 1.2. Основні етапи управління фінансовими результатами банку

Управління фінансовими результатами банку є складним та важливим процесом, який включає в себе ряд етапів. Основні етапи управління фінансовими результатами банку представлені на рис. 1.2.

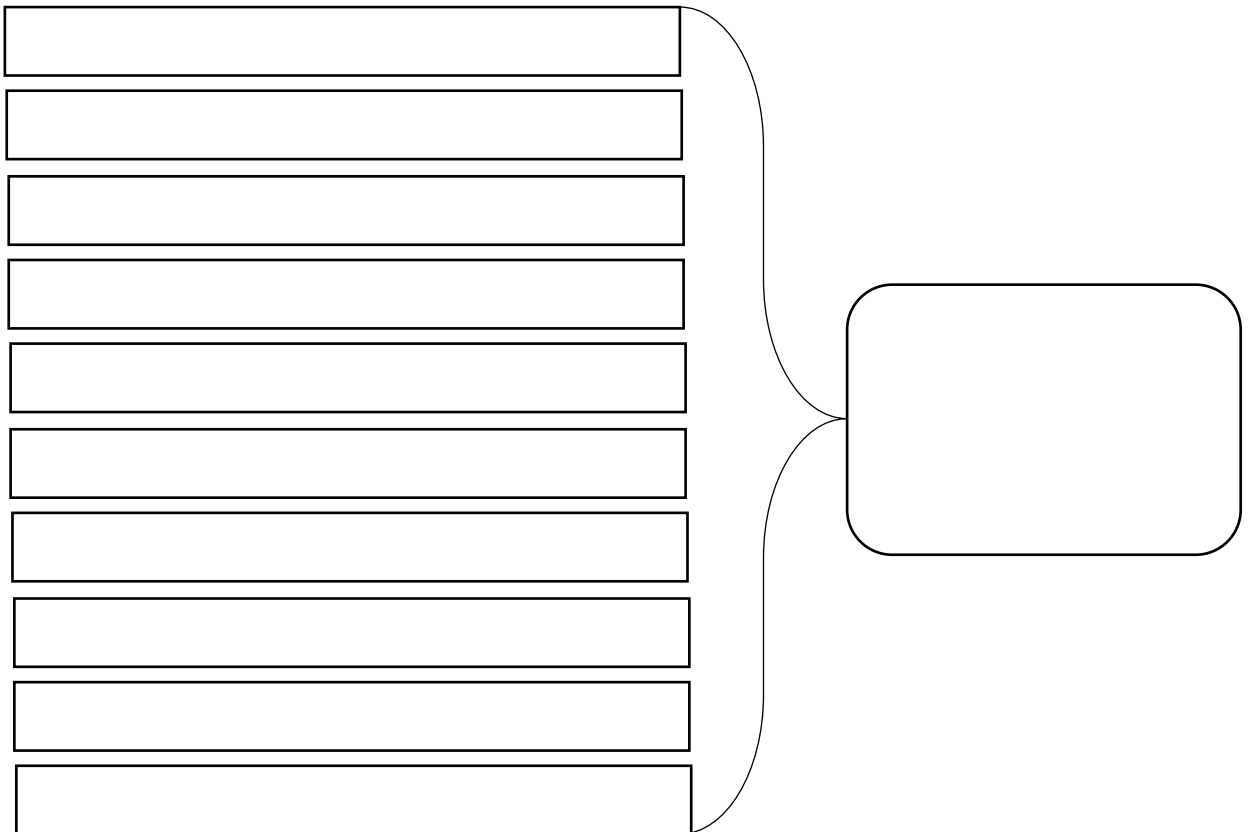


Рис. 1.2. Основні етапи управління фінансовими результатами банку

*Джерело: уточнено автором за даними [10, 16]*

Формування стратегії є першим та ключовим етапом управління фінансовими результатами банку. На цьому етапі визначаються основні цілі та завдання банку, а також розробляється стратегія їх досягнення [15].

Формування стратегії складається з 8 кроків:

1. Аналіз зовнішнього середовища – оцінка економічного, політичного, соціокультурного та технологічного оточення, щоб зрозуміти зовнішні фактори, які можуть впливати на діяльність банку.

2. Визначення внутрішніх сильних та слабких сторін – аналіз внутрішніх ресурсів, процесів та можливостей банку для визначення його конкурентних переваг та слабкостей.

3. Визначення стратегічних цілей – встановлення чітких та вимірюваних цілей, які відображають те, що банк прагне досягти в середньо- та довгостроковій перспективі.

4. Розробка стратегії досягнення цілей – визначення конкретних стратегій та тактик, які дозволять банку виконати свої стратегічні цілі.

5. Визначення ризиків – аналіз потенційних ризиків, пов'язаних із стратегією, та розробка планів їх управління.

6. Визначення ключових показників успіху – встановлення показників, які визначатимуть, наскільки ефективно банк реалізовує свою стратегію та досягає поставлених цілей.

7. Комунікація та впровадження – забезпечення того, щоб стратегія була чітко зрозумілою всіма рівнями управління банком, та впровадження необхідних змін в організаційній структурі та процесах для її реалізації.

8. Моніторинг та коригування – систематичний моніторинг виконання стратегії, аналіз КРІ та вчасне коригування стратегії відповідно до змін в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах [16].

Формування стратегії визначає загальний курс дії банку та є основою для всіх подальших фінансових рішень та заходів управління.

Планування та бюджетування – є критично важливим етапом управління фінансовими результатами банку. На цьому етапі формується

стратегія використання фінансових ресурсів та визначається план їхнього розподілу на певний період часу. Планування включає в себе:

1. Визначення цілей – фінансове планування починається з чітко визначених фінансових цілей банку. Ці цілі можуть включати збільшення прибутку, підвищення ліквідності, оптимізацію вартості капіталу та інші.

2. Оцінюються наявні фінансові ресурси банку, включаючи активи, пасиви, капітал, можливості кредитування та інші джерела фінансування.

3. Робиться прогноз фінансових показників, таких як доходи, витрати, прибуток, ліквідність та інші, на певний майбутній період. Враховуються різні сценарії та ризики.

4. На основі визначених цілей і прогнозів створюється фінансовий план, який включає стратегії збільшення доходів та ефективного управління витратами [19].

Бюджетування пов'язане в свою чергу з наступними кроками:

1. Розробляється детальний план розподілу фінансових ресурсів між різними секторами та діяльністю банку. Це включає виділення коштів на кредитування, інвестиції, оплату праці, маркетинг та інші сфери.

2. Формується бюджет витрат, включаючи оперативні витрати, капіталовкладення, рекламу, інфраструктурні витрати та інші видатки.

3. Визначається, скільки коштів буде виділено на розвиток та збереження капіталу, щоб забезпечити стабільність та стійкість банку.

4. Плани та бюджети погоджуються з керівництвом та відділами банку, щоб забезпечити взаєморозуміння та згоду стосовно стратегій та цілей.

5. Після прийняття бюджету проводиться систематичний моніторинг виконання та, при необхідності, вносяться корективи для вирішення виявлених проблем або змінених умов [20].

Цей процес планування та бюджетування допомагає банку управляти фінансовими ресурсами ефективно та досягати поставлених цілей у стратегічно визначений період часу.

Моніторинг та аналіз включає в себе кілька ключових етапів та процедур:

1. Визначення ключових показників – визначення основних фінансових та операційних показників, які необхідно моніторити. Це можуть бути доходи, витрати, прибуток, рентабельність, кредитний портфель, ліквідність, капіталовкладення, ризики тощо.

2. Систематичний збір даних – постійний та систематичний збір фінансових даних від різних джерел, включаючи бухгалтерію, інформаційні системи, операційні звіти, інтернет-банкінг, та інші джерела інформації.

3. Порівняння з фактичними показниками та планами – процедура порівняння фактичних фінансових результатів з планованими значеннями. Виявлення відхилень та аналіз причин, які призвели до змін у фінансових показниках.

4. Виявлення тенденцій – аналіз динаміки ключових показників через час для виявлення тенденцій та змін. Це допомагає управлінню вчасно реагувати на зміни та планувати стратегічні корекції.

5. Сегментація та глибокий аналіз – сегментація фінансових результатів за різними параметрами (географія, види продуктів, клієнтські сегменти). Глибокий аналіз кожного сегмента для ідентифікації найбільш прибуткових або проблемних областей.

6. Представлення інформації – розробка звітів та дашбордів, які чітко відображають фінансові результати та дозволяють керівництву банку швидко оцінити ситуацію.

7. Планування заходів – на основі отриманих даних розробка конкретних заходів для виправлення негативних тенденцій або посилення позитивних. Це може включати стратегічні зміни, оптимізацію процесів, введення нових продуктів або послуг, тощо.

8. Звітність та перегляд заходів – підготовка звітів для вищого керівництва та засідань ради директорів. Регулярні перегляди та оновлення стратегій на основі відгуків та результатів впроваджених заходів [25].

Моніторинг та аналіз фінансових результатів є невід'ємною частиною ефективного управління банком і дозволяє вчасно реагувати на зміни у фінансовому середовищі та досягати стратегічних цілей.

Оптимізація доходів – процес розробки та впровадження стратегій для збільшення доходів банку, зокрема, розширення клієнтської бази, вдосконалення продуктів та послуг, оптимізація ціноутворення тощо [17].

Оптимізація доходів банку базується на п'яти напрямках:

1. Розширення клієнтської бази:

- Розвиток маркетингових кампаній для привертання нових клієнтів.
- Збільшення обсягів рекламно-інформаційної діяльності для підвищення уваги до банківських продуктів та послуг.
- Запровадження привабливих умов для нових клієнтів, таких як акції, бонуси тощо.

2. Вдосконалення продуктів та послуг:

- Аналіз ринкових тенденцій та вимог клієнтів для розробки інноваційних продуктів та послуг.
- Оптимізація існуючих банківських продуктів для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.
- Розробка додаткових сервісів, які можуть збільшити привабливість банку для клієнтів.

3. Оптимізація ціноутворення:

- Аналіз цінової політики конкурентів та визначення оптимальних цін для продуктів та послуг банку.
- Запровадження гнучкої ціноутворення, акцій та знижок для стимулювання продажів.

4. Крос-продаж та управління клієнтським портфелем:

- Впровадження стратегій крос-продажу, що дозволяють пропонувати клієнтам додаткові продукти та послуги.
- Аналіз та сегментація клієнтського портфеля для більш ефективного управління взаємовідносинами та доходами [14].

## 5. Ефективне використання каналів збуту:

– Розвиток та оптимізація різних каналів збуту, таких як філії, Інтернет-банкінг, мобільні додатки тощо.

– Запровадження технологічних інновацій для поліпшення якості обслуговування клієнтів та збільшення зручності користувачів.

Оптимізація доходів банку передбачає постійний моніторинг ринкових умов, аналіз ефективності стратегій та гнучкість у впровадженні змін. Ключовим є реагування на зміни в економіці та вимоги клієнтів для підтримання та збільшення доходів банку [34].

Ефективне управління витратами є ключовим елементом фінансового управління банку та включає в себе кілька важливих підпунктів:

I. Аналіз витрат – проведення детального аналізу всіх видів витрат, включаючи оплату праці, адміністративні витрати, витрати на технології, маркетинг, інфраструктуру та інші. Це допомагає ідентифікувати області, де можна здійснити збереження та оптимізацію.

II. Оптимізація процесів – впровадження ефективних та оптимізованих процесів роботи, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати продуктивність персоналу та ресурсів.

III. Технологічні інновації – використання сучасних технологій для автоматизації процесів та підвищення ефективності діяльності. Це може включати в себе використання фінтех-рішень, штучного інтелекту, роботизації та інших інновацій.

IV. Аутсорсинг – розгляд можливостей аутсорсингу для певних функцій та послуг, щоб зменшити витрати на внутрішнє утримання персоналу та ресурсів [54].

V. Стратегічне управління закупівлями – розвиток стратегій закупівель, включаючи переговори з постачальниками та укладання вигідних угод для забезпечення найкращих умов закупівель.

VI. Оптимізація портфеля продуктів та послуг – аналіз портфеля та усунення менш прибуткових чи не вигідних продуктів, спрямований на концентрацію на найбільш прибуткових напрямках.

VII. Контроль над персональними витратами – управління оплатою праці, включаючи оптимізацію штатного розпису, вдосконалення систем компенсації та мотивації персоналу.

VIII. Культура витратної дисципліни – створення корпоративної культури, яка сприяє ефективному використанню ресурсів та відповідальному ставленню до витрат.

Ці заходи спрямовані на забезпечення оптимального використання ресурсів та максимізацію ефективності, що в кінцевому підсумку сприяє поліпшенню фінансових результатів банку [34].

Ризик-менеджмент – процес визначення та оцінка ризиків, пов'язаних з фінансовою діяльністю банку, та прийняття заходів для їх зниження. Він включає в себе ідентифікацію, оцінку та керування різноманітними ризиками, з якими може стикатися банк у своїй діяльності. Основні аспекти цього етапу включають:

1. Ідентифікація ризиків – банк проводить аналіз для визначення можливих ризиків, з якими він може зіткнутися. Це можуть бути ризики кредитування, ринкові ризики (зміни в цінах, обмінних курсах тощо), ризики ліквідності, операційні ризики (пов'язані з внутрішніми процесами та технологічними системами), а також ризики, пов'язані з регулюванням та змінами в законодавстві.

2. Оцінка ризиків – банк проводить оцінку потенційних втрат внаслідок ризиків, визначає ймовірність їхнього виникнення та масштаб впливу. Це може включати визначення критичних точок (порогів) для певних ризиків, що вказують на необхідність додаткового управлінського втручання в разі їх перевищення.

3. Розроблення стратегій управління ризиками – на основі ідентифікованих та оцінених ризиків банк розробляє стратегії та плани дій

для зменшення впливу ризиків. Це може включати застосування різноманітних фінансових інструментів, встановлення резервів, страхування та інші заходи.

4. Моніторинг та адаптація – регулярний моніторинг ризиків та їх впливу на фінансові результати банку. В разі змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі банк адаптує свої стратегії та заходи управління ризиками.

5. Забезпечення дотримання нормативів та вимог – банк враховує вимоги регуляторів та стандартів у сфері фінансової діяльності при розробці своїх стратегій управління ризиками. Це може включати дотримання капіталовкладень, стандартів ліквідності, встановлення обмежень на певні види операцій та інше.

6. Навчання та усвідомлення ризиків – залучення персоналу банку до розуміння ризиків та їх впливу на фінансові результати. Забезпечення навчання та розвитку у сфері управління ризиками для підвищення свідомості та професійності персоналу [12].

Ефективний ризик-менеджмент є ключовим фактором для забезпечення фінансової стабільності та уникнення непередбачених ситуацій, що можуть впливати на фінансові результати банку.

Фінансова звітність є важливим інструментом для управління фінансами та забезпечення прозорості перед зацікавленими сторонами. Цей етап складається з:

1. Формування фінансових звітів – банк повинен систематично складати різні фінансові звіти, такі як баланс, звіт про прибуток та збитки, звіт про зміни в капіталі, звіт про грошові потоки та інші, відповідно до вимог бухгалтерського та регуляторного стандартів.

2. Дотримання бухгалтерських стандартів – банк повинен дотримуватися національних та міжнародних бухгалтерських стандартів при складанні фінансових звітів. Наприклад, багато банків дотримуються стандартів Міжнародного стандарту фінансової звітності (МСФЗ).



3. Періодичність та своєчасність – фінансові звіти повинні бути складені і представлені з певною періодичністю (зазвичай щоквартально та щорічно) та вчасно, щоб зацікавлені сторони могли оцінити фінансовий стан банку.

4. Внутрішні та зовнішні звіти – банк складає фінансові звіти для внутрішнього використання (управління та прийняття стратегічних рішень) та для зовнішніх стейкхолдерів (акціонерів, регуляторів, клієнтів, інвесторів).

5. Аудит та незалежна перевірка – фінансові звіти банку можуть піддаватися аудиту та незалежній перевірці, забезпечуючи високий рівень достовірності та надійності інформації, представленої у звітах.

6. Розкриття інформації – банк повинен забезпечити достатнє розкриття інформації у фінансових звітах, щоб забезпечити прозорість та розуміння фінансового стану та результатів діяльності.

7. Взаємодія з регуляторами – фінансова звітність підлягає взаємодії та затвердженню регуляторами, які можуть встановлювати стандарти та вимоги до фінансової звітності банку.

8. Аналіз та внутрішнє використання – фінансові звіти використовуються для внутрішнього аналізу та прийняття рішень, щоб оцінити виконання стратегій та визначити можливості для покращення [25].

Фінансова звітність грає ключову роль у взаємодії банку з інвесторами, клієнтами, регуляторами та іншими стейкхолдерами, і вона є важливим інструментом для відстеження та оцінки фінансової стійкості та результативності банку.

Диверсифікація портфеля активів розроблення стратегій для розширення та диверсифікації портфеля активів банку для зменшення ризиків та забезпечення стійкості фінансових результатів.

Оцінка ліквідності банку, тобто його здатності конвертувати активи в готівку або еквівалентні готівці з метою задоволення короткострокових фінансових зобов'язань. Визначення оптимального рівня буфера ліквідності для запобігання можливим стресовим ситуаціям чи несподіваним витратам.

Регулярний моніторинг рівня ліквідності та проведення стрес-тестів для оцінки того, як банк може витримати негативні впливи на ліквідність в різних сценаріях. Максимізація ефективного використання ліквідних активів та їхнє планування для забезпечення готовності банку до операційних та фінансових викликів [24].

Визначення оптимального рівня капіталу для забезпечення фінансової стійкості та виконання регуляторних вимог. Розробка стратегій для залучення капіталу, таких як емісія акцій, видача облігацій чи інші форми привласнення капіталу.

Оцінка ризиків та проведення стрес-тестів для визначення того, які впливи можуть мати негативний вплив на капітал банку та як він може витримати такі виклики. Забезпечення того, що банк дотримується регуляторних вимог до капіталу, встановлених фінансовими органами [29].

Ці заходи допомагають банку забезпечити оптимальний баланс між ліквідністю та капіталом, щоб відповідати внутрішнім та зовнішнім викликам, забезпечуючи при цьому фінансову стабільність та виконання його стратегічних цілей.

Етап контролю над ліквідністю та капіталом покликаний забезпечити належний рівень ліквідності та капіталу для забезпечення фінансової стабільності та виконання регуляторних вимог, акцентує увагу на двох показниках:

1. Ліквідність:

– Визначення ліквідності – оцінка ліквідності банку, тобто його здатності конвертувати активи в готівку або еквівалентні готівці з метою задоволення короткострокових фінансових зобов'язань.

– Буфер ліквідності – визначення оптимального рівня буфера ліквідності для запобігання можливим стресовим ситуаціям чи несподіваним витратам.

- Моніторинг та стрес-тестування – регулярний моніторинг рівня ліквідності та проведення стрес-тестів для оцінки того, як банк може витримати негативні впливи на ліквідність в різних сценаріях.

- Оптимізація ліквідних активів – максимізація ефективного використання ліквідних активів та їхнє планування для забезпечення готовності банку до операційних та фінансових викликів.

## 2. Капітал:

- Оцінка капіталовкладень – визначення оптимального рівня капіталу для забезпечення фінансової стійкості та виконання регуляторних вимог.

- Стратегії залучення капіталу – розробка стратегій для залучення капіталу, таких як емісія акцій, видача облігацій чи інші форми привласнення капіталу.

- Контроль ризику та капітальні стрес-тести – оцінка ризиків та проведення стрес-тестів для визначення того, які впливи можуть мати негативний вплив на капітал банку та як він може витримати такі виклики.

- Дотримання регуляторних вимог – забезпечення того, що банк дотримується регуляторних вимог до капіталу, встановлених фінансовими органами.

Ці заходи допомагають банку забезпечити оптимальний баланс між ліквідністю та капіталом, щоб відповідати внутрішнім та зовнішнім викликам, забезпечуючи при цьому фінансову стабільність та виконання його стратегічних цілей [34].

Адаптація до змін є критичним етапом управління фінансовими результатами банку, оскільки фінансове середовище постійно змінюється, і банки повинні бути готові адаптуватися до нових умов для забезпечення своєї стійкості та успішності. Цей етап спрямований на:

- Аналіз економічного середовища – банк повинен систематично вивчати та аналізувати економічне середовище, включаючи макроекономічні тенденції, стан фінансових ринків, зміни у регулятивному середовищі та інші фактори, які можуть впливати на його діяльність.

– Реагування на нові технології – впровадження та використання новітніх технологій у фінансовій сфері для підвищення ефективності операцій, забезпечення кількісної та якісної аналітики, а також підвищення рівня кібербезпеки.

– Гнучкість стратегії – створення гнучких стратегій, які можуть бути швидко адаптовані до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах. Це може включати перегляд продуктів та послуг, перерозподіл ресурсів, зміну ринкової стратегії тощо.

– Навчання та розвиток персоналу – забезпечення навчання та розвитку персоналу для адаптації до нових технологій та методологій, а також для розуміння та ефективної реакції на зміни в економічному та регуляторному середовищі [40].

Моніторинг конкуренції – систематичний моніторинг та аналіз стратегій конкурентів для розуміння їхніх кращих практик та реагування на конкурентний тиск.

– Управління ризиками – ефективне управління ризиками та вміння адаптуватися до нових видів ризиків, що можуть виникнути в результаті змін у економіці чи внутрішніх факторів.

– Залучення стейкхолдерів – комунікація з інвесторами, клієнтами, регуляторами та іншими стейкхолдерами щодо стратегічних змін та адаптації до нових умов.

– Перегляд стратегічного плану – регулярний перегляд та оновлення стратегічного плану банку на основі нових умов та вивчених уроків.

Комплекс цих заходів допомагають банку залишатися конкурентоспроможним, гнучким та в здатності адаптуватися до змін, що відбуваються в його економічному та технологічному оточенні.

Ці етапи взаємодіють між собою та є важливими для досягнення стабільності та успіху банку в умовах конкурентного ринку.

### 1.3. Характеристика методів оцінки фінансових результатів банку

Оцінка фінансових результатів банку є важливою складовою аналізу його діяльності. Існує кілька методів оцінки фінансових результатів банку, і кожен з них надає певну інформацію про фінансове становище та ефективність його діяльності. Основні методи оцінки фінансових результатів банку:

I. Аналіз фінансових звітів включає в себе аналіз фінансових звітів банку, включаючи баланс і звіт про прибутки та збитки:

1. Баланс:

– Активи – це всі фінансові ресурси, що належать банку. Вони поділяються на поточні (ліквідні) та довгострокові активи. Поточні активи включають гроші та еквіваленти грошей, кредити, та інші короткострокові інвестиції. Довгострокові активи можуть включати нерухомість, обладнання, та інші капіталовкладення.

– Пасиви – це фінансові зобов'язання банку, також розділені на поточні та довгострокові. Поточні пасиви включають короткострокові зобов'язання, такі як борги, які повинні бути виплачені протягом короткого періоду. Довгострокові пасиви включають довгострокові зобов'язання, такі як борги з виплатою через більше одного року, та власний капітал банку.

– Власний капітал – це різниця між активами та пасивами банку. Власний капітал представляє собою власність акціонерів та інших власників банку. Цей показник є важливим для визначення фінансової стійкості банку.

2. Звіт про прибутки та збитки:

– Доходи – цей розділ включає всі доходи банку, такі як відсотки від кредитів, комісійні, доходи від операцій на фондовому ринку, та інші. Визначення джерел доходів дозволяє визначити, наскільки різноманітна та стійка прибуткова база банку.

– Витрати – цей розділ включає всі витрати, такі як витрати на оплату праці, процентні витрати, податки, та інші операційні витрати. Важливо

визначити, які складові витрат є основними, та як вони впливають на прибуток банку.

– Прибуток/збиток – після віднімання витрат від доходів отримуємо чистий прибуток або збиток банку за певний період часу. Цей показник є ключовим для визначення ефективності фінансової діяльності банку.

Аналіз балансу та звіту про прибутки та збитки дозволяє здійснити комплексний погляд на фінансове становище банку, визначити його ліквідність, рентабельність та загальну ефективність управління фінансами.

II. Показники рентабельності визначають, наскільки ефективно банк використовує свої ресурси для генерації прибутку та як цей прибуток розподіляється серед різних фінансових елементів. Два ключових показники рентабельності:

1. ROA (Return on Assets) – повернення на активи. Формула ROA обчислюється наступним чином:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальні активи}} \quad (1.1)$$

де:

– Чистий прибуток – це прибуток банку після віднімання всіх витрат та податків від валового прибутку.

– Загальні активи – сума всіх активів банку.

ROA вказує на те, скільки чистого прибутку генерується на одиницю активів. Високий ROA свідчить про те, що банк ефективно використовує свої активи для генерації прибутку.

2. ROE (Return on Equity) – повернення на власний капітал. Формула ROE обчислюється наступним чином:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \quad (1.2)$$

де:

– Власний капітал – це різниця між активами та зобов'язаннями банку.

ROE вказує на те, як ефективно банк генерує прибуток від свого власного капіталу. Високий ROE може свідчити про те, що банк добре використовує свій власний капітал для отримання збитків.

Обидва ці показники допомагають аналізувати ефективність управління банком, а також служать орієнтирами для інвесторів та кредиторів, які оцінюють можливість генерації прибутку та ризики вкладень.

III. Показники ліквідності є важливою частиною оцінки фінансових результатів банку, оскільки вони вказують на його здатність вчасно виплачувати зобов'язання та уникати проблем з ліквідністю.

Показники ліквідності:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio) – визначає, наскільки здатний банк виплачувати свої поточні зобов'язання за допомогою доступних поточних активів. Загально приймається, що більший коефіцієнт свідчить про більш високий рівень ліквідності.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.3)$$

2. Коефіцієнт швидкого ліквідності (Quick Ratio або Acid-Test Ratio) – показник подібний до коефіцієнта поточної ліквідності, але виключає зі складу запаси, оскільки вони можуть бути менш ліквідними. Він визначає, наскільки банк може виплачувати свої зобов'язання, розглядаючи тільки найбільш ліквідні активи [10].

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Поточні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.4)$$

Ці показники ліквідності допомагають оцінити, наскільки банк здатний виплачувати свої зобов'язання в короткостроковому періоді часу. Важливо, щоб банк зберігав баланс між високою ліквідністю і оптимальним використанням активів для генерації прибутку. Оцінка цих показників спільно з іншими фінансовими показниками надає повну картину фінансового стану банку.

IV. Аналіз показників кредитного портфеля є важливою частиною оцінки фінансових результатів банку, оскільки вони відображають якість та ризику кредитного портфеля.

Коефіцієнт кредитної якості (Loan Quality Ratio) – визначає співвідношення між якістю активів (кредитів) та їх ризиками неплатоспроможності [15].

$$\text{Коефіцієнт кредитної якості} = \frac{\text{Сума непогашених кредитів}}{\text{Загальна сума видач кредитів}} \quad (1.5)$$

– Високий коефіцієнт вказує на добре управління кредитуванням та низький ризик неплатоспроможності.

– Низький коефіцієнт може свідчити про можливі проблеми з якістю кредитного портфеля та збільшений ризик неплатежів.

Коефіцієнт вартості кредитного портфеля (Loan Portfolio Value Ratio) – визначає, як вартість кредитного портфеля впливає на фінансовий стан банку.

$$\text{Коефіцієнт вартості кредитного портфеля} = \frac{\text{Загальна вартість кредитного портфеля}}{\text{Сума активів банку}} \quad (1.6)$$

– Високий коефіцієнт може свідчити про значний вплив кредитного портфеля на фінансовий стан банку, що може бути ризиковано в разі зростання неплатоспроможності клієнтів.

– Низький коефіцієнт вказує на менший вплив кредитного портфеля на фінансовий стан банку та менший ризик.

Ці показники дозволяють керівництву банку та інвесторам оцінити рівень ризику та ефективність управління кредитним портфелем, а також приймати рішення щодо необхідних корекцій у стратегії кредитування.

V. Аналіз операційної діяльності – включає в себе аналіз операційної діяльності банку та використання показників, які дозволяють оцінити ефективність управління витратами та операційною ефективність [16].



Коефіцієнт витрат на операційну діяльність (ОР/ДО) – визначає ефективність управління витратами під час проведення операційної діяльності. Розраховується як відношення операційних витрат (ОР) до обсягу операцій (ДО).

$$\text{Коефіцієнт витрат на операційну діяльність} = \frac{\text{Операційні витрати}}{\text{Обсяг операцій}} \quad (1.7)$$

Високий коефіцієнт може вказувати на недостатню ефективність управління витратами та може вимагати перегляду стратегії витрат. З іншого боку, низький коефіцієнт може вказувати на те, що банк може ефективно оптимізувати витрати для підвищення прибутковості.

Інші показники операційної ефективності:

1. Кількість операцій на одного співробітника. Визначає, скільки операцій банку обробляє на кожного працівника. Зниження цього показника може вказувати на підвищення продуктивності праці та оптимізацію операцій.

2. Кількість операцій на одну філію або відділення. Допомогає визначити ефективність мережі філій або відділень. Висока кількість операцій може вказувати на ефективну роботу та використання ресурсів.

3. Показники обслуговування клієнтів. Включають середній час обробки операцій, рівень задоволення клієнтів та інші показники, що характеризують якість обслуговування [17].

Аналіз цих показників дозволяє банку ефективно управляти своєю операційною діяльністю, підвищувати продуктивність та забезпечувати задоволеність клієнтів. Операційна ефективність є ключовою для досягнення конкурентоспроможності та забезпечення сталого фінансового успіху банку.

VI. Показники ризику. Зазначений пункт стосується показників ризику та капіталу банку, які грають ключову роль у визначенні його фінансової стійкості та здатності витримати можливі втрати. Основні показників цього розділу:

1. Коефіцієнт капіталу (Capital Adequacy Ratio – CAR) – вимірює співвідношення між власним капіталом банку та його загальними активами. Капітал є засобом, яким банк може покрити свої зобов'язання та амортизувати можливі втрати. Нормативи капіталу встановлені регуляторами та спрямовані на забезпечення достатньої фінансової стійкості. CAR обчислюється як відношення власного капіталу до ризикованих активів [22].

$$CAR = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Ризиковані активи}} \quad (1.8)$$

Зазвичай регулятори встановлюють мінімальний рівень капіталу, який банк повинен утримувати відносно свого ризикованого портфеля.

2. Коефіцієнт покриття (Coverage Ratio) – визначає здатність банку покривати свої зобов'язання, зокрема, платежі за кредитами та інші фінансові зобов'язання, використовуючи свої власні ресурси. Він обчислюється як відношення власного капіталу до загальних зобов'язань [22].

$$\text{Коефіцієнт покриття} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні зобов'язання}} \quad (1.9)$$

Чим вище цей показник, тим більше власних ресурсів доступно для покриття можливих втрат та зобов'язань.

Ці показники допомагають банкам та їх регуляторам оцінювати рівень ризику та фінансову стійкість. Вони є важливими для забезпечення того, щоб банки мали достатньо резервів та капіталу для подолання можливих труднощів, таких як збитки від неплатоспроможності клієнтів чи економічні труднощі.

Ці методи надають комплексний погляд на фінансовий стан банку та його результативність, допомагаючи оцінити рівень ризику та можливості для подальшого розвитку.

1. Основні аспекти, що впливають на фінансові результати, включають доходи та витрати, ризики, податки, регулювання, пасиви та активи, ринкові та технологічні фактори. Банк отримує доходи від відсотків і комісійних операцій, але також несе витрати на відсоткові обов'язки та операційні витрати. Управління цим балансом є важливим для забезпечення стійкості та прибутковості. Кредитні та ринкові ризики можуть впливати на фінансові результати через можливі втрати та потребу у створенні резервів. Управління ризиками вимагає дбайливого аналізу та стратегічного підходу. Стан економіки та використання сучасних технологій також мають велике значення. Банки повинні адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати інновації для підтримки конкурентоспроможності. Ефективне управління всіма цими аспектами дозволяє банку досягти стійкої прибутковості та забезпечити фінансову стабільність в умовах високої конкуренції та змінливого економічного середовища.

2. Основні аспекти управління фінансовими результатами, такі як стратегічне планування, контроль витрат, оптимізація доходів та ризик-менеджмент, є необхідними для забезпечення стійкості та успіху банку. Важливо підкреслити значення інтеграції стратегій управління фінансовими результатами з загальною стратегією банку. Це дозволяє створити цілісний план, який сприяє досягненню визначених цілей. Акцент на ризик-менеджменті вказує на необхідність постійного вивчення та оцінки ризиків, а також вчасного реагування на зміни в економічному середовищі. Враховується роль сучасних технологій у поліпшенні ефективності банківських операцій та забезпеченні точності та доступності фінансової інформації. Загальною тенденцією є те, що ефективне управління фінансовими результатами банку вимагає поєднання стратегічного планування, технологічних інновацій, гнучкості та системного підходу для досягнення фінансової стабільності та конкурентоспроможності.

3. Висновки з оцінки фінансових результатів банку мають вирішальне значення для інвесторів, регуляторів та самого банку. Застосування

різноманітних методів оцінки дозволяє отримати повне та об'єктивне уявлення про фінансове здоров'я та ефективність його діяльності. Аналіз показників ефективності, таких як ROA та ROE, допомагає визначити, наскільки успішно банк використовує свої активи та власний капітал для генерації прибутку. Високі значення цих показників свідчать про ефективне управління ресурсами. Аналіз кредитного ризику та ліквідності допомагає виявити можливі ризики для банку. Доцільно враховувати, що надмірний ризик може призвести до великих втрат, тоді як недостатній ризик може сказатися на доходах. Висновки з оцінки фінансових результатів найкраще робити на основі комплексного підходу, враховуючи не тільки ізольовані показники, але й їх взаємозв'язок. Порівняння різних показників допомагає отримати повну картину фінансового стану банку.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

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

АТ КБ «ПриватБанк» – найбільший банк в Україні та один з найбільших у Східній Європі. Заснований в 1992 році, ПриватБанк пройшов великий шлях від місцевого банку до фінансового гіганта. Мережа обслуговування банку налічує тисячі відділень та банкоматів, розташованих у всіх регіонах України.

ПриватБанк відомий своєю інноваційною діяльністю, впроваджуючи сучасні технології та електронні сервіси для зручності клієнтів. Банк пропонує широкий асортимент фінансових послуг, в т. ч. кредитування, депозити, платіжні картки, інвестиційні продукти та інше. Також він є лідером в галузі інтернет-банкінгу, надаючи зручний та безпечний доступ до банківських послуг онлайн.

Банк активно підтримує різноманітні соціальні та культурні ініціативи, спрямовані на розвиток громад та покращення якості життя. ПриватБанк визнаний численними міжнародними нагородами за свої досягнення та внесок у фінансовий сектор. Також він виграв численні рейтинги надійності та стійкості, що свідчить про його високий фінансовий статус.

У 2016 році банк зазнав реформи та націоналізації, що спричинило зміцнення його стабільності та довіри клієнтів. ПриватБанк продовжує грати ключову роль в економіці України, надаючи широкий спектр фінансових і банківських послуг для різних клієнтів.

Згідно з класифікацією НБУ, Приватбанк було визнано першим системно значущим банком в Україні у 2022 році.

Відділення банку є важливим елементом взаємодії з клієнтами, створюючи комфортні умови для обслуговування та вирішення фінансових питань на різних етапах їхнього життя. Відділення банку пропонують

широкий спектр послуг, включаючи відкриття рахунків, отримання кредитів, обмін валют, видачу платіжних карток та інші банківські операції. Кожне відділення має професійний персонал, готовий надавати консультації та допомагати клієнтам вирішувати їхні фінансові питання. Як показують дані таблиці 2.1, станом на 1 січня 2023 року ПриватБанк став лідером за кількістю банківських відділень.

Таблиця 2.1

## Динаміка кількості відділень банків у 2018-2022 рр.

	кінець 2017 р.	кінець 2018 р.	кінець 2019 р.	кінець 2020 р.	кінець 2021 р.	кінець 2022 р.	Динаміка, %
АТ КБ «Приватбанк»	2243	2021	1928	1717	1497	1210	53,9
АТ «Ощадбанк»	3205	2630	2327	1837	1602	1182	36,9
АТ «Укрексімбанк»	65	61	60	62	53	48	73,8
АБ «Укргазбанк»	243	246	250	276	268	217	89,3
Державні банки разом	5756	4958	4565	3892	3420	2657	46,2
Недержавні банки загалом	3733	3551	3437	3242	3265	2679	71,8
РАЗОМ по банківській системі	9489	8509	8002	7134	6685	5336	56,2

*Джерело: узагальнено за даними НБУ [32]*

На початку 2023 року кількість відділень ПриватБанку становила 1210, що підтверджує його провідну позицію серед інших банків. Протягом 2022 року спостерігалось зменшення кількості відділень на 287 одиниць, а за останні 5 років – на 1 033 відділення.

Банк володіє великим портфелем корпоративних клієнтів, що включає в себе великі підприємства, малі та середні підприємства. У банку діє ряд програм та кредитних продуктів для підтримки підприємців та малих бізнесів, сприяючи їхньому розвитку та зростанню.

ПриватБанк є активним учасником ринку готівкових та безготівкових платежів, спрощуючи фінансові транзакції для своїх клієнтів. Банк розвиває мобільний застосунок та інтернет-платформу, що дає можливість клієнтам здійснювати операції та слідкувати за своїми фінансами в будь-який час.

ПриватБанк виконує різноманітні фінансові операції та надає різноманітні банківські послуги для своїх клієнтів. Основні операції, які він виконує, включають:

- приймання депозитів: ПриватБанк приймає вклади від фізичних та юридичних осіб, надаючи різні варіанти депозитних продуктів з різними умовами та термінами;

- видача кредитів: Банк здійснює кредитування як фізичних, так і юридичних осіб, надаючи різноманітні види кредитів, такі як іпотечні, автокредити, бізнес-кредити та інші;

- платіжні послуги: ПриватБанк забезпечує широкий спектр платіжних послуг, включаючи перекази коштів, оплату рахунків, електронні платежі та інші банківські транзакції;

- карткові послуги: Банк випускає платіжні картки, такі як дебетові та кредитні картки, надаючи клієнтам можливість безготівкових операцій та зручного управління фінансами;

- Інтернет-банкінг та мобільні додатки: ПриватБанк розвиває та підтримує сучасні технології для забезпечення клієнтам зручного та безпечного доступу до своїх рахунків через інтернет та мобільні пристрої;

- інвестиційні послуги: Банк надає послуги з управління активами, інвестиційні фонди та інші фінансові інструменти для різних класів інвесторів;

- страхування: ПриватБанк пропонує страхові послуги, включаючи автострахування, медичне страхування та інші види страхування для захисту від різних ризиків;

– міжнародні операції: Банк надає послуги міжнародних платежів, обслуговує імпортно-експортні операції та забезпечує клієнтам доступ до світового фінансового ринку;

– благодійність та соціальна відповідальність: ПриватБанк активно підтримує благодійні та громадські ініціативи для покращення соціального та екологічного середовища;

– екологічні ініціативи: Банк впроваджує екологічно чисті рішення та програми для зменшення впливу його діяльності на навколишнє середовище.

– мережа відділень ПриватБанку налічує тисячі точок обслуговування, розташованих у різних регіонах України, що забезпечує зручний доступ для клієнтів.

Результатом проведення активних операцій ПриватБанку стало отримання чистого прибутку, який має найкращі показники серед банків України (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Чистий прибуток державних банків та банківської системи у 2017-2022 рр., млн. грн.

	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Динаміка, 2022 р. до 2017 р. (+,-)
АТ КБ «Приватбанк»	-23 914	12 798	32 609	25 306	35 050	30 198	54 112
АТ «Ощадбанк»	559	162	255	2 832	1056	640	81
АТ «Укрексімбанк»	784	852	64	-5 594	2728	-7718	-8 502
АБ «Укргазбанк»	628	769	1 289	543	3771	-3861	-4 489
Державні банки разом	-21 943	14 581	34 217	23 087	42 605	19 259	41 202
Недержавні банки загалом	-2 417	7 144	25 417	18 209	34 771	2 662	5 079
РАЗОМ по банківській системі	-24 360	21 725	59 634	41 296	77 376	21 921	46 281

*Джерело: узагальнено за даними НБУ [32]*



Активні операції ПриватБанку включають надання кредитів різним категоріям клієнтів, від фізичних осіб до великих корпорацій. Банк здійснює інвестиційні операції, розміщуючи свої фінансові ресурси на ринках цінних паперів та інших інструментах для отримання прибутку. Активи ПриватБанку включають портфель цінних паперів, банківські кредити та інші інвестиції для генерації прибутку.

Пасивні операції охоплюють приймання депозитів від клієнтів, надаючи їм можливість зберігання грошових коштів та отримання відсотків. Банк випускає різні види депозитних продуктів, таких як термінові депозити та розрахункові рахунки, для задоволення різних фінансових потреб клієнтів.

Банк використовує засоби, залучені від клієнтів, для видачі кредитів та фінансування різних проектів. Пасиви банку також охоплюють зобов'язання перед клієнтами, такі як вклади та інші зобов'язання, які потрібно виплатити.

ПриватБанк активно впроваджує технології самообслуговування, надаючи клієнтам можливість виконувати ряд банківських операцій безпосередньо в відділеннях або за допомогою банкоматів. ПриватБанк активно впроваджує технології штучного інтелекту та аналізу даних для оптимізації своїх процесів та надання більш індивідуалізованих послуг клієнтам.

Банк забезпечує широкий спектр страхових послуг, включаючи страхування автотранспорту, медичне страхування та інші.

ПриватБанк регулярно взаємодіє на міжбанківському ринку, проводячи операції купівлі-продажу грошових коштів та інших фінансових інструментів. Також банк активно співпрацює з міжнародними фінансовими інститутами та партнерами для розширення своїх можливостей та покращення фінансового ринку України.

ПриватБанк регулярно операційно здійснює валютні операції, спрямовані на забезпечення ліквідності та мінімізацію ризиків. Банк веде

активну політику ризикового управління в рамках своїх операцій, вживаючи заходів для збереження фінансової стабільності.

Необхідним і невід'ємним етапом моніторингу фінансової діяльності є оцінка фінансових результатів банку, яку проводять як НБУ, так і сам банк. Рівень фінансової ефективності кожного банку має подальший вплив на надійність національної банківської системи в цілому. Практичну оцінку прибутковості банків проводять на базі фінансової звітності, яка є публічно доступною на офіційних веб-сайтах банків [35]. Оцінювання фінансових результатів банку проводять аналіз структури їхнього балансу (активів, зобов'язань, капіталу), а також співставлення розміру доходів та витрат. Першим етапом аналізу ефективності банків є загальна оцінка їхніх активів. Активи банку – це ресурси та кошти, які розділяються за розміщенням і використанням задля здобуття прибутку. Аналіз активів банку дозволяє встановити структуру, динаміку, розпізнати чинники, які зумовили зміни, охарактеризувати його поточний стан. Інформативні показники щодо активів ПриватБанку наведено в таблиці 2.3.

Аналіз обсягу активів банку відтворює картину його активної фінансової діяльності впродовж 2018-2022 років. Всі основні статті досить інтенсивно зростають. Таке зростання особливо є показовим в останній 2022 рік, коли країна опинилася під дією ворожої агресії. ПриватБанк витримав удар та наростив свої активи у 2022 році на 139300 млн. грн., а впродовж всього періоду 2018-2022 років це зростання становило 262548 тис. грн.. Відносне зростання вимірюється цифрою – майже у 2 рази.

У 2019-2021 роках відбулося певне гальмування динаміки зростання активів через пандемічні заходи (рис. 2.1). Проте маючи державну підтримку та значний ринковий сегмент (ПриватБанк є системний банком за класифікацією НБУ) банку вдалося утримувати лідируючі позиції по багатьох показниках своєї роботи.

Серед активів динамічно зростали також розміри кредитного та інвестиційного портфелю банку. Цікавим є той факт, що зростання

інвестиційних операцій відзначалося більшими темпами, аніж кредитних. Як приклад, якщо кредити клієнтів зросли за період 2018-2022 років на 17944 млн. грн., то відповідно вкладення у інвестиційні папери збільшилися на 59671 млн. грн.. Це вказує на прагнення банку збільшити свою фінансову стабільність за рахунок проведення операцій з менш ризиковими активами, а саме ОВДП.

Таблиця 2.3

## Обсяги активів ПриватБанку, млн. грн

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Зміни (+,-)	
						2022-2018	2022-2021
Гроші, їх еквіваленти	27360	45894	49911	52835	96380	69020	43545
Кредити, аванси банкам	0	27118	25059	26243	103837	103837	77594
Кредити, аванси клієнтів	50140	59544	55021	68218	68084	17944	-134
Цінні папери	180081	152157	221661	222277	239752	59671	17475
Інвестиції в асоціації та дочірні компанії	30	155	30	30	30	0	0
Інвестиційна нерухомість	3340	3379	2933	1989	2155	-1185	166
Поточні податкові активи	184	2257	6660	9978	9079	8895	-899
Відстрочені податкові активи	0	0	0	0	1100	1100	1100
Нематеріальні активи	542	648	953	1288	1389	847	101
Основні засоби	4612	5832	6689	6074	5228	616	-846
Інші фінансові активи	2743	2210	3448	2644	4309	1566	1665
Інші нефінансові активи	8899	10529	10128	9713	9189	290	-524
Непоточні активи	117		32	7	64	-53	57
Загальні активи	278048	309723	382525	401296	540596	262548	139300

*Джерело: узагальнено за даними [32, 35]*

Звертає на себе увагу значне зростання суми грошей та їх еквівалентів на поточних рахунках банку (рис. 2.1). Таке зростання впродовж періоду 2018-2022 років становило 69020 млн. грн., а лише за останній 2022 рік збільшення відбулося на 43545 млн. грн. Пояснення такої ситуація можна шукати серед моментів, пов'язаних із системністю банку та великими обсягами поточних фінансових операцій з фізичними особами. Наприклад, багато суб'єктів господарювання сплачують заробітну плату своїм співробітникам саме через карткові рахунки ПриватБанку.

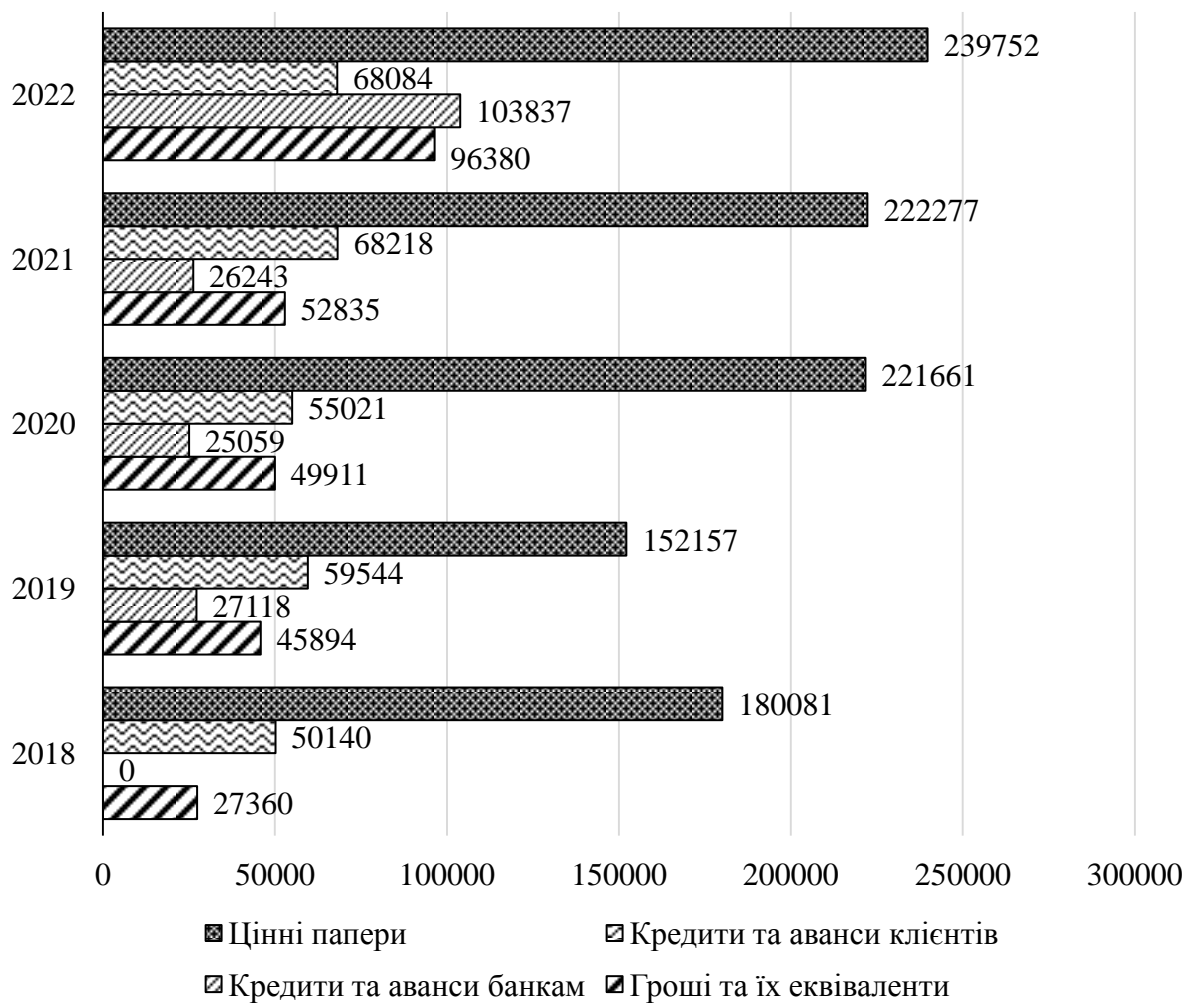


Рис. 2.1. Динаміка обсягу активів ПриватБанку, млн. грн.

При оцінюванні фінансових результатів банку важливим є також розуміння як саме залучаються фінансові ресурси, бо занадто дорогі кошти можуть суттєво знижувати прибутковість діяльності банку через зростання витрат на залучення цих ресурсів. Особливістю банківських установ є

залучення значного обсягу сторонній засобів через депозитні рахунки для подальшого використання цього ресурсу у своїх активних операціях.

Проаналізувати структуру джерел фінансування банку зможемо за допомогою показників таблиці 2.4. Переважним за обсягом джерелом залучення є безпосередньо депозитна діяльність ПриватБанку. Кошти клієнтів займають у 2022 році 97,8% розміру всіх зобов'язань банку. Також не зважаючи на пандемічні обмеження та військову агресію ця стаття банківського балансу зростає суттєво. Як приклад, порівняно із 2018 роком зростання на кінець 2022 року становило 240915 млн. грн.. Особливо показовим є зростання у 2022 році, яке становило 146667 млн. грн. і це особливо підкреслює довірчі відносини клієнтів до банківської організації.

Таблиця 2.4

Обсяги зобов'язань ПриватБанку, млн. грн.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Зміни (+,-)	
						2022-2018	2022-2021
Інші залучені кошти	9817	7721	0	0	128	-9689	128
Кошти банків	195	201	2	3	0	-195	-3
Кошти клієнтів	231055	240621	312708	325303	471970	240915	146667
Відстрочені зобов'язання податкові	136	121	146	159	0	-136	-159
Інші фін. зобов'язання	2249	2639	4059	3770	2634	385	-1136
Забезпечення	0	2363	10687	3651	5804	5804	2153
Інші нефін. зобов'язання	3132	1528	2098	1795	2271	-861	476
Загальна сума зобов'язання	246584	255194	329700	334681	482807	236223	148126

Джерело: узагальнено за даними [32, 35]

Крім залучених джерел, ресурси банку формуються за рахунок певної частки власного капіталу, яка створює, разом із банківськими резервами, так звану «подушку безпеки» для оперативного покриття збитків банку. Тож за допомогою таблиці 2.5 представимо динаміку капіталу банку. Серед статей насамперед потрібно звернути увагу на величину статутного капіталу банку, що є крім того, однією із умов виконання банком вимог НБУ щодо регулятивного капіталу. Так, згідно законодавства, розмір статутного фонду сучасного українського банку має бути не менше 200 млн. грн.. Для ПриватБанку ця величина перевищує нормативну понад 1000 раз, тож банк може в повній мірі виконати цю вимогу.

Таблиця 2.5

## Обсяги капіталу ПриватБанку, млн. грн.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Зміни (+,-)	
						2022-2018	2022-2018
Статутний капітал	206060	206060	206060	206060	206060	0	0
Емісійні різниці	23	23	23	23	23	0	0
Результат від операцій з акціонером	(12174)	(12174)	(12174)	(12174)	(12174)	0	0
Інші резерви	687	614	2248	4091	15168	14481	11077
Резервні та інші фонди банку	6211	6850	8481	9696	11449	5238	1753
Накопичений дефіцит	(190388)	(169918)	(171665)	(157247)	(156749)	-33639	-498
Загальна сума капіталу	31464	54529	52825	66615	57789	26325	-8826

*Джерело: узагальнено за даними [32, 35]*

Отже, ПриватБанк постійно звертається до стратегій залучення та розширення власного капіталу, щоб підтримати свою фінансову стійкість та розвиток. Банк ретельно відстежує та дотримується всіх регулятивних вимог щодо розміру та якості власного капіталу, забезпечуючи відповідність нормам нагляду. Власний капітал є важливим елементом фінансової стійкості

ПриватБанку, гарантуючи йому можливість взяти на себе ризики та забезпечити стійкість у непередбачуваних умовах. Також банк активно впроваджує стратегії ефективного управління власним капіталом, спрямовані на максимізацію його використання для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільності.

Єдиною негативною рисою у власному капіталі банку залишається накопичений дефіцит, що виник ще за часів старих власників банку. Фактично це сума неповернутих банку кредитів, які наразі в більшості є непрацюючими (NPL). Менеджмент банку з цим постійно працює і відтак впродовж періоду 2018-2022 років обсяг цієї статті поступово скорочується – загалом за період на 33639 млн. грн.

На рисунку 2.4. надано загальну діаграму щодо динаміки зобов'язань і капіталу ПриватБанку.

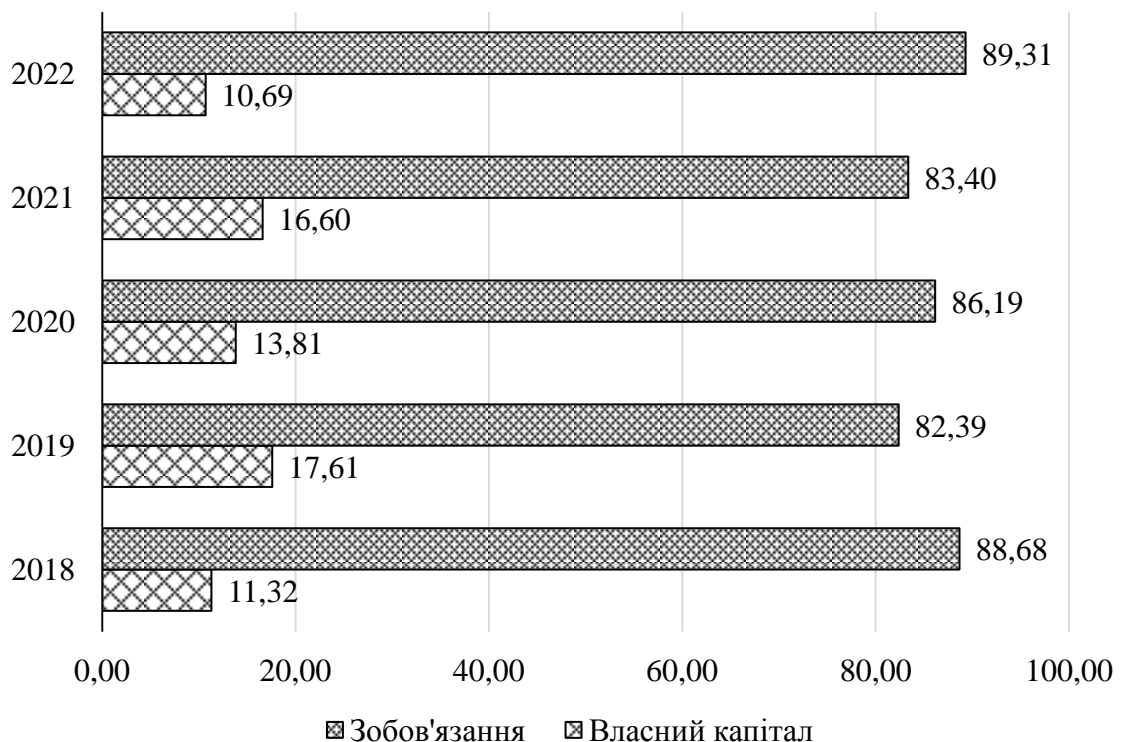


Рис. 2.2. Структура капіталу і зобов'язань ПриватБанку, %.

Структурна динаміка джерел фінансування активних операцій банку

вказує, що найбільшу долю (близько 80-90%) мають саме залучені кошти. Така ситуація вважається закономірною саме для фінансових установ, які акумулюють кошти з метою фінансового посередництва. Депозити, розміщені клієнтами на рахунках банку, є одним із основних джерел фінансування. Банк використовує ці кошти для надання кредитів та інших фінансових операцій.

В подальшому, при стабільній роботі банку і за умови перекриття накопиченого дефіциту, що істотно зменшує власний капітал, можливим варіантом є зменшення цієї пропорції. Оскільки, все ж таки для банку власні ресурси можуть бути значно дешевшими, аніж залучені, особливо за високої облікової ставки центрального банку, коли можливе значне зростання ставок за депозитами для залучення більшої кількості кредитних ресурсів.

## 2.2. Аналіз доходів і витрат за активними операціями банку

Банк отримує доходи з різних джерел, включаючи відсотки з кредитів, інвестиції у цінні папери, комісійні з операційних послуг, таких як ведення рахунків і фінансові консультації, а також від приросту цінностей активів. При цьому витрати включають процентні виплати за залучені кошти, витрати на управління та адміністрування, резерви на можливі збитки, податки та інші операційні витрати, пов'язані з обслуговуванням клієнтів та управлінням ризиками.

За результатами діяльності визначається нетто-процентний дохід, який є різницею між доходами та витратами банку, пов'язаними з процентами. Нетто-процентний дохід визначає ефективність банку у використанні процентних різниць для генерації прибутку.

Крім того, ПриватБанк отримують доходи з надання різноманітних фінансових послуг, таких як операції з платіжними картками, обслуговування еквайрингу, консультації та інші комісійні операції.



Тому для визначення чистого фінансового результату необхідно проаналізувати динаміку доходів і витрат банку від різних видів активних операцій. В таблиці 2.6 представлено деталізацію формування чистого процентного доходу (ЧПД) та чистого комісійного доходу (ЧКД) банку. Ретроспективний аналіз доходів і витрат надає уявлення про чинники. Що діяли негативно та перешкоджали банку досягти заплановані фінансові результати.

Таблиця 2.6

Формування чистого процентного та чистого комісійного доходів ПриватБанку, млн. грн.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 до 2018, %
Процентні доходи – всього	30770	33840	33563	35853	43685	42,0
в т.ч.						
доходи від операцій з юрид. особами	14797	14819	2129	2422	3901	73,6
доходи від операцій з фізич. особами	15973	19021	18157	18164	15755	1,4
доходи від операцій з цінними паперами	–	–	13277	15267	24029	–
Процентні витрати – всього	14002	14174	11961	6536	3768	73,1
в т.ч.						
витрати від операцій з юрид. особами	3045	2851	1500	404	436	85,7
витрати від операцій з фізич. особами	10913	11311	10454	6131	3332	69,5
інші процентні витрати	44	12	7	1	0	100,0
Чистий дохід процентний	16768	19666	21602	29317	39917	138,1
Комісійні доходи	19590	24575	27649	35057	32945	68,2
Комісійні витрати	4402	6386	8888	11840	12505	184,1
Чистий дохід комісійний	15188	18189	18761	23217	20440	34,6

Дані щодо доходів банку вказують на поступове нарощування як процентних, так і комісійних доходів від діяльності. За темпами інтенсивність зростання комісійних доходів була вищою, ніж процентних. Проте через більш інтенсивне зростання комісійних витрат ЧКД виявився меншим, ніж ЧПД. Істотне зниження процентних доходів відбулося через зменшення кредитування юридичних осіб у 2020-2021 роках через стагнацію бізнесу на тлі коронавірусної кризи. Незначне поживлення у 2022 році (навіть враховуючи військові дії) відбулося через підтримку банком державної програми «Доступні кредити 5-7-9%». Останнє стало дійсно важливою підтримкою для бізнесу, що перебував у шоковому стані через військове вторгнення.

Банку необхідно звернути увагу на непропорційне зростання комісійних витрат порівняно із зростанням комісійних доходів, бо саме ці витрати призвели до зменшення ЧКД.

В таблиці 2.7 проведено дослідження динаміки операційних витрат банку. Однією з ключових складових операційних витрат банку є адміністративні витрати, пов'язані з утриманням та управлінням персоналом, а також забезпеченням необхідних ресурсів для щоденної діяльності. Також банки вкладають кошти в технології для автоматизації операцій, забезпечення безпеки та впровадження нових фінансових продуктів, що вносить витрати на розробку, обслуговування та оновлення інформаційних систем.

За період 2018-2022 роки адміністративні витрати банку зростали, що можна пояснити кількома об'єктивними причинами, серед яких прискорення інфляції, зростання вартості комунальних послуг та інші. Банк витрачає кошти на електроенергію та енергозабезпечення для підтримання операцій фізичних та інформаційних систем в робочому стані.

У 2018-2022 роках рівномірно зростали статті витрат на заробітну плату персоналу та нарахування на неї. Проте непропорційно збільшилися інші витрати на персонал, до яких включені операційні витрати на

професійний розвиток персоналу, проведення тренінгів та навчань для забезпечення високої кваліфікації співробітників.

Таблиця 2.7

## Динаміка операційних витрат ПриватБанку, млн. грн.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 до 2018, %
Адміністративні та ін. операційні витрати – всього	13543	14662	18597	21569	22234	64,2
в т.ч.						
заробітна плата персоналу	4417	5639	6334	6760	7575	71,5
нарахування на фонд заробітної плати	935	1176	1358	1446	1592	70,3
інші витрати на персонал	377	485	499	698	930	146,7
витрати на утримання основних засобів	1183	1922	2795	3276	3159	167,0
експлуатаційні та господарські витрати	773	738	842	941	857	10,9
витрати на рекламу і маркетинг	49	28	67	107	48	-2,0
витрати на оренду	685	129	166	196	218	-68,2
інші адміністративні та операційні витрати	5124	4545	166	196	218	-95,7

До складу операційні витрати також включають витрати на рекламу та маркетингові заходи для просування банківських послуг, привертання нових клієнтів та утримання існуючого портфеля клієнтів. Проте ці витрати були у банку порівняно незначними та навіть скоротилися на 2% за період 2018-2022 років.

Специфічними для банківської діяльності є транзакційні витрати. Це включає витрати на обробку та виконання фінансових транзакцій, такі як комісії за перекази, операції з платіжними картками та інші витрати, пов'язані з фінансовими операціями.

В процесі функціонування банки оплачують оренду за офісні приміщення та утримання фізичних інфраструктур, таких як філії, відділення та банкомати. Для ПриватБанку ці витрати суттєво скорочувалися, починаючи із 2019 року, що логічно пояснюється скорочення кількості відділень.

У таблиці 2.8 розглянуто формування чистого прибутку ПриватБанку, виходячи із розглянутих вище доходів і витрат.

Таблиця 2.8

## Формування чистого прибутку ПриватБанку, млн. грн.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 до 2018, %
Чистий дохід процентний	16768	19666	21602	29317	39917	138,1
Чистий дохід комісійний	15188	18189	18761	23217	20440	34,6
Торговий результат	66	7588	11696	-3390	9505	14301,5
Інші операційні доходи	1384	1447	1066	1370	2759	99,3
Інші доходи	85	745	338	424	612	620,0
Всього доходів	33491	47635	53463	50938	73233	118,7
Відрахування до резервів	7159	364	10569	-5699	16327	128,1
Адміністративні та ін. операційні витрати	13543	14662	18597	21569	22234	64,2
Всього витрат	20702	15026	29166	15870	38561	86,3
Прибуток (збиток) до оподаткування	12789	32609	24297	35068	34672	171,1
Витрати на податок на прибуток	-9	-1	-5	17	4474	49811,1
Чистий прибуток (збиток)	12798	32609	24302	35050	30198	136,0

Для сучасних банків дуже важливою статтею витрат є кібербезпека. Забезпечення високого рівня безпеки є важливою складовою операційних витрат, включаючи витрати на системи кібербезпеки, охорону та страхівку.

Серед витрат банку є також кошти, за рахунок яких банки формують резерви для покриття можливих збитків, пов'язаних з неплатоспроможністю клієнтів чи іншими ризиками, що можуть виникнути в ході їхньої діяльності. Ці резерви є необхідною складовою операційних витрат. Для ПриватБанку ці витрати збільшилися протягом періоду 2018-2022 років майже у 2 рази, що вказує на зростання обсягів кредитних і депозитних операцій.

Отже, діяльність банку впродовж 2018-2022 років слід охарактеризувати як прибуткову. Відзначалося стійке зростання основних статей доходу (ЧПД і ЧКД), що підтверджується показниками у таблиці 2.8. Проте відбувається зростання також інших доходів. Загалом ПриватБанк має майже вражаюче зростання прибутку враховуючи постпандемічний синдром в економіці та руйнівні дії військового вторгнення. Загалом чистий прибуток зріс з 12798 млн. грн. у 2018 році до 30198 млн. грн. у 2022 році, тобто у майже 2,5 рази. Стійке зростання ще раз доводить, що менеджмент банку є ефективним.

Банк має постійно вести моніторинг своєї фінансової діяльності, здійснюючи контроль витрат та оптимізуючи доходи, зокрема шляхом управління ризиками, розвитку ефективних продуктів та послуг, а також удосконаленням операційних процесів.

### 2.3. Оцінка показників прибутковості банку

Вивчення рентабельності банку є важливою складовою фінансового аналізу і дозволяє здійснити оцінку ефективності його фінансової діяльності. Вважається, що оцінка ефективності роботи банку є доволі складним процесом через те, що послуги оцінювати складніше ніж щось матеріальне. Формально важко оцінити й якість самої послуги через відсутність критеріїв такої оцінки.

Використовуючи дані щодо доходів і витрат банківської діяльності, визначимо показники рентабельності активів (Ра), рентабельності капіталу

(Рк), чистої процентної маржі (ЧПМ). Результати цих обчислень у динаміці краще відобразити у таблиці (табл. 2.9).

Для банку Ра можна визначити розділивши чистий прибуток (той, що залишається після віднімання всіх витрат і податків від загального доходу банку) на суму всіх активів банку, що обчислюється як середня на рік. У результаті отримуємо відсоткове значення, яке вказує на ефективність використання активів банку для генерації прибутку. Вище значення рентабельності активів свідчить про те, що банк успішно використовує свої ресурси для генерації прибутку відносно загального обсягу активів.

Визначити Рк банку можемо поділивши чистий прибуток, який залишається після віднімання всіх витрат і податків від загального доходу банку, на суму коштів, які банк вклав у свою власність, включаючи акції та резервні фонди (середня на рік величина). Вище значення рентабельності капіталу вказує на те, як ефективно банк використовує свій власний капітал для генерації прибутку. Високий показник свідчить про ефективне управління капіталом та здатність банку приносити прибуток на вкладений капітал.

Для визначення ЧПМ маємо розділити чистий процентний дохід (ЧПД) на загальний процентний дохід. ЧПД обчислюється як різниця між процентним доходом та процентними витратами. Це вказує на те, скільки грошей залишається в банку після врахування витрат на процентні виплати. А загальний процентний дохід відображає дохід, який банк отримує від відсоткових ставок з кредитів, цінних паперів та інших процентних активів. Чим вище значення чистої процентної маржі, тим ефективніше банк генерує прибуток від своїх процентних операцій.

Серед ключових показників прибутковості визначають ще банківський спред, що обчислюється як різниця між процентною ставкою, яку банк отримує від кредитів та інших процентних активів, і процентною ставкою, яку банк сплачує за залучені кошти (депозити та інші джерела фінансування). Ця різниця відображає прибуток, який банк отримує від своїх основних

фінансових операцій, які пов'язані з процентними ставками. Високий спред може свідчити про ефективне управління фінансовими ресурсами та здатність банку забезпечувати високий рівень прибутку.

Таблиця 2.9

## Показники прибутковості ПриватБанку у 2018-2022 роках, %

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 до 2018 (+,-)
Ра, %	4,6	10,5	6,4	8,7	6,3	1,7
Рк, %	40,7	59,7	46,1	52,5	48,6	7,9
ЧПМ, %	6,1	6,4	5,7	7,3	9,8	3,7
Банківський спред, %	7,36	8,26	7,19	9,24	10,2	2,84
Прибуток з кожної гривні доходу, %	40,1	86,1	60,2	66,7	78,2	38,1
Покриття витрат доходами, %	64,3	59,8	63,5	56,3	68,1	3,8
Дохідність використання ресурсної бази банку, %	6,5	7,1	6,1	9,1	10,3	3,8

Стосовно показників рентабельності не існує нормативних значень, загалом вважається, що вони мають бути більше 0, а також мати тенденцію до зростання. Показники рентабельності ПриватБанку, наведені у таблиці 2.9, зростають впродовж періоду 2018-2022 років. Найбільше значення показника Ра спостерігалось у 2019 році, потім він знизився через пандемічні заходи і не міг стійко зростати через військову агресію. Так само поведився і коефіцієнт Рк, проте він зростав більш інтенсивно, аніж Ра. Це пояснюється тим, що власний капітал є більш стійким за обсягом, аніж активи банку.

ЧПМ банку має бути за рекомендованими значеннями не менше 4,5%, а її зниження буде визначати збільшення загрози банкрутства. Для ПриватБанку цей показник не виходим за межі нормативу та на кінець 2022

року має найбільше значення – 10,2%. Це значення вище норми більше ніж вдвічі.

Показник прибутку з кожної гривні доходу банку визначає, скільки чистого прибутку вдалося отримати банку з кожної гривні валового (загального) доходу. Цей показник є важливим для вимірювання ефективності управління банком та його здатності генерувати прибуток від кожного одиниці доходу. Він дозволяє зрозуміти, яка частина валового доходу перетворюється в чистий прибуток після врахування всіх витрат та зобов'язань банку.

Високий показник прибутку з кожної гривні доходу свідчить про ефективне управління банком, тоді як низький може вказувати на потребу вдосконалення стратегії або зменшення витрат. Цей показник є важливим для інвесторів і керівництва банку при оцінці його фінансової ефективності. Для ПриватБанку спостерігаємо поступове зростання цього показника, а протягом всього періоду 2018-2022 років він зростав найбільше – на 38,1%.

Отже, аналіз рентабельності надає керівництву банку об'єктивну інформацію для прийняття управлінських рішень. Як приклад, визначення найбільш прибуткових напрямів діяльності чи розробка оптимальної кредитної політики. Зобразимо на рисунку 2.3 показники прибутковості банку.



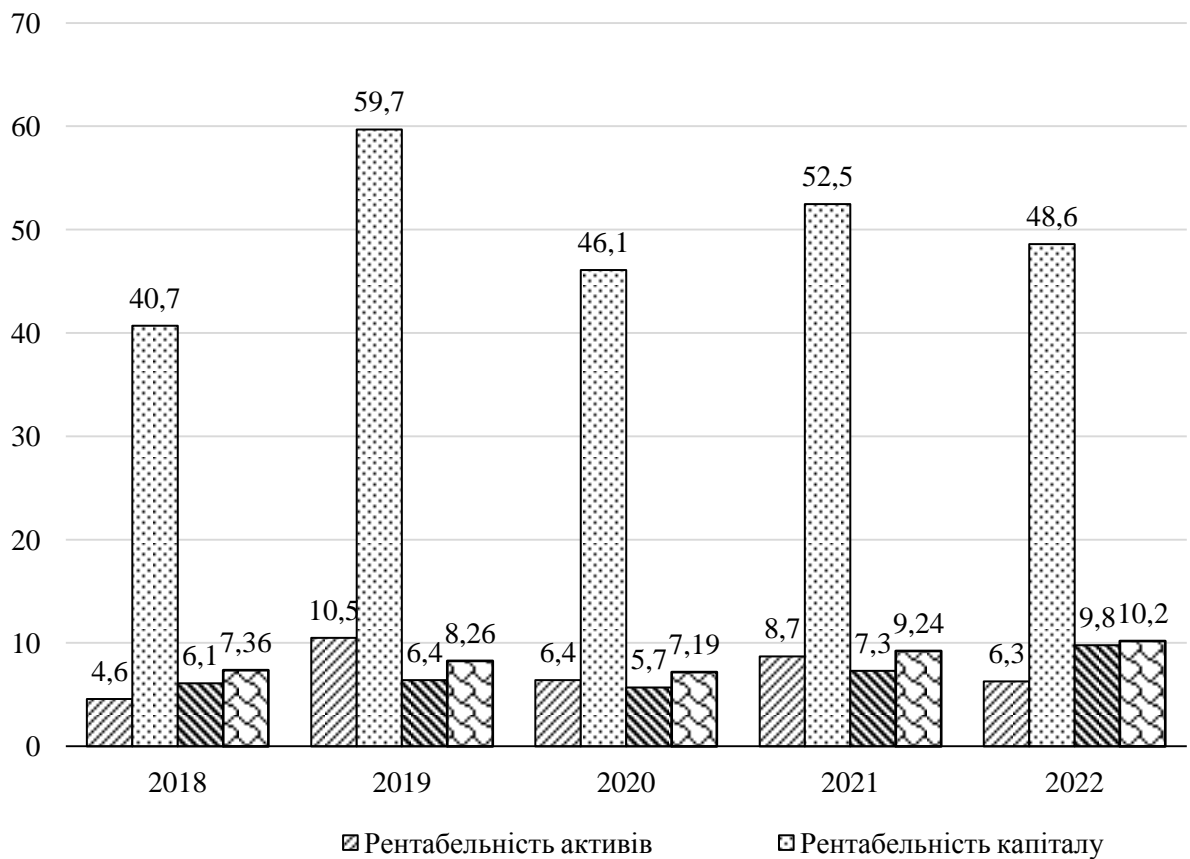


Рис. 2.3. Динаміка відносних показників прибутковості ПриватБанку за 2018-2022 роки

Рентабельність служить індикатором ефективності керівництва банку. Вона дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси та як керівництво впливає на фінансові результати. Констатуємо, що впродовж 2018-2022 років всі показники рентабельності мали позитивну тенденцію до зростання, що може говорити про ефективний менеджмент банку щодо політики процентних доходів.

Отже, рентабельність є показником фінансової стійкості банку. Висока рентабельність може свідчити про його конкурентоспроможність та можливість відтворювати капітал для подальшого розвитку. Інвестори та акціонери докладають великої уваги до фінансового стану банку, включаючи його рентабельність. Висока рентабельність може зробити банк привабливим для потенційних інвесторів.

Рентабельність вказує на те, наскільки банк ефективно управляє

різними видами ризиків, зокрема кредитним, процентним, та операційним. Вивчення рентабельності допомагає ідентифікувати можливі ризики та забезпечити їхню адекватну управлінську стратегію.

## Висновки до розділу 2

1. Аналіз обсягу активів банку відтворює картину його активної фінансової діяльності впродовж 2018-2022 років. Всі основні статті досить інтенсивно зростають. Таке зростання особливо є показовим в останній 2022 рік, коли країна опинилася під дією ворожої агресії. ПриватБанк витримав удар та наростив свої активи у 2022 році на 139300 млн. грн., а впродовж всього періоду 2018-2022 років це зростання становило 262548 тис. грн.. Відносне зростання вимірюється цифрою – майже у 2 рази. Переважним за обсягом джерелом залучення є безпосередньо депозитна діяльність ПриватБанку. Кошти клієнтів займають у 2022 році 97,8% розміру всіх зобов'язань банку. Також не зважаючи на пандемічні обмеження та військову агресію ця стаття банківського балансу зростає суттєво. Як приклад, порівняно із 2018 роком зростання на кінець 2022 року становило 240915 млн. грн.. Особливо показовим є зростання у 2022 році, яке становило 146667 млн. грн. і це особливо підкреслює довірчі відносини клієнтів до банківської організації. Єдиною негативною рисою у власному капіталі банку залишається накопичений дефіцит, що виник ще за часів старих власників банку. Фактично це сума неповернутих банку кредитів, які наразі в більшості є непрацюючими (NPL). Менеджмент банку з цим постійно працює і відтак впродовж періоду 2018-2022 років обсяг цієї статті поступово скорочується – загалом за період на 33639 млн. грн.

2. Діяльність банку впродовж 2018-2022 років слід охарактеризувати як прибуткову. Відзначалося стійке зростання основних статей доходу (ЧПД і ЧКД), що підтверджується показниками у таблиці 2.8. Проте відбувається зростання також інших доходів. Загалом ПриватБанк має майже вражаюче

зростання прибутку враховуючи постпандемічний синдром в економіці та руйнівні дії військового вторгнення. Загалом чистий прибуток зріз з 12798 млн. грн. у 2018 році до 30198 млн. грн. у 2022 році, тобто у майже 2,5 рази. Стійке зростання ще раз доводить, що менеджмент банку є ефективним.

3. Рентабельність служить індикатором ефективності керівництва банку. Вона дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси та як керівництво впливає на фінансові результати. Констатуємо, що впродовж 2018-2022 років всі показники рентабельності мали позитивну тенденцію до зростання, що може говорити про ефективний менеджмент банку щодо політики процентних доходів.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

### 3.1. Алгоритм фінансової моделі планування прибутку банку

Планомірність функціонування комерційного банку може бути забезпечена системою планування його діяльності та розвитку, до якої входять не лише науково-обґрунтовані поточні, середньо- та довгострокові плани фінансово-інвестиційної діяльності, а й стратегічне планування, спрямоване на ефективне використання ресурсів та адаптацію системи банку до зовнішнього середовища, що змінюється.

Умовою застосування системи стратегічного планування діяльності комерційного банку виступає підвищення наукової обґрунтованості вирішення завдань створення та обґрунтування теоретичних, методичних засад та концептуальних положень процесу розробки стратегічного плану фінансово-інвестиційної діяльності, що включає основні та пріоритетні напрямки здійснення інвестицій.

Розробка та реалізація сучасної концепції фінансового менеджменту, спрямованої на інноваційний розвиток бізнесу, передбачає постійний пошук інноваційних можливостей та визначення оптимальної траєкторії розвитку. У цьому сенсі ключового значення набуває розробка ієрархії стратегій бізнесу, у складі яких особливе місце належить фінансовій стратегії (фінансовому плануванню) та фінансовому прогнозу [4]. Управляти означає передбачити, а значить прогнозувати, планувати. Саме тому найважливішим елементом підприємницької господарської діяльності та управління організацією вважається планування, зокрема фінансове.

Під плануванням наукова література має на увазі процес обґрунтування цілей, напрямів та пріоритетів економічного розвитку, забезпечення виконання наміченої стратегії з визначенням способів та засобів їх досягнення. Планування діяльності включає аналіз, оцінку та обґрунтування

поставлених цілей з точки зору потреби в ресурсах та їх своєчасної доступності в необхідних кількостях. Відмінна риса планування – це конкретність, чисельна і часова визначеність всіх показників [23].

План – документ, що містить у собі перелік показників та комплекс різноманітних заходів щодо виконання поставлених цілей. У ньому відбиваються завдання, пріоритети, які ставить собі компанія, і навіть необхідні ресурси, джерела забезпечення, порядок і терміни реалізації.

Під прогнозом у його загальному значенні розуміється система науково обґрунтованих уявлень про можливі стани об'єкта у майбутньому, про альтернативні шляхи його розвитку. Відповідно, сам процес розробки прогнозу називається прогнозуванням. За відсутності прогнозу або його помилковості можуть бути прийняті рішення, які не лише не дадуть бажаних результатів, а й призведуть до диспропорцій та втрат. Процес планування передбачає вироблення та прийняття управлінських рішень, враховуючи проблеми, виявлені на стадії прогнозування, беручи до уваги можливі критичні аспекти майбутнього.

Відмінність прогнозування від планування полягає в наступному:

- прогнозування реалізується завжди з високою часткою невизначеності, носить імовірнісний характер;
- об'єктом прогнозування найчастіше є сукупність внутрішніх, характерних для конкретного економічного суб'єкта факторів та зовнішніх факторів середовища;
- прогнозування носить інформаційний, консультативний характер, за ним не завжди слідує прийняття рішень, у той час коли планування носить директивний характер.

Одним із найважливіших елементів банківського планового процесу є фінансове планування та прогнозування.

Фінансове планування спрямоване на розробку альтернативних бюджетів, в яких повинні враховуватися необхідні витрати капіталу та інших ресурсів для реалізації нових програм або проектів розвитку банку з

одночасним дотриманням вимог щодо прийняття певного рівня ризику в межах джерел його покриття. У комерційному банку центральними об'єктами фінансового планування є активи та пасиви, комплекс банківських послуг, а також доходи та витрати, які отримуються за надання даних послуг. У фінансовому плані, що складається з плану портфеля активів, пасивів та послуг, з одного боку, та плану доходів та витрат – з іншого, відображаються виробничі та портфельні функції комерційного банку.

У практиці фінансового планування застосовують такі методи [9]:

– економічний аналіз – для виявлення тенденцій розвитку підприємства проводять аналіз змін в обсязі реалізації в цілому та за всіма видами продукції, змін у величині прибутку, рівні рентабельності, ефективності інвестицій, розглядають політику цін, грошові операції, склад та структуру основних та оборотних активів, склад та співвідношення власного та позикового капіталів, рівень дивіденду, ін.;

– коефіцієнтний метод – за допомогою певних коефіцієнтів, що базуються на досягненнях минулих періодів, розраховуються передбачувані доходи та витрати, величина прибутку;

– нормативний метод – на основі заздалегідь встановлених норм та нормативів розраховується потреба підприємства у фінансових ресурсах, визначаються джерела їх отримання;

– балансовий спосіб, суть якого полягає у узгодженні витрат із джерелами їх покриття, у забезпеченні взаємозв'язку всіх розділів плану між собою;

– метод дисконтованих грошових потоків заснований на розрахунку сучасної вартості очікуваних у майбутньому приток та відтоків грошових коштів; даний метод використовується для прогнозування сукупності розподілених у часі надходжень та виплат коштів;

– метод сценаріїв полягає у розробці кількох варіантів фінансових планів – оптимістичного, песимістичного та найбільш ймовірного; метод економіко-математичного моделювання полягає у кількісному вираженні

взаємозв'язку між фінансовими показниками та факторами, від яких вони залежать, через складання економіко-математичної моделі за допомогою математичних рівнянь, нерівностей, таблиць, графіків тощо.

Основою складання фінансового плану в комерційному банку є прогноз прибутку на основі оцінки відсоткових та операційних доходів та витрат та зіставлення їх з прибутком, необхідним для подальшої діяльності та розвитку банку. Далі визначається оптимальна структура активних та пасивних операцій з урахуванням встановлених орієнтирів процентної політики банку. За підсумками проведеного аналізу здійснюється коригування як стратегічного плану, якщо з'ясовується його фінансова неспроможність, і оперативного плану банку, метою якого є визначення необхідних змін у обсязі та структурі банківських операцій на наступний рік, що забезпечують реалізацію обраної стратегії.

Проведення прогнозних досліджень щодо оцінки можливих наслідків прийняття управлінських рішень на даний час є необхідною умовою успішного управління будь-яким економічним об'єктом. Комерційний банк не є винятком.

Прогнозування є необхідною частиною банківського планування та може використовуватися у всіх сферах банківської діяльності:

- прогнозування результатів діяльності, що у сучасних банках зводиться до побудови прогнозних фінансових моделей сукупного портфеля активів та зобов'язань, побудова видаткових бюджетів;
- прийняття рішень на фінансовому ринку для формування інвестиційного портфеля;
- оцінка кредитоспроможності позичальників;
- управління та аналіз операцій із терміновими та поточними рахунками клієнтів банку;
- управління та аналіз банківських операцій та угод;
- управління, контроль та аналіз різних банківських ризиків;
- управління лімітами та нормативами.

Завдання прогнозного дослідження полягає в тому, щоб на підставі максимально можливо обґрунтованих припущень щодо якісного розвитку ситуації та інших наявних даних дати кількісну оцінку майбутніх результатів роботи банку. Чим вище обґрунтованість і якість управлінських рішень, що приймаються в конкретній ситуації, тим менший ризик отримати в майбутньому негативні фінансові результати.

Як було зазначено вище, прогнозування є основою планування. Якісно виконаний план дає зрозумілу картину можливостей майбутнього розвитку організації. Понад те, прогнозування має специфічні методологічні основи, відмінні від методів, що використовуються під час планування. Методи прогнозування поділяються на дві групи: кількісні та якісні [1].

У рамках якісних методів розглядаються та обробляються думки експертів щодо динаміки фінансових процесів:

- метод Дельфі (метод експертних оцінок);
- думки фахівців;
- голосування (упорядковане опитування) торгових агентів;
- вивчення покупців та споживачів.

До кількісних методів належать:

1) Прогнозування на основі даних минулих періодів – вивчається тенденція зміни показника в минулому, на майбутнє переноситься виявлена тенденція, що склалася:

- ковзаючі середні;
- аналіз трендів;
- аналіз часових рядів;
- експоненційне згладжування.

2) Прогнозування на основі виявлення причинно-наслідкових зв'язків (регресійний аналіз):

- кореляційні та регресійні методи;
- економетричне моделювання.



За допомогою кількісних моделей можна отримати досить точний короткостроковий прогноз у тих ситуаціях, коли зовнішнє середовище не зазнає серйозних системних змін. Якщо лінія тренду істотно змінюється, то кількісні моделі втрачають сенс, тому виникає потреба в якісному підході, що ґрунтується на експертних оцінках.

Алгоритм фінансового прогнозування передбачає широке використання експертних оцінок, постановку цілей та визначення шляхів їх досягнення з використанням прогнозних розрахунків на основі фінансових моделей.

Алгоритм фінансової моделі планування прибутку комерційного банку представлений рисунку 3.1.

Фінансове прогнозування може бути реалізоване як на основі інерційних властивостей процесів, так і на основі дослідження причинно-наслідкових зв'язків. Прогнозування на основі інерційних властивостей передбачає апроксимацію даних ретроспективного періоду та визначення тенденції розвитку досліджуваного процесу, продовження якої у майбутнє і становить основу екстраполяції часових рядів. При вивченні причинно-наслідкових зв'язків економічних явищ велике значення має виявлення залежностей між взаємопов'язаними явищами, що розвиваються в часі, показниками. З цією метою будуються багатофакторні моделі з використанням часових рядів.

В даний час у процесі створення фінансових прогнозів широкого поширення набули методи інтелектуального аналізу даних, які застосовуються для дослідження тенденцій, причинно-наслідкових зв'язків, прийняття рішень в умовах невизначеності. Одним із основних типів інструментарію інтелектуального аналізу даних, що застосовується в банківському прогнозуванні, є нейронні мережі – процес аналітичного дослідження інформації з метою виявлення певних закономірностей та систематичних взаємозв'язків, які потім можна застосувати до нових сукупностей даних [1].

Сучасний ринок динамічний, і вітчизняні банки змушені пристосовуватися до умов зовнішнього середовища, що швидко змінюється, найчастіше їм доводиться працювати в умовах невизначеності навіть у короткостроковій перспективі. Світова фінансова криза показала, що українські компанії мають серйозні проблеми в системі управління фінансами. Однією з причин такого становища є відсутність повної, своєчасної, актуальної та точної інформації не лише про майбутнє, а й про поточний фінансовий стан компанії.

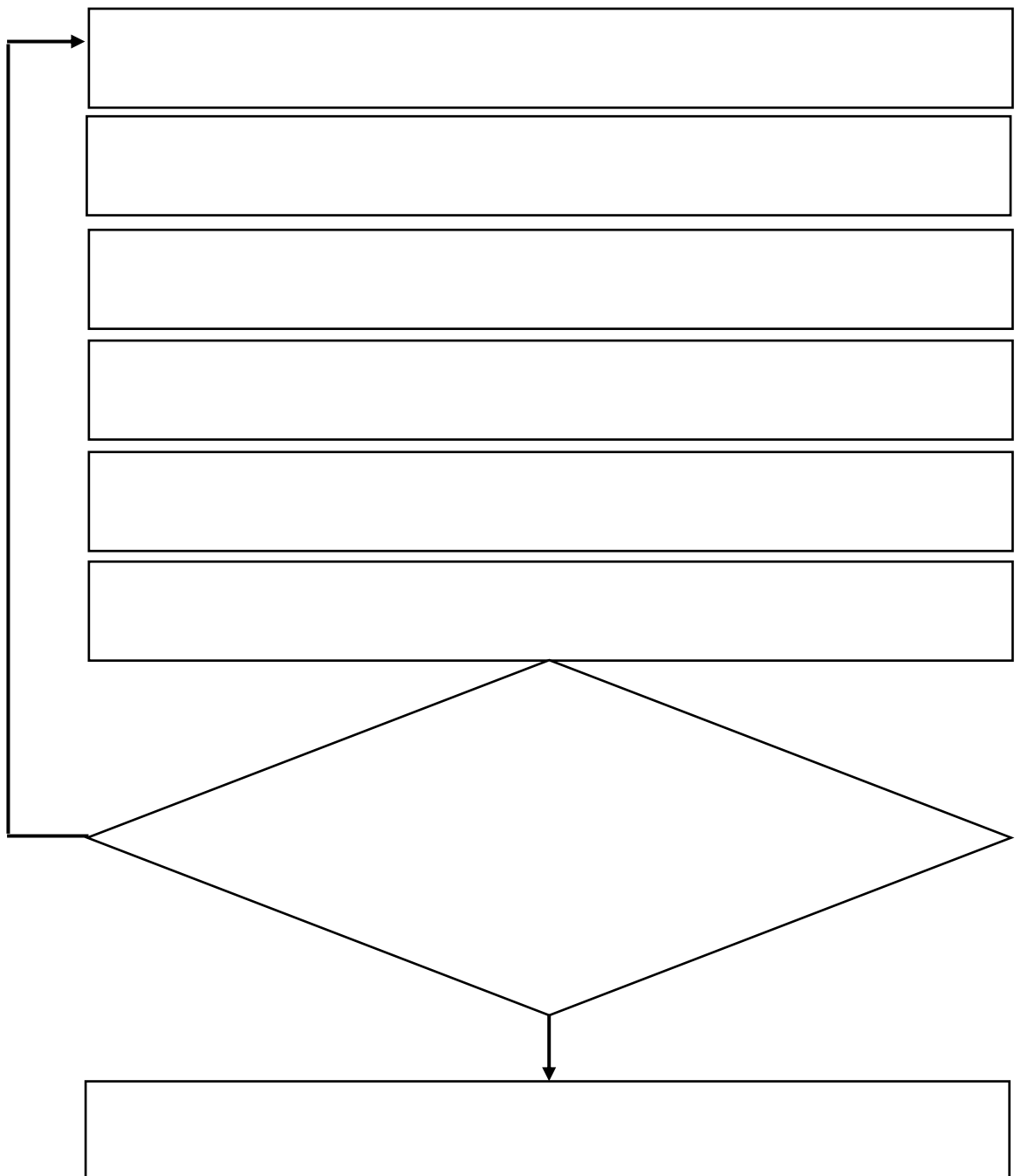


Рис. 3.1. Алгоритм формування прогнозного прибутку комерційного банку

Основною складністю, що виникає в процесі впровадження повноцінного фінансового планування, є система цілей, які ставлять перед собою керівники організацій. Найчастіше як ціль обирають отримання прибутку, проте при цьому забувають про ліквідність, збалансованість фінансових потоків; у зв'язку з чим ні про яку цілісну систему фінансових цілей не йдеться. Крім того, актуальною проблемою складання ефективних планових та прогнозних розрахунків є обмеженість інструментарію та інформації, що використовується. У сучасних умовах традиційні вимоги до систем банківського планування та прогнозування потребують кардинальних змін:

- необхідно наголосити не на отриманні звітів про результати діяльності минулих періодів, а на прогнозуванні майбутніх результатів, застосовуючи як традиційні інструменти прогнозування, так і нові технологічні системи;

- у процесі складання як довгострокових, так і короткострокових прогнозів необхідно використовувати можливості сценарного моделювання, багато варіативність якого дозволить аналізувати та планувати декілька можливих варіантів розвитку подій;

- необхідно організувати спільне використання управлінської інформації під час реалізації процесів прийняття планових та поточних рішень;

- завдання ефективного операційного та стратегічного планування вимагають використання єдиної методології фінансового аналізу та прогнозування у стратегічному та операційному горизонтах управління, а також в аналізі ефективності діяльності, ідентифікації та усуненні ризиків, пов'язаних з банківською діяльністю.

Передумовами підвищення якості прогнозу є розгляд максимально широкого спектра змістовно різних (але при цьому варіантів політики, що

теоретично реалізуються), і адекватний опис логіки формування можливих наслідків їх практичної реалізації. Оскільки різні варіанти майбутнього (зокрема різні прогнозні оцінки одного й того ж економічного показника) є наслідками реалізації різних сценаріїв розвитку, то неоднозначний результат прогнозу стає його гідністю, а не недоліком (проявом недостатнього професіоналізму, що не дозволяє дати «точний» прогноз). При цьому якість прогнозу визначається не точністю передбачення, а адекватністю опису механізму формування наслідків реалізації розглянутого варіанта розвитку та точністю відповідних оцінок.

Внутрішньо-фірмове прогнозування та планування, будучи органічним елементом системи управління, є процес проектування бажаного майбутнього та ефективних шляхів його досягнення. Планові рішення мають бути забезпечені сукупністю організаційно-технічних, економічних, фінансових та соціальних умов. Підготовка якісної інформації про фінансово-господарську діяльність банку, використання сучасного комп'ютерного забезпечення, застосування складніших математичних моделей прогнозування, здатних враховувати нестандартні ситуації та кризові явища, зміщення акцентів у бік прогнозування майбутніх подій, прогнозування ризиків – все це в сучасних умовах сприяє ефективній діяльності комерційних банків. Саме тому найважливішими напрямками роботи фінансового менеджера у банку є фінансове планування та прогнозування.

### 3.2. Перспективні напрямки зростання прибутку та рентабельності банку

У сучасних умовах фінансово-економічного середовища, що інтенсивно розвивається, обсяг банківських послуг постійно збільшується, відповідно і розширюється спектр їх можливих доходів і витрат.

Проте значне зростання процентної маржі може і негативно впливати на очікуваний обсяг приросту чистого прибутку банку. Тому банку, вочевидь, слід прагнути деякого скорочення частки відсоткового доходу, пов'язаного з відсотковим ризиком. Банківські фахівці зазначають, що чим більше банк заробляє на комісії, тим стабільніша його робота. Пояснюється це тим, що комісія меншою мірою пов'язана з ризиковими операціями банку [43].

Комісійні доходи, після відсоткових, займають друге місце за значимістю джерел доходу, є актуальним і перспективним напрямом фінансово-господарської діяльності комерційних банків на ринку банківських послуг. Послуги за рівнем комісійного доходу ранжуються так [43]:

- 1) банківські операції із пластиковими (платіжними) картками;
- 2) діяльність з надання позичок (позикові операції банків);
- 3) операції з розрахунково-касового обслуговування юридичних і фізичних осіб;
- 4) операції з іноземною валютою та грошовими документами, вираженими в іноземній валюті;
- 5) консультаційне та інформаційне обслуговування клієнтів;
- 6) інші послуги банку.

Банківські операції з платіжними картками за рівнем прибутковості займають чільне місце у комісійних доходах українських банків, тому для банку виготовлення пластикових карток – об'єктивна необхідність, адже їх поширення та застосування створює очевидні зручності та переваги перед банками-конкурентами [14].

Таким чином, одним із перспективних напрямів отримання комісійних доходів і збільшення прибутку є операції з банківськими пластиковими картками. Однією з операцій, що користуються зростаючим попитом, є еквайринг – послуга, що дозволяє торговцям приймати від покупців банківські картки як спосіб оплати за товари та послуги, що продаються.

Для банку та для торгової фірми очевидними перевагами еквайрингу є: нарощування фінансових оборотів за рахунок залучення нових клієнтів – власників банківських пластикових карток; можливість прийому до оплати карток різних міжнародних платіжних систем, що дає покупцям широкий вибір варіантів розрахунку; усунення проблем із конвертацією грошей; захист від підроблених грошей (фальшивих банкнот та монет); можливість безготівкової оплати товарів та послуг дистанційно, банківською картою за допомогою зв'язку через Інтернет (при використанні інтернет-еквайрингу).

Банк отримує комісійну винагороду – певний відсоток від суми купівлі у цьому місці продажу за банківською картою. Розмір комісії визначається банком для кожної торгової фірми індивідуально, тому що на це впливає низка факторів, зокрема:

- історія та специфіка сфери діяльності організації;
- середньомісячний торговий оборот;
- обсяг займаної торгової площі;
- кількість пунктів продажу торгової організації;
- тип та спосіб інфокомунікацій (зв'язку) тощо.

Практика свідчить про те, що ставка комісії банків варіює на рівні від 1,5 до 4% від суми трансакції, що виконується. Важливою умовою є те, що від отриманої комісійної винагороди банк сплачує відсоток відповідної платіжної системи (у середньому близько 1,1%). Наслідуючи вітчизняний та зарубіжний досвід доцільно інтенсивніше розвивати такий зручний і сучасний спосіб управління фінансовими потоками, як дистанційне банківське обслуговування: інтернет-банкінг, мобільний банк. Також з метою нарощування обсягу послуг та, відповідно, обсягу комісійних доходів важливо розширювати обслуговування через банкомати та платіжні термінали. Їх брак особливо відчувається у сільській місцевості.

Не менш важливим резервом збільшення прибутку та рентабельності є розвиток щодо нової для вітчизняних банків послуги – банківської гарантії. В

останні кілька років банківська гарантія стає все більш поширеною послугою у зв'язку з використанням її як забезпечення виконання контрактів.

Водночас значна частка прибутку банку залишиться за відсотковими доходами, які отримують від позичкових операцій. Тому менеджерам банку у перспективі необхідно виявляти дедалі більшу винахідливість у сфері розробки нових методів кредитування, залучення найбільшої кількості клієнтів.

Крім того, банку необхідно постійно вдосконалювати якість послуг та розвивати систему клієнтського обслуговування. Таким чином, для швидкої діагностики користувачі фінансової інформації можуть використовувати методику експрес-аналізу фінансових результатів та рентабельності діяльності банку. Незважаючи на уявну обмеженість вхідних і вихідних даних, за ними можна зробити об'єктивні висновки про рівень економії використання ресурсів, про рівень впливу різних активних операцій банку на формування його прибутку, про рівень доходності власних джерел фінансування банку, про рівень доходності всіх його активів. Короткостроковий прогноз дозволяє користувачам отримати відомості про можливі найближчі перспективи зміни прибутковості банку та прийняти відповідне рішення.

3.3. Оцінювання тенденцій зміни прибутку банку на основі прогнозування його доходів і витрат

У системі прийняття рішень неабияке значення має така функція менеджменту, як фінансове прогнозування, що дозволяє «зазирнути» у майбутнє, змодельовати можливий «сценарій» зміни доходів та витрат. Прогноз базується на вивченні ретроспективної інформації про стан цих об'єктів, тенденції їх розвитку, що склалася, та визначення відповідно до виявлених закономірностей передбачуваної тенденції їх зміни в майбутньому. У результаті прогнозування можливе використання різних

методів: математичного моделювання, індексного, нормативного, експертних оцінок, балансового, методу екстраполяції та інших.

В даному дослідженні використаємо метод екстраполяції заснований на складанні перспективи, виходячи з практики минулих періодів. Цей метод придатний для прогнозування тих статей видатків та доходів, які мають відносно стабільний характер. Мета методу екстраполяції – відобразити, до якого стану в перспективі може прийти заданий об'єкт, якщо його розвиток надалі здійснюватиметься з тією самою швидкістю чи прискоренням, що й у ретроспективі. При прогнозуванні обсягу доходів та витрат банку на перспективу використовується економіко-статистичний аналіз сформованих тенденцій, що дозволяє в середньому з певним ступенем ймовірності нівелювати вплив багатьох факторів, виявити найбільш загальне в сукупності тенденцій.

Відповідно до мети дослідження на підставі ретроспективного аналізу фінансових результатів ПриватБанку виконаємо короткостроковий прогноз основних детермінованих чинників зросту прибутку банку – процентних і комісійних доходів і витрат. Використаємо метод екстраполяції тренда. Технічно прогноз виконано із використанням програми Excel.

Для виконання прогнозу залучені ретроспективні (за п'ять попередніх років) фактичні дані процентних і комісійних доходів ПриватБанку з таблиці 2.6. Зіставивши ряди даних, спостерігаємо наявність залежності між часом та обсягом доходів банку, близької до лінійної функції.

Тому можна припустити, що зв'язок між показниками прямий, і його можна описати функцією виду:

$$y_t = a_0 + a_1 t, \quad (3.1)$$

тобто рівнянням прямої.



Для знаходження параметрів лінійної парної регресії використано метод найменших квадратів, які мінімізують суми квадратичних відхилень між спостережуваними величинами та розрахунковими.

Система нормальних рівнянь для знаходження параметрів лінійної парної регресії методом найменших квадратів має вигляд:

$$\begin{cases} \sum y_t = na_0 + a_1 \sum t \\ \sum y_t t = a_0 \sum t + a_1 \sum t^2 \end{cases} \quad (3.2)$$

де  $n$  – осяг сукупності, що досліджується.

За результатами обчислень системи нормальних рівнянь і отримання параметрів  $a_0$  та  $a_1$ , складемо рівняння прямих:

– для процентних доходів:

$$y_t = 4627,5 + 6946,7 \times t, \quad (3.3)$$

– для комісійних доходів:

$$y_t = 3506,7 + 4952,02 \times t, \quad (3.4)$$

Отже, можемо обчислити прогнозні дані процентних і комісійних доходів на 2023 та 2024 роки;

– для процентних доходів:

$$y_{2023} = 4627,5 + 6946,7 \times 6 = 46307,7;$$

$$y_{2024} = 4627,5 + 6946,7 \times 7 = 53254,4.$$

– для комісійних доходів:

$$y_{2023} = 3506,7 + 4952,02 \times 6 = 33218,82;$$

$$y_{2024} = 3506,7 + 4952,02 \times 7 = 38170,84.$$

Розрахунок дозволяє припустити, що в короткостроковій перспективі за інших рівних умов продовжиться приріст процентних і комісійних доходів

банку. У 2023 році їх можлива сума по процентних доходах становитиме 46307,7 млн. грн., у 2024 році – 53254,4 млн. грн. В свою чергу, по комісійних доходах – 33218,82 млн. грн. та 38170,84 млн. грн. відповідно Це може послужити позитивною передумовою для зростання прибутку банку в найближчій перспективі.

Далі аналогічно виконаємо прогноз процентних і комісійних витрат ПриватБанку на 2023-2024 роки. Залежність між часом та обсягом витрат банку близька до лінійної функції, тому зв'язок між показниками можна описати рівнянням прямої.

За результатами обчислень системи нормальних рівнянь і отримання параметрів  $a_0$  та  $a_1$ , складемо рівняння прямих:

– для процентних витрат:

$$y_t = 849,97 + 1574,52 \times t, \quad (3.5)$$

– для комісійних витрат:

$$y_t = 973,16 + 1737,34 \times t, \quad (3.6)$$

Отже, обчислимо прогнозні дані процентних і комісійних витрат на 2023 та 2024 роки;

– для процентних витрат:

$$y_{2023} = 849,97 + 1574,52 \times 6 = 10297,09;$$

$$y_{2024} = 849,97 + 1574,52 \times 7 = 11871,61.$$

– для комісійних витрат:

$$y_{2023} = 973,16 + 1737,34 \times 6 = 11397,2;$$

$$y_{2024} = 973,16 + 1737,34 \times 7 = 13134,54.$$

Можемо припустити, що за інших рівних умов очікується збереження тенденції приросту процентних і комісійних витрат банку: у 2023 році їх прогнозна сума для процентних витрат становитиме 10297,09 млн. грн., у 2024 році – 11871,61 млн. грн., а для комісійних витрат – 11397,2 млн. грн. та 13134,54 млн. грн., відповідно.

Отже, спрогнозувавши на основі методу екстраполяції основні фактори зростання прибутку банку, бачимо, що за інших рівних умов, у найближчому майбутньому показники відсоткових і комісійних доходів та витрат збережуть тенденцію до зростання. Для об'єктивної оцінки необхідно зіставити отримані прирости прогнозних значень із певною базою порівняння, щоб проаналізувати ймовірні зміни фінансових результатів. Як базу оберемо чистий прибуток 2022 року (табл. 3.1).

Отримані розрахунки показують, що у 2023 році прогнозний приріст відсоткових витрат має відносно випереджувальне значення (+21,6%) порівняно з приростом відсоткових доходів (+8,7%), що може вплинути стримуюче на очікувану у 2023 році величину маржі та суму чистого прибутку. Водночас у 2023 році відносний прогнозний приріст комісійних доходів (+0,9%) випереджає прогнозний приріст комісійних витрат, які навіть дещо знижуються (-3,7%), що може позитивно вплинути на очікуваний у 2023 році чистий прибуток. У 2024 році співвідношення прогнозних параметрів по процентних доходах і витратах є більш оптимістичним.

Таблиця 3.1

Оцінка прогнозних значень доходів і витрат банку відносно чистого прибутку 2022 року

Показник	2022 р.	2023 р. (прогноз)	Приріст 2023 р. до 2022 р.		2024 р. (прогноз)	Приріст 2023 р. до 2022 р.	
			млн. грн.	% до прибутку		млн. грн.	% до прибутку
Процентні доходи	43685,0	46307,7	2622,7	8,7	53254,4	9569,4	31,7
Комісійні доходи	32945,0	33218,8	273,8	0,9	38170,8	5225,8	17,3
Процентні витрати	3768,0	10297,1	6529,1	21,6	11871,6	8103,6	26,8
Комісійні витрати	12505,0	11397,2	-1107,8	-3,7	13134,5	629,5	2,1

Чистий прибуток	30198,0	–	–	–	–	–	–
Чистий процентний дохід	39917,0	36010,6	-3906,4	–	41382,8	1465,8	–
Чистий комісійний дохід	20440,0	21821,6	1381,6	–	25036,3	4596,3	–

Таким чином, у прогностному періоді передбачається збільшення чистого прибутку банку у зв'язку із приростом доходів більш високими темпами, аніж витрат. Найбільш оптимістичним є збільшення чистого прибутку за рахунок зростання позитивної різниці комісійних доходів та витрат банку.

У той самий час слід зазначити, що крім чинника часу на обсяг прибутку впливає також безліч інших внутрішніх та зовнішніх чинників, «поведінка» яких відповідно позначається на зміні фінансового результату банку.

### Висновки до розділу 3

1. Внутрішньо-фірмове прогнозування та планування, будучи органічним елементом системи управління, є процес проектування бажаного майбутнього та ефективних шляхів його досягнення. Підготовка якісної інформації про фінансово-господарську діяльність банку, використання сучасного комп'ютерного забезпечення, застосування складніших математичних моделей прогнозування, здатних враховувати нестандартні ситуації та кризові явища, зміщення акцентів у бік прогнозування майбутніх подій, прогнозування ризиків – все це в сучасних умовах сприяє ефективній діяльності комерційних банків. Саме тому найважливішими напрямками роботи фінансового менеджера у банку є фінансове планування та прогнозування.

2. Значне зростання процентної маржі може негативно впливати на очікуваний обсяг приросту чистого прибутку банку. Тому банку, вочевидь, слід прагнути деякого скорочення частки відсоткового доходу, пов'язаного з відсотковим ризиком. Банківські фахівці зазначають, що чим більше банк заробляє на комісії, тим стабільніша його робота. Пояснюється це тим, що комісія меншою мірою пов'язана з ризиковими операціями банку. Комісійні доходи, після відсоткових, займають друге місце за значимістю джерел доходу, є актуальним і перспективним напрямом фінансово-господарської діяльності комерційних банків на ринку банківських послуг.

3. Відповідно до мети дослідження на підставі ретроспективного аналізу фінансових результатів ПриватБанку виконано короткостроковий прогноз основних детермінованих чинників зросту прибутку банку – процентних і комісійних доходів і витрат. У прогнозному періоді передбачається збільшення чистого прибутку банку у зв'язку із приростом доходів більш високими темпами, аніж витрат. Найбільш оптимістичним є збільшення чистого прибутку за рахунок зростання позитивної різниці комісійних доходів та витрат банку.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Результати проведеного дослідження щодо удосконалення менеджменту джерел формування фінансових ресурсів підприємства дозволяють окреслити наступні висновки:

1. Основні аспекти, що впливають на фінансові результати, включають доходи та витрати, ризики, податки, регулювання, пасиви та активи, ринкові та технологічні фактори. Банк отримує доходи від відсотків і комісійних операцій, але також несе витрати на відсоткові обов'язки та операційні витрати. Кредитні та ринкові ризики можуть впливати на фінансові результати через можливі втрати та потребу у створенні резервів. Ефективне управління всіма цими аспектами дозволяє банку досягти стійкої прибутковості та забезпечити фінансову стабільність в умовах високої конкуренції та змінливого економічного середовища.

2. Основні аспекти управління фінансовими результатами, такі як стратегічне планування, контроль витрат, оптимізація доходів та ризик-менеджмент, є необхідними для забезпечення стійкості та успіху банку. Важливо підкреслити значення інтеграції стратегій управління фінансовими результатами з загальною стратегією банку. Це дозволяє створити цілісний план, який сприяє досягненню визначених цілей. Акцент на ризик-менеджменті вказує на необхідність постійного вивчення та оцінки ризиків, а також вчасного реагування на зміни в економічному середовищі. Загальною тенденцією є те, що ефективне управління фінансовими результатами банку вимагає поєднання стратегічного планування, технологічних інновацій, гнучкості та системного підходу для досягнення фінансової стабільності та конкурентоспроможності.

3. Висновки з оцінки фінансових результатів банку мають вирішальне значення для інвесторів, регуляторів та самого банку. Застосування різноманітних методів оцінки дозволяє отримати повне та об'єктивне уявлення про фінансове здоров'я та ефективність його діяльності. Аналіз

показників ефективності, таких як ROA та ROE, допомагає визначити, наскільки успішно банк використовує свої активи та власний капітал для генерації прибутку. Високі значення цих показників свідчать про ефективне управління ресурсами. Аналіз кредитного ризику та ліквідності допомагає виявити можливі ризики для банку. Порівняння різних показників допомагає отримати повну картину фінансового стану банку.

4. Аналіз обсягу активів банку відтворює картину його активної фінансової діяльності впродовж 2018-2022 років. Всі основні статті досить інтенсивно зростають. Таке зростання особливо є показовим в останній 2022 рік, коли країна опинилася під дією ворожої агресії. ПриватБанк витримав удар та наростив свої активи у 2022 році на 139300 млн. грн., а впродовж всього періоду 2018-2022 років це зростання становило 262548 тис. грн.. Відносне зростання вимірюється цифрою – майже у 2 рази. Переважним за обсягом джерелом залучення є безпосередньо депозитна діяльність ПриватБанку. Єдиною негативною рисою у власному капіталі банку залишається накопичений дефіцит, що виник ще за часів старих власників банку. Менеджмент банку з цим постійно працює і відтак впродовж періоду 2018-2022 років обсяг цієї статті поступово скорочується.

5. Діяльність банку впродовж 2018-2022 років слід охарактеризувати як прибуткову. Відзначалося стійке зростання основних статей доходу (ЧПД і ЧКД), що підтверджується показниками у таблиці 2.8. Проте відбувається зростання також інших доходів. Загалом ПриватБанк має майже вражаюче зростання прибутку враховуючи постпандемічний синдром в економіці та руйнівні дії військового вторгнення. Загалом чистий прибуток зріз з 12798 млн. грн. у 2018 році до 30198 млн. грн. у 2022 році, тобто у майже 2,5 рази. Стійке зростання ще раз доводить, що менеджмент банку є ефективним.

6. Рентабельність служить індикатором ефективності керівництва банку. Вона дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси та як керівництво впливає на фінансові результати. Констатуємо, що впродовж 2018-2022 років всі показники рентабельності мали позитивну

тенденцію до зростання, що може говорити про ефективний менеджмент банку щодо політики процентних доходів.

7. Внутрішньо-фірмове прогнозування та планування, будучи органічним елементом системи управління, є процес проектування бажаного майбутнього та ефективних шляхів його досягнення. Підготовка якісної інформації про фінансово-господарську діяльність банку, використання сучасного комп'ютерного забезпечення, застосування складніших математичних моделей прогнозування, здатних враховувати нестандартні ситуації та кризові явища, зміщення акцентів у бік прогнозування майбутніх подій, прогнозування ризиків – все це в сучасних умовах сприяє ефективній діяльності комерційних банків. Саме тому найважливішими напрямками роботи фінансового менеджера у банку є фінансове планування та прогнозування.

8. Значне зростання процентної маржі може негативно впливати на очікуваний обсяг приросту чистого прибутку банку. Тому банку, вочевидь, слід прагнути деякого скорочення частки відсоткового доходу, пов'язаного з відсотковим ризиком. Банківські фахівці зазначають, що чим більше банк заробляє на комісії, тим стабільніша його робота. Пояснюється це тим, що комісія меншою мірою пов'язана з ризиковими операціями банку. Комісійні доходи, після відсоткових, займають друге місце за значимістю джерел доходу, є актуальним і перспективним напрямом фінансово-господарської діяльності комерційних банків на ринку банківських послуг.

9. Відповідно до мети дослідження на підставі ретроспективного аналізу фінансових результатів ПриватБанку виконано короткостроковий прогноз основних детермінованих чинників зросту прибутку банку – процентних і комісійних доходів і витрат. У прогнозному періоді передбачається збільшення чистого прибутку банку у зв'язку із приростом доходів більш високими темпами, аніж витрат. Найбільш оптимістичним є збільшення чистого прибутку за рахунок зростання позитивної різниці комісійних доходів та витрат банку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аберніхіна І.Г., Валенюк Н.В., Суботіна Г.О. Вдосконалення моделі прогнозування прибутку банку з використанням кореляційно-регресійного аналізу. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2. С. 79-86
2. Аврамчук Л., Веремійчук К. Роль прибутку як внутрішнього джерела розвитку банків в умовах ринкової економіки. *Грааль науки*. 2022. № 22. С. 46-51. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.25.11.2022.05>
3. Ананьєва Ю. В. Стрес-тестування як інструмент управління фінансовими ризиками у банківській сфері. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2021. № 1. С. 6-19.
4. Блащук-Дев'яткіна Н. З., Ігнатишина В. М., Скидан У. І. Сучасні тенденції формування ресурсів комерційних банків України. *Молодий вчений*. 2020. № 3(2). С. 209-213.
5. Бондаренко П.В., Бондаренко В.Г., Захаренко О.О. Особливості управління та формування фінансового результату банку. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 174-179. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2020\\_12\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2020_12_32)
6. Бортніков Г. П., Любіч О. О., Гладких Д. М. Державні банки в умовах воєнного стану: ключові проблеми та заходи реагування. *Фінанси України*. 2022. № 4. С. 67-91.
7. Буртняк І. В. Використання методів аналізу середовища функціонування для оцінки ефективності комерційних банків. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 309-315.
8. Водолазська О.А., Таран Т.В. Вплив кредитування на доходність банків в Україні. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 71-77. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.22.71>
9. Гайбура Ю.А., Загнітко Л.А. Фінансове прогнозування як елемент управління фінансовими ресурсами підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 968-974.

10. Демчук Н. І., Мазур І. М., Вишнякова І. В. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2016. 300с.
11. Довгань Ж.М. Менеджмент у банку: підруч. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 512 с.
12. Дорош Н.І., Лю Дж. Прогнозний аналіз фінансових результатів та визначення межі банкрутства підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 2(2). С. 700-703. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_2\(2\)\\_\\_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_2(2)__62).
13. Дробязко А. О., Любич О. О., Олійник Д. І. Оптимізація моделей бізнесу державних банків в умовах посилення вимог до фінансової безпеки у 2022 році. *Фінанси України*. 2022. № 1. С. 74-89.
14. Єрмошкіна О. В., Букреєва Д. С., Путров А. В. Інструменти удосконалення діяльності комерційного банку в умовах цифрової трансформації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2022. № 1. С. 184-189.
15. Житар М.О., Ананьєва Ю.В. Особливості управління фінансовими результатами діяльності банківських установ. *Економічний вісник університету*. 2019. Вип. 40. С. 134-140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2019\\_40\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2019_40_19).
16. Журавльова Т. О., Макаренко Ю. П., Турова Л. Л, Сірко А. Ю. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 360 с.
17. Зверук Л. А. Управління ресурсною базою банків: методичні засади та механізм реалізації. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 271-276.
18. Звіти про фінансову стабільність. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/stability>
19. Зоря О.П., Зуєва М.В. Методологічні засади формування інформації про доходи, витрати та фінансові результати звітних сегментів та її розкриття у фінансовій звітності банківської установи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 15. С. 29-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2018\\_15\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_15_8).
20. Зянько В. В., Коваль Н. О., Єпіфанова І. Ю. Банківський менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2018. 126 с.

21. Івченкова О.Ю., Будакова О.А. Аналіз фінансових результатів банківського сектору України. *Управління економікою: теорія та практика*. 2018. С. 184-193. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Уе\\_2018\\_2018\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Уе_2018_2018_18).

22. Калівошко О. М. Аналіз системно важливих комерційних банків. *Облік і фінанси*. 2019. № 1. С. 83-91.

23. Кремень О.І., Сорокіна В.О. Теоретичні засади механізму управління фінансовими результатами банку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2020. № 12(2). С. 119-124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2020\\_12\(2\)\\_\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_12(2)__18)

24. Криклій О. А., Маслак Н. Г. Управління прибутком банку : монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 136 с.

25. Лачкова В. М., Лачкова Л. І., Шевчук І. Л. Фінансовий менеджмент у банку: навч. посіб. Харків: Видавець Іванченко І. С., 2017. 180 с.

26. Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Управління фінансовими ресурсами банку. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.36>

27. Лучик С.Д., Ткачук Х.Д., Шведик А.А. Кредитні і депозитні операції банків: вплив на фінансові результати. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2019. Вип. 3-4. С. 213-228. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2019\\_3-4\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2019_3-4_21).

28. Методика розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні, схвалено Рішенням Правління Національного банку України від 15.12.2017 № 803-рш. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr803500-17#n19434>

29. Механізми забезпечення ефективності та конкурентоспроможності банківської системи та економіки України: монографія; за заг. ред. д-ра екон. наук Г. Т. Карчевої. Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. 311с.

30. Мудра Р. Р. Прогнозування тенденцій розвитку ринку банківських продуктів і послуг в Україні. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2018. Т. 23. Вип. 7(72). С. 169-174.

31. Мулик Т. О., Мулик Я. І. Оцінка достатності капіталу вітчизняних банків як запорука їх надійності. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9050>

32. Наглядова статистика. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#4>

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

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

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

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

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

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

39. Рейтинг надійних банків України 2023. Форіншурер : веб-сайт. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks>

40. Ромашко О. М., Крихівська Н. О. Шляхи покращення взаємодії банків та фінтех-компаній в Україні на основі зарубіжного досвіду. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 168-174. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-168-174>

41. Рудевська В. І. Теоретико-змістовна характеристика визначення бізнес-моделі банку з державною участю. *Бізнес Інформ*. 2022. №2. С. 98-104. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-98-104>
42. Рудевська В.І. Бізнес-архітектура банківського сектору у забезпеченні зростання економіки країни: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Автограф, 2021. 236 с.
43. Руцишин Н. М., Мединська Т. В., Клименко С. М. Застосування антикризового менеджменту банками України в умовах сучасних викликів. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 314-322. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-314-322>
44. Світлак І. І. Місце НБУ в механізмі захисту прав вкладників комерційних банків. *Актуальні проблеми правознавства*. 2021. Вип. 1. С. 47-53.
45. Сисоєнко І.А., Карлюка Д.О. Оцінка фінансових результатів банківської діяльності. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 297-301. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_41\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_41_50)
46. Соколовська Н. С. Модель інтеграції операційного ризик-менеджменту в систему прийняття рішень банку. *Бізнес Інформ*. 2022. №4. С. 130-137. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-130-137>
47. ТОП-10 рейтинг найбільших банків за депозитами. Форіншурер : веб-сайт. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks>.
48. Третяк Д. Д., Трубнікова Д. О. Напрями підвищення ефективності управління власним капіталом банку. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 107-114.
49. Халатур С.М., Водолазська О.А., Солодовникова І.Л., Титаренко А.В. Менеджмент формування кредитної політики комерційного банку в сучасних умовах. *Інноваційна економіка*. 2022. №4 (92). С.40-45. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/973>
50. Халатур С.М., Грабчук О.М., Карамушка О.М., Бондар Т.О. Розвиток оподаткування фінансових результатів комерційних банків

України. *Агросвіт*. 2023. № 3-4. С. 18-23. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.3-4.18>

51. Худолій Ю. С., Халєвіна М. О. Фінтехнології в банківському бізнесі: реалії та перспективи. *Проблеми економіки*. 2021. №1. С. 134-142. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-134-142>

52. Чепелюк Г. М. Аналіз податкового навантаження комерційних банків в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8461>.

53. Чиж Н. М., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В. Ефективність формування та використання ресурсів комерційних банків України. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 337-343.

54. Khalatur S., Pavlova H., Vasilieva L., Karamushka D., Danileviča A. Innovation management as basis of digitalization trends and security of financial sector. *Entrepreneurship and sustainability issues*. 2022. Vol. 9(4). Pp. 56-76. DOI: [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4\(3\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4(3))

55. Khalatur S., Tvaronavičienė M., Dovgal O., Levkovich O., Vodolazska O. Impact of selected factors on digitalization of financial sector. *Entrepreneurship and Sustainability*. 2022. Issues 10(1). P. 358-377. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1\(19\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1(19))

56. Margasova V., Muravskyi O., Vodolazska O., Nakonechna H., Fedyshyn M., Dovgan L. Commercial banks as a key element in regulating cash flows in the business environment. *International journal of recent technology and engineering (IJRTE)*. 2019. Vol. 8 Is. 4. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijrte.D8465.118419>