

Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка"

Навчально-науковий Інститут економіки
Фінансово-економічний факультет

Кафедра економічного аналізу і фінансів

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
ступеню магістра

здобувача Дмитрієвої Дар'ї Михайлівни

(ПІБ)

академічної групи 072м-23-1 (денна форма навчання)

(шифр)

спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

(код і назва спеціальності)

освітньо-професійної програми: «Фінанси, банківська справа та страхування»

на тему: «Управління прибутковістю комерційного банку на основі

диверсифікації банківських продукції (на прикладі АТ «Прокредит Банк»)»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
Кваліфікаційної роботи	Букресва Д.С.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Федорова О.Г.			

Дніпро
2024

**Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка"**

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри
економічного аналізу і фінансів
(повна назва)

_____ **Д.С. Букрєва**
(підпис) (прізвище, ініціали)
« _____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ

**на кваліфікаційну роботу
ступеню магістра**

здобувачу **Дмитрієвій Дар'ї Михайлівні** _____ академічної групи **072м-23-1**
(прізвище, ініціали) (шифр)

спеціальності **072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок**
(код і назва спеціальності)

На тему: «Управління прибутковістю комерційного банку на основі диверсифікації банківських продукції (на прикладі АТ «Прокредит Банк»)»

затверджену наказом ректора НТУ "Дніпровська політехніка" від **13.11.2024р №1482-с**

Розділ	Зміст	Термін виконання
ВСТУП	Актуальність теми, мета і завдання, об'єкт і предмет роботи, методи, наукова та практична цінність, апробація результатів, публікації, структура роботи	02.09.2024-10.09.2024
Розділ 1	Теоретично-методичні засади щодо управління прибутковістю комерційного банку на основі диверсифікації банківських продуктів	11.09.2024-30.09.2024
Розділ 2	Аналіз ефективності управління прибутковістю комерційного банку на прикладі АТ «Прокредит Банк»	01.10.2024-20.10.2024
Розділ 3	Удосконалення методичних підходів до ефективного управління прибутковістю комерційного банку на основі диверсифікації банківських продуктів	21.10.2024-10.11.2024
Розділ 4	Оцінка ефективності впровадження методичних підходів до управління прибутковістю комерційного банку на основі диверсифікації банківських продуктів на прикладі АТ «Прокредит Банк»	11.11.2024-30.11.2024
ВИСНОВКИ		01.12.2024-04.12.2024
Демонстраційний матеріал	Підготовка демонстраційного матеріалу до захисту	05.12.2024-09.12.2024

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Д.С. Букрєва

(прізвище, ініціали)

Дата видачі завдання 01.07.2024 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 13.12.2024 р.

Завдання прийнято до виконання _____

(підпис студента)

Д.М. Дмитрієва

(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дмитрієва Д. М. Управління прибутковістю комерційного банку на основі диверсифікації банківських продукції (на прикладі АТ «Прокредит Банк»). – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. – НТУ «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2024.

У магістерській роботі досліджено теоретичні основи та методичні підходи до управління прибутковістю банку через диверсифікацію його продуктів. Вивчено сучасні тенденції розвитку банківських послуг та їх вплив на формування дохідності.

Аналізовано фінансовий стан банківської системи України та особливості диверсифікації продуктового портфеля банків. Оцінено вплив цих факторів на фінансові результати АТ «Прокредит Банк» в умовах економічної нестабільності.

Запропоновано вдосконалення методичних підходів до управління прибутковістю за допомогою оптимізації банківських продуктів із використанням цифрових технологій. Обґрунтовано впровадження цифрових інновацій.

Розроблено рекомендації для вдосконалення стратегії диверсифікації продуктів комерційного банку з урахуванням цифрової трансформації та підтримки інноваційних ініціатив.

ПРИБУТКОВІСТЬ, КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, БАНКІВСЬКІ ПРОДУКТИ, ФІНАНСОВА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, ІННОВАЦІЇ.

ANNOTATION

Dmytriieva D.M. Profitability management of a commercial bank based on the diversification of banking products (based on the example of Procredit Bank JSC). – Qualification work on the rights of the manuscript.

Master's qualification work in specialty 072 Finance, banking, insurance and stock market. – Dnipro University of Technology, Dnipro, 2024.

The master's thesis examines the theoretical foundations and methodological approaches to managing a bank's profitability through product diversification. Modern trends in the development of banking services and their impact on revenue generation are analyzed.

The financial state of Ukraine's banking system and the peculiarities of diversifying the banking product portfolio are reviewed. The impact of these factors on the financial performance of JSC «ProCredit Bank» under economic instability is assessed.

Methodological approaches to profitability management are proposed, focusing on optimizing banking products using digital technologies. The introduction of innovations such as big data analysis, machine learning, and blockchain is substantiated to enhance management efficiency.

Recommendations are developed to improve the strategy for diversifying commercial bank products, taking into account digital transformation and support for innovative initiatives.

PROFITABILITY, COMMERCIAL BANK, DIVERSIFICATION, BANKING PRODUCTS, FINANCIAL EFFICIENCY, DIGITAL TECHNOLOGIES, INNOVATIONS.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ.....	
1.1. Систематизація теоретичних підходів до визначення поняття прибутковості комерційного банку.....	
1.2. Сучасні методологічні підходи до управління прибутковістю комерційного банку.....	
1.3. Диверсифікація банківських продуктів комерційних банків в Україні в умовах цифрового розвитку економіки.....	
Висновки до розділу 1.....	
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ НА ПРИКЛАДІ АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК».....	
2.1. Характеристика банку, його місце в банківській системі України	
2.2 Аналіз структури портфелю банківських продуктів та диверсифікація джерел доходу	
2.3. Аналіз основних фінансових показників діяльності АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК».....	
2.4. Аналіз прибутковості банку АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК».....	
Висновки до розділу 2.....	
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ....	
3.1. Удосконалення організаційного механізму управління прибутковістю банку на основі диверсифікації банківських продуктів.....	
3.2. Розробка комплексної моделі управління прибутковістю комерційного банку на основі диверсифікації банківських продуктів.....	
3.3. Заходи щодо зростання прибутковості банку шляхом запровадження нетрадиційних та цифрових банківських продуктів АТ «ПроКредит Банк»	

Висновки до розділу 3.....	
РОЗДІЛ 4 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ НА ПРИКЛАДІ АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК».....	
4.1. Ефективність впровадження комплексної моделі управління прибутковістю комерційного банку на основі диверсифікації банківських продуктів АТ «ПроКредит Банк».....	
4.2. Оцінка ефективності заходів, направлених на зростання прибутковості	
Висновки до розділу 4.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку банківської системи України, де спостерігається зростаюча конкуренція, одним з ключових завдань для національних банків є їх розвиток та забезпечення стабільної діяльності. Критично важливим аспектом цього завдання є фінансовий розвиток банківських установ, який неможливий без стабілізації їх фінансової стійкості. Фінансова стійкість та стабільний розвиток банку повинні бути не лише моментними досягненнями, але й частиною стратегічного планування, від якого залежить динаміка економічних процесів в державі та підвищення соціальних стандартів.

Дохідність та прибутковість банку є індикаторами його фінансової стійкості. Збільшення прибутку сприяє активізації резервних фондів для покриття потенційних втрат від кредитних ризиків, що також позитивно впливає на здатність банку збільшувати дивідендні виплати акціонерам. Нерозподілений прибуток служить джерелом внутрішнього фінансування та капіталізації банків. Водночас, висока дохідність та прибутковість можуть бути пов'язані з високими ризиками, що потенційно може знижувати ліквідність банку. Завданням банківської політики є знаходження оптимального балансу між ризиком та прибутком, де підвищення прибутковості операцій, що не впливає на порушення норм ліквідності, залежить від точного визначення співвідношення між вартістю залучених коштів та доходами від кредитних та інвестиційних операцій.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління прибутковістю комерційного банку на основі диверсифікації банківських продуктів в умовах розвитку цифрових технологій, а також розробка рекомендацій для підвищення фінансової ефективності банку та зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Завданнями дослідження є:

- систематизовано теоретично-методичні засади управління прибутковістю комерційного банку у напрямку диверсифікації його послуг;
- проаналізовано фінансовий стан та прибутковість АТ «ПроКредит Банк»;

- удосконалено методичні підходи до управління дохідністю АТ «ПроКредит Банк» на основі диверсифікації банківських продуктів .

- обґрунтовано ефективність запропонованих методичні підходи до управління дохідністю АТ «ПроКредит Банк» на основі диверсифікації банківських продуктів.

Об’єкт дослідження: прибутковість комерційного банку АТ «ПроКредит Банк».

Предмет дослідження: процес управління оптимальної прибутковості комерційного банку шляхом диверсифікації банківських продуктів в умовах розвитку цифрових технологій.

Методи дослідження базуються на використанні комплексу загальнонаукових методів. Для аналізу фінансової звітності використовується метод порівняння, який дозволяє зіставити поточні показники з даними минулих періодів. Графічний описовий метод застосовується для візуалізації даних через графіки та діаграми, що сприяє кращому сприйняттю інформації. Економічний та статистичний аналіз допомагає в обробці і інтерпретації кількісних даних, тоді як методи логічного узагальнення використовуються для формулювання теоретичних висновків. Часовий ряд, статистичний та кореляційний аналізи допомагають ідентифікувати тенденції та залежності між змінними.

Інформаційна база включає широкий спектр джерел, таких як автореферати, наукові праці, навчальні матеріали, монографії, періодичні видання та дисертації, а також фінансова звітність ПроКредит Банку.

Наукова новизна роботи полягає у розробці економіко-математичної моделі оптимізації банківських послуг комерційного банку, що спрямована на максимізацію прибутковості через диверсифікацію портфеля та впровадження нетрадиційних і цифрових послуг. Модель враховує використання сучасних цифрових технологій та алгоритмів прийняття управлінських рішень для забезпечення балансу між ризиками та доходністю.

Очікувані результати. Теоретичні та практичні положення, висновки та методичні рекомендації, розроблені у цій роботі, мають значний потенціал для

впровадження комерційними банками в умовах цифрового розвитку економіки та можуть бути корисними для банківської сфери у стратегічному управлінні.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління прибутковістю комерційного банку через диверсифікацію банківських продуктів. Запропоновані методичні підходи дозволяють банкам впроваджувати нові фінансові продукти, адаптовані до потреб різних сегментів клієнтів, а також розробляти стратегії диверсифікації з урахуванням ризиків і можливостей ринку. Результати можуть бути використані для оптимізації структури доходів банку, підвищення конкурентоспроможності за рахунок розширення спектра послуг, впровадження інноваційних рішень та вдосконалення процесів управління фінансами. Практичні рекомендації сприятимуть підвищенню фінансової стійкості банку, ефективному управлінню ресурсами та зміцненню позицій банку на ринку в умовах зростаючої конкуренції.

Особистий внесок автора. Кваліфікаційна робота є самостійною науковою працею. Усі результати, викладені у роботі, отримані автором особисто.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження та їхнє практичне значення були викладені у науковій статті наукового видання, включеного до переліку наукових фахових видань України (Букреєва Д.С., Дмитрієва Д. М. Диверсифікація банківських послуг, як метод збільшення прибутковості банківської установи, буде опублікована в Міжнародному науковому журналі «Інтернаука». грудень 2024.)

Публікації: Результати кваліфікаційної роботи магістра опубліковані у фаховому виданні обсягом 0,38 у.д.а.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу чотирьох розділів і висновків, загальний обсяг роботи становить 128 сторінок. Робота містить 26 таблиці, 16 рисунків, список використаних джерел зі 32 найменувань, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ

1.1. Систематизація теоретичних підходів до визначення поняття прибутковості комерційного банку

Основною метою діяльності банків є приваблення клієнтів, розширення ринкової присутності та збільшення прибутку, який є кінцевим результатом їхньої економічної діяльності. Ефективність банківської діяльності стає основним завданням для власників, які інвестують капітал у фінансовий сектор, при цьому управління прибутковістю виринає як вирішальний аспект фінансового менеджменту банку. Ця тема вже знайшла широке висвітлення в економічних наукових дослідженнях.

Прибуток, що є головним показником ефективності діяльності банку, водночас є універсальним індикатором, що відображає загальний результат діяльності банківської установи, виявляючи її функціональну спрямованість та обсяг діяльності. Адекватне розуміння прибутку як економічної категорії є критично важливим для управління процесом його формування, ідентифікації факторів, що впливають на його розмір, а також необхідним для розроблення стратегій збільшення прибутковості, його максимізації та стратегічного планування на майбутнє.

Відповідно до класичного визначення, прибуток репрезентує собою різницю між вартістю товару на ринку та сукупними витратами, які понесені на його виробництво та собівартість. У рамках бухгалтерського стандарту П(С)БО 1, який носить назву «Загальні вимоги до фінансової звітності», прибуток визначається як сума, до якої доходи перевищують витрати, пов'язані з їх отриманням. Це визначення виходить за рамки простої арифметичної різниці, акцентуючи на значенні прибутку як індикатора економічної ефективності та результативності діяльності підприємства. [1].

Економічна сутність прибутку виявляється через функції, які він виконує, та які допомагають зрозуміти його внутрішній зміст. Основні функції прибутку охоплюють стимулюючу, розподільчу та оціночну аспекти. Стимулююча функція прибутку полягає в тому, що вона мотивує власників та менеджерів до ефективнішої роботи, спонукаючи їх покращувати виробничі процеси та інноваційну діяльність. Розподільча функція забезпечує алокацію фінансових ресурсів між акціонерами, працівниками та іншими зацікавленими сторонами, а також фінансування подальшого розвитку підприємства. Оціночна функція відіграє роль у вимірюванні ефективності діяльності підприємства, даючи змогу оцінити правильність прийнятих стратегічних та тактичних рішень. Всі ці функції в сукупності допомагають визначити реальний економічний потенціал компанії та її здатність до стійкого розвитку. [2].

Необхідно зазначити, що функції стимулювання та розподілу не є унікальними для прибутку, оскільки подібні функції можуть виконувати і інші економічні категорії. Крім того, показник ефективності діяльності не може бути визначений як функція, оскільки це суб'єктивне уявлення про економічне явище, яке виражається у формі певних розрахунків. Вивчення теоретичних матеріалів дозволяє сформулювати визначення прибутку як вираженого у грошовій формі доходу власника на вкладений капітал, який також є платою за працю та за ризик ведення підприємницької діяльності, що становить різницю між сукупним доходом та сукупними витратами.

З огляду на банківську діяльність, прибуток, що залишається в розпорядженні банку, формується з трьох основних компонентів: доходів, витрат і податків, що сплачуються до державного бюджету. Аналіз динаміки цих компонентів дозволяє визначити, який з них мав позитивний чи негативний вплив на прибутковість банку.



Рис. 1.1 - Структура доходів і витрат комерційного банку

Банківські доходи визначаються як ті, що безпосередньо пов'язані з виконанням функцій та операцій, які зазначені в Законі України «Про банки і банківську діяльність». Ці доходи включають заробітки від кредитних операцій, комісійних, фінансових послуг та іншої діяльності, яка відповідає нормативним вимогам цього закону та спрямована на досягнення прибутковості банківської установи [3].

В контексті банківської діяльності, значна частка доходів припадає на процентні доходи, які становлять основу операційних доходів банку. Ці доходи, що здебільшого формуються від активів, які приносять проценти, підлягають активному управлінню з боку банку, оскільки їх обсяг залежить від суми залишків по таких активах. Другорядне, але не менш важливе джерело доходів банку — комісійні доходи, величина яких визначається обсягом наданих клієнтам послуг і встановленими за них тарифами.

Банк має забезпечувати достатність та ритмічність надходження доходів, щоб покрити свої оперативні витрати. Це означає, що потік доходів банку повинен бути ефективно розподілений в часі, щоб відповідати періодичності

утворення витрат, забезпечуючи таким чином фінансову стійкість і неперервність банківської діяльності.

У ринковій економіці отримання прибутку є основною ціллю будь-якого суб'єкта підприємництва, включаючи банки. Прибутковість банку є ключовим індикатором його ефективності. Підвищення цього показника свідчить про успішне управління, кваліфікацію персоналу та ефективну взаємодію з клієнтами. Висока прибутковість сприяє не лише фінансовій стабільності, але й стимулює керівництво та співробітників до інновацій, покращення якості обслуговування, розширення спектру послуг і залучення додаткових ресурсів для розвитку банківської діяльності. Таким чином, прибутковість не тільки відображає поточний стан банку, а й сприяє його стратегічному розвитку і зміцненню позицій на ринку. [4].

Прибутковість банківської діяльності відіграє критичну роль для різних зацікавлених сторін, включаючи населення, підприємства та державу. Акціонери банків зацікавлені у високій прибутковості через отримання дивідендів, тоді як вкладники вважають її гарантією стабільності та безпеки своїх вкладів. Прибуток банку стимулює позичальників через доступність кредитів, оскільки кількість і якість позикових коштів безпосередньо залежить від розміру й структури його капіталу, що поповнюється за рахунок прибутків. Держава та громадськість також отримують вигоду від високої прибутковості банку, адже такі установи здатні більше сплачувати податків та внесків, що сприяє розвитку економіки та підвищенню соціальних стандартів. Отже, ефективне управління прибутком є ключовим для забезпечення довгострокової стабільності банку та задоволення потреб його клієнтів і акціонерів. [5].

Вчені значну увагу приділяють аналізу прибутковості банків та чинникам, що на неї впливають. Так, А. М. Герасимович визначає економічний прибуток як різницю між доходами та витратами банку, підкреслюючи його значення для оцінки загальної ефективності установи [6]. Л. О. Примостка розглядає прибуток до оподаткування як результат віднімання загальних витрат із загальних доходів, включаючи процентну та непроцентну маржу, що дозволяє більш детально оцінити фінансову діяльність [7]. І. М. Парасій-Вергуненко розробляє систему

показників прибутковості, які характеризують економічну ефективність банку за обраний період, допомагаючи вивчати та порівнювати фінансовий стан банківської системи [8].

В науковій літературі багато дослідників висловлюють думку щодо необхідності врахування певних ключових показників при аналізі прибутковості банківської діяльності, як-от норма прибутку на капітал, рентабельність активів, рентабельність витрат, чиста процентна маржа, чистий спред, рівень іншого операційного доходу та інші. З огляду на аналіз наявних підходів, рекомендується при оцінці прибутковості банків використовувати такі показники: прибутковість капіталу, прибутковість активів, чистий спред, мультиплікатор капіталу, чиста процентна маржа, маржа прибутку, рівень іншого операційного доходу, рентабельність витрат. Особливу увагу варто звернути на визначення прибутку як економічної категорії, оскільки саме він є фундаментом для розрахунку прибутковості. Розуміння прибутку, згідно з роботами А. М. Герасимовича, І. М. Парасія-Вергуненка та інших авторів, допомагає визначити його роль у забезпеченні економічної ефективності та стабільності банківської системи.

За концепцією А. М. Герасимовича, економічний прибуток банку означає різницю між його загальними доходами та витратами. Він поділяє прибуток на економічний та балансовий, проте зазначає, що ці два визначення прибутку фактично збігаються. Прибуток до оподаткування, який можна вважати кінцевим фінансовим результатом роботи банку, формується за рахунок руху грошових потоків, а саме через прибутки та збитки. Це розглядається як індикатор фінансової ефективності банківської установи і є ключовим чинником, який відображає результати його фінансово-господарської діяльності. [6].

На базі наведених аргументів можемо визначити прибуток банку як фінансовий показник, що ілюструє результативність його діяльності. Цей показник розраховується як різниця між доходами і витратами банку до сплати податків. Важливою є здатність банку ретельно аналізувати і розуміти джерела свого фінансового результату для отримання об'єктивної картини його фінансового стану.

Абсолютні показники, такі як прибуток, необхідні для визначення загального фінансового стану банку, але для більш глибокого аналізу та порівняльної оцінки результативності різних банків застосовуються відносні показники, такі як прибутковість. Прибутковість розглядається як система показників, що відображає економічну ефективність діяльності банку за певний період. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно банк використовує свої активи та капітал для досягнення фінансових результатів. [9].

Аналізуючи показники прибутковості банку в динаміці та порівнюючи їх з рекомендованими значеннями та середніми показниками по банківській системі, можна оцінити ефективність його діяльності та порівняти з результатами інших банківських установ. Прибутковість слугує ключовим індикатором, який відображає ефективність роботи банку. Вона становить матеріальну основу для оцінювання його операцій, сприяє покращенню його діяльності та визначає його позицію на банківському ринку.

Забезпечення прибутковості становить один із пріоритетів у діяльності банківського менеджменту, адже стабільний прибуток дозволяє знизити витрати на приваблення капіталу від акціонерів та кредиторів, а також посилює конкурентні переваги банку на ринку. Процес формування прибутку в банку залежить від його комерційної природи, розмаїття здійснюваних операцій та використання сучасних систем обліку та оподаткування. Фактори, що впливають на прибуток банку, можуть бути класифіковані за різними критеріями, що дозволяє банкам стратегічно підходити до управління ризиками та оптимізації прибутковості.

Значущість економічного циклу, в якому перебуває країна, є критичною для успішності банку. Під час економічних криз доходи підприємств, включно з банками, зазвичай знижуються через погіршення структури активів, що веде до зменшення ліквідності та зростання кількості неплатежів і банкрутств серед банківських установ. Відповідно, фінансова стійкість і прибутковість банків безпосередньо залежать від реальних доходів юридичних та фізичних осіб, а також від загальної економічної стабільності в країні. Ще одним важливим зовнішнім чинником є наявність ефективної правової бази, яка може зменшити

ризика банківської діяльності, оптимізувати витрати, підвищити доходи та розширити банківський інструментарій. Ефективне формування прибутку вимагає уважного аналізу цих факторів та оцінки їх впливу на фінансові результати банку.

Систематизація теоретичних підходів до визначення поняття прибутковості комерційного банку базується на аналізі різних наукових концепцій, які розглядають прибутковість як багатовимірну категорію, що відображає ефективність діяльності банку, його здатність до забезпечення стабільного фінансового результату та стійкого розвитку. Основними підходами до визначення прибутковості є ресурсний, операційний, фінансовий, клієнтоорієнтований та інтегрований.

1. Ресурсний підхід. У рамках цього підходу прибутковість розглядається як здатність банку ефективно використовувати наявні ресурси — фінансові, людські, технологічні. Особливу увагу приділяють структурі доходів і витрат, продуктивності активів та капіталу. Основні показники для оцінки прибутковості включають рентабельність активів (ROA) та рентабельність капіталу (ROE), які дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів для генерування доходів.

2. Операційний підхід. Цей підхід фокусується на ефективності операційної діяльності банку. Прибутковість визначається як різниця між операційними доходами та витратами. Основним завданням є мінімізація витрат за умови максимізації доходів, що включають процентні доходи, комісійні збори та доходи від інших операційних джерел.

3. Фінансовий підхід. Згідно з цим підходом, прибутковість банку оцінюється через його здатність забезпечувати стабільний грошовий потік, достатній для виконання зобов'язань перед кредиторами та акціонерами. Фінансова стійкість банку, його ліквідність та платоспроможність відіграють ключову роль у формуванні прибутковості.

4. Клієнтоорієнтований підхід. У цьому підході прибутковість банку розглядається як результат взаємодії з клієнтами, що сприяє генеруванню доходів від банківських продуктів і послуг. Особливу увагу приділяють

сегментації клієнтів, аналізу їх потреб, розробці індивідуальних пропозицій, а також побудові довгострокових відносин з клієнтами для максимізації їхньої цінності.

5. Інтегрований підхід. Цей підхід поєднує елементи попередніх підходів і розглядає прибутковість як системну категорію, що враховує вплив внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать управління ресурсами, ефективність операційної діяльності, інноваційний потенціал банку. Зовнішні фактори включають макроекономічні умови, регуляторне середовище, конкуренцію на ринку банківських послуг.

Узагальнюючи теоретичні підходи, можна стверджувати, що прибутковість комерційного банку є складним і багатогранним поняттям, яке інтегрує фінансові, операційні та клієнтоорієнтовані аспекти діяльності. Її оцінка потребує системного підходу, який враховує як кількісні показники ефективності, так і якісні характеристики, що відображають стратегічний розвиток банку. Сучасні концепції прибутковості акцентують увагу на необхідності адаптації банків до швидкозмінного економічного середовища через інновації та оптимізацію управлінських процесів.

1.2. Сучасні методологічні підходи до управління прибутковістю комерційного банку

Сучасні методологічні підходи до управління прибутковістю комерційного банку базуються на інтеграції аналітичних, стратегічних і технологічних рішень, спрямованих на забезпечення стабільного фінансового результату в умовах динамічного ринкового середовища. У сучасних умовах конкуренції та цифровізації особливу увагу приділяють системному підходу до формування прибутковості банківської діяльності, що включає аналіз структури доходів і витрат, оптимізацію операційних процесів та впровадження інноваційних фінансових інструментів.

Одним із ключових підходів є управління на основі фінансових коефіцієнтів. Банки застосовують аналіз ключових показників ефективності,

таких як чиста процентна маржа, рентабельність активів та капіталу, співвідношення операційних витрат до доходів. Використання цих показників дозволяє виявляти слабкі місця у фінансовій діяльності та здійснювати своєчасну корекцію стратегій.

Бюджетування та прогнозування також є важливими методологічними підходами. Формування детальних бюджетів на основі сценарного аналізу дозволяє банкам адаптуватися до змін у макроекономічному середовищі та оперативно реагувати на фінансові виклики. Прогнозування доходів та витрат із використанням статистичних та економетричних моделей забезпечує ефективніше планування фінансових результатів.

Ще одним важливим підходом є клієнтоорієнтоване управління прибутковістю, яке передбачає сегментацію клієнтів за рівнем їхньої дохідності, розробку індивідуальних фінансових пропозицій та програм лояльності. Цей підхід дозволяє банкам максимізувати прибутковість від кожного сегмента клієнтів, водночас знижуючи витрати на обслуговування менш дохідних клієнтів.

У контексті цифрової трансформації банки впроваджують технології великих даних (Big Data) та штучного інтелекту для аналізу ринкових трендів і поведінки клієнтів. Це сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо управління ризиками, розробці нових продуктів і підвищенню ефективності маркетингових кампаній.

Особливого значення набуває ризик-менеджмент, орієнтований на управління кредитними, ринковими та операційними ризиками. Інтеграція систем раннього попередження ризиків дозволяє мінімізувати втрати та зберегти стабільність прибутковості навіть в умовах економічної нестабільності.

Окремо слід зазначити використання методу трансфертного ціноутворення, який дозволяє банкам визначати дохідність окремих підрозділів або продуктів шляхом обліку вартості внутрішніх ресурсів. Це сприяє оптимізації внутрішньої структури прибутковості та ефективності діяльності.

Таким чином, сучасні методологічні підходи до управління прибутковістю комерційного банку є комплексними та враховують як традиційні, так і

інноваційні інструменти. Їхнє застосування дозволяє банкам забезпечувати фінансову стабільність, підвищувати ефективність діяльності та залишатися конкурентоспроможними на фінансовому ринку в умовах швидких змін економічного середовища.

Аналізуючи досвід управління прибутковістю на рівнях мікро- та макроекономіки в Україні, виявлено ряд суттєвих недоліків та прорахунків, які відчутні у діяльності Національного банку України та комерційних банків. Це зумовлює потребу в розробці та впровадженні заходів для їх виправлення. Низька прибутковість комерційного банку є основною причиною зниження його платоспроможності, що впливає на загальну роботу банку та може призвести до його банкрутства. Банківський прибуток становить важливий показник ефективності функціонування та стабільності банку. Для збільшення прибутку банків необхідно орієнтувати їх діяльність на два основні напрямки: підвищення обсягів процентних і комісійних доходів та одночасне зменшення процентних і комісійних витрат. [10].

Управління прибутком комерційного банку вимагає інтегрованого підходу, що включає кілька рівнів управлінської діяльності: від загальнобанківського до конкретних напрямів і продуктів, а також взаємодії з клієнтами та робочих процесів. Різні структурні підрозділи, включно з керівництвом, департаментами та відділами, беруть активну участь у процесі управління прибутком.

Ключові принципи, на яких базується стратегія високоприбуткової банківської діяльності у країнах із розвиненою ринковою економікою, можна описати трьома основними «китами»:

Максимізація доходів — це включає зростання прибутку від кредитних і інвестиційних операцій, а також забезпечення адаптації структури активів до змін ринкових ставок.

Мінімізація витрат — зосереджується на оптимізації пасивів, зниженні ризику неповернення кредитів, та жорсткому контролю над операційними витратами.

Ефективний менеджмент — включає розвиток керівних навичок і здатності до швидкого прийняття рішень, реагування на зміни в ринковому середовищі, та оптимальне використання ресурсів.

Забезпечення прибутковості є основною метою банківської діяльності, що сприяє не тільки стабілізації фінансової системи, але і зміцненню економіки в цілому.

Норма прибутку на сукупний капітал банку служить ключовим показником, який оцінює ефективність використання капіталу і безпосередньо залежить від рентабельності активів і взаємодії з капіталом. В умовах сучасної економіки зростання цього показника за рахунок зниження достатності капіталу є нереалістичним через жорстку конкуренцію та високі кредитні ставки, які ускладнюють оптимізацію співвідношення капіталу до активів. Таким чином, основним напрямком підвищення норми прибутку на капітал є збільшення ефективності використання активів. Забезпечення прибутковості в банківській сфері вимагає дотримання балансу між ліквідністю і платоспроможністю.

Адаптація західного досвіду управління прибутковістю до умов України могла б включати стратегії максимізації доходів, ефективного контролю витрат та розробки стратегій високоефективного управлінського менеджменту. Ці підходи мають на меті підсилити стабільність і прибутковість українських банків, зміцнюючи їх позиції на фінансовому ринку та сприяючи загальній економічній стабільності.

Основні стратегії для збільшення доходів комерційних банків включають:

1. Збільшення групи активів, що приносять процентний дохід: Банкам необхідно залучати нових позичальників, проводячи ретельний аналіз їхнього фінансового стану. Зростання кредитного портфеля може бути досягнуто через активну маркетингову та процентну політику, спрямовану на збільшення обсягу залучених ресурсів.

2. Ефективне розміщення коштів: Банки повинні ефективно управляти своїми активами для досягнення балансу між ліквідністю, надійністю та прибутковістю, вибираючи інвестиції, що мінімізують ризики та забезпечують достатню віддачу.

3. Ретельне фінансове планування: Забезпечення прибутковості через ретельне планування доходів і витрат може допомогти банку ефективно управляти своїми фінансами, передбачати майбутні потреби та адекватно реагувати на зміни в економічному середовищі.

4. Регулювання процентних ставок: Налаштування рівня процентних ставок на активні операції є ключовим для збільшення доходів. В умовах жорсткої конкуренції, банки можуть розглядати політику зниження ставок для залучення більшої кількості клієнтів, хоча така стратегія повинна балансувати між потребою збільшення прибутковості та залучення позичальників.[11].

5. Реорганізація портфелю доходних активів банку з включенням вищої частки ризикових кредитів є однією зі стратегій підвищення прибутковості. Через прямий зв'язок між рівнем доходів та ризиками, банки мають знаходити оптимальний баланс. Важливо не лише збільшити частку високодохідних, але й високоризикових активів, а й забезпечити грамотне управління такими ризиками.

6. Збільшення власних коштів банку є критичним аспектом, що впливає на розширення його ресурсної бази та інвестиційного потенціалу. Така стратегія не лише залучає іноземні інвестиції та сприяє інтеграційним процесам, а й забезпечує банку незалежність та створює умови для його виживання у контексті зростаючої конкуренції, особливо в умовах появи іноземних банків на українському ринку.

До ключових напрямів діяльності належить також адекватне управління активами та пасивами та управління ризиками. Особлива увага в цьому контексті приділяється зростанню непроцентних доходів, які включають комісійні, торгові та інші операційні доходи. Нарощування цього сегменту доходів залежить від розширення клієнтської бази та включення до портфеля банку послуг, які можуть бути неklasичними для традиційної банківської моделі, таких як ф'ючерси, опціони, форвардні операції з валютою та інші фінансові інструменти.

Зосередження на таких напрямках як зменшення загально-адміністративних витрат і оптимізація пасивів дозволяє не тільки покращити

фінансову стійкість банку, але й знижувати вартість банківських послуг для кінцевого споживача, збільшуючи тим самим конкурентоспроможність установи на ринку. [11].

Ефективне дослідження та впровадження зазначених заходів могло б суттєво збільшити прибутковість банку та сприяти мінімізації ризиків, особливо у нестабільному економічному середовищі. Розширення традиційних підходів до збільшення прибутку через новітні стратегії, які виникають в результаті ринкових перетворень, відкриває значні можливості для підвищення фінансової стабільності банківських установ.

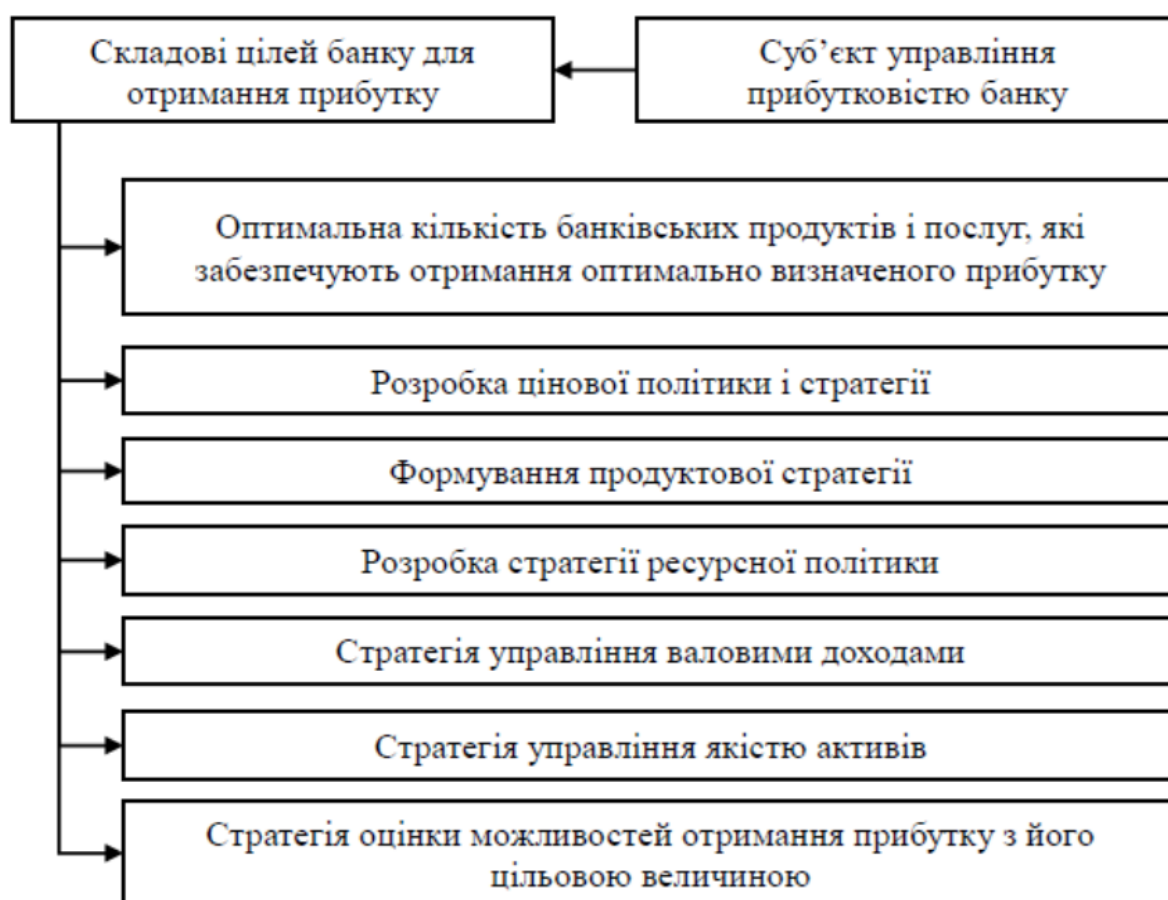


Рис. 1.2 - Складові цілей банку при формуванні стратегії управління прибутковістю

Використання цих можливостей вимагає детального аналізу та адаптації під конкретні умови ринку та внутрішнього банківського середовища. Це може включати інноваційні фінансові інструменти, диверсифікацію послуг, оптимізацію витрат та залучення нових клієнтських сегментів. Інтегральною

частиною збільшення прибутковості банків є стратегічна орієнтація керівництва на розширення клієнтської бази. Реалізація цієї мети здійснюється через розробку бізнес-стратегій, спрямованих на конкретні клієнтські сегменти. Для успішного управління прибутком банку необхідно впровадити комплексну управлінську систему, яка об'єднує мету, принципи, завдання, механізми, організаційне забезпечення, методи аналізу прибутку та контроль за виконанням фінансових планів. Методи управління прибутком включають планування, аналіз, організацію та контроль, кожен з яких відіграє ключову роль у досягненні банківських фінансових цілей. Формування стратегії банку на досягнення прибутковості має вважатися активним процесом, де прибуток є результатом інновацій, підприємницької ініціативи та ефективного управління ризиками, здатного максимізувати використання ресурсів і забезпечити стабільне зростання банківського капіталу.

Управління банком із зосередженням уваги на максимізації прибутковості має кілька визначальних завдань, які включають розширення спектру послуг та активне залучення нових клієнтів, що сприяє зниженню загальних витрат та збільшенню прибутку. Важливим аспектом, що впливає на прибутковість, є також управління рівнем ризику, яке повинно перебувати в компетенції керівництва банку та утримуватися в межах прийнятних меж для забезпечення зростання прибутку.

Між прибутком і ризиком існує пряма залежність: вищий рівень ризику може принести більший прибуток, але також збільшує потенційні втрати. Низький рівень ризику, навпаки, призводить до стабільного, але часто невисокого прибутку. Отже, для досягнення цілей щодо прибутковості, банківському менеджменту необхідно знаходити оптимальний баланс між прибутковістю та ризиком.

Існують дві основні моделі управління банком, що регулюють співвідношення між прибутком та ризиком. Перша модель полягає у максимізації прибутку "П", з одночасним обмеженням рівня ризику "Р" за допомогою встановлення його максимально допустимого значення "Р'". У цій моделі ключовими є методи незбалансованого управління активами та пасивами банку,

де керівництво фокусується на доходах з недостатньою увагою до ризиків. У другій моделі основний акцент робиться на мінімізації ризиків, з підтриманням показників прибутковості на визначеному рівні "П". Цей підхід сприяє стабілізації прибутку і використовується тоді, коли існуючий рівень прибутковості задовольняє вимоги керівництва банку. Для цього залучаються збалансовані методи управління активами та пасивами, а також стратегії хеджування ризиків, які дозволяють нівелювати потенційні збитки від фінансових коливань.

Ефективне управління прибутком вимагає від менеджменту банку гнучкості у виборі стратегій і можливості комбінувати обидві моделі в залежності від поточної ситуації на ринку та специфіки банківських операцій. Такий підхід забезпечує не тільки високу прибутковість, але й стабільність у довгостроковій перспективі. [12,13].

Цей підхід виправдовується, особливо в умовах стабільного економічного середовища, де можливість для зростання є значною без необхідності брати на себе непомірні ризики. Метод максимізації прибутку за умов допустимого рівня ризику дозволяє банкам не тільки покращувати свою фінансову результативність, але й збільшувати дивіденди для акціонерів, що сприяє залученню нових інвестицій та підтримці лояльності існуючих.

У той же час, в умовах економічної нестабільності або при високому рівні зовнішніх ризиків, раціонально застосовувати другий метод — мінімізація ризиків із утриманням прибутковості на безпечному рівні. Це дозволяє банку захистити себе від можливих фінансових криз, забезпечуючи стабільність і уникнення втрат, які можуть суттєво погіршити його ринкову позицію та підірвати довіру клієнтів і інвесторів.

Правильний баланс між цими двома методами та вміння гнучко переходити між ними в залежності від економічних умов і ринкового контексту є ключовим для успіху у фінансовій стратегії банку.

Враховуючи загальні стратегії управління банківською прибутковістю, які часто мають теоретичний характер, необхідно також врахувати конкретні кроки, спрямовані на збільшення прибутку. Оскільки прибуток визначається як різниця

між доходами та витратами, оптимізація обох цих складових є ключовою для його максимізації. Одним із основних методів підвищення доходів є збільшення частки доходних активів у загальному портфелі активів банку. Це може включати стратегії, спрямовані на розширення портфеля кредитних продуктів та інвестиційних інструментів, що генерують дохід. [11].

Управління банківською прибутковістю вимагає дотримання стратегічного балансу між ліквідністю та доходністю активів, ідеально, коли частка доходних активів у загальному портфелі активів знаходиться у діапазоні від 0,75 до 0,85. Це забезпечує стабільність доходів без зниження ліквідності банку до критично низького рівня.

Щодо управління процентними ставками, ключовим завданням є оптимізація чистого спреду через підвищення процентних ставок за активами та одночасне зниження ставок за пасивами. Однак, рішення про зміну процентних ставок вимагає детального аналізу ринкової кон'юнктури, включаючи попит на кредитні ресурси, рівень ставок конкурентів та загальноекономічні умови, такі як облікова ставка Національного банку України, інфляційні тенденції, а також специфічні характеристики кредитних продуктів. Особливу увагу треба приділяти якості обслуговування та збереженню репутації, що є критично важливим для залучення та утримання клієнтів в умовах високої конкуренції на фінансовому ринку. [14].

Для збільшення непроцентних доходів комерційний банк може застосовувати ряд стратегій, зокрема розширення спектру послуг «небанківського» характеру. Це включає збільшення доходів від розрахунково-касового обслуговування через покращення якості таких послуг, збільшення кількості і якості фінансових послуг, що надаються корпоративним клієнтам, включаючи консультації, факторинг та лізинг. Також можна запровадити нові банківські продукти, орієнтовані на індивідуальні потреби клієнтів, створювати і розвивати зарплатні проекти спільно з іншими компаніями, розширювати факторингові та лізингові операції, а також надавати поручительства і гарантії. Істотно важливо нарощувати консультаційні та аудиторські послуги. Успіх у реалізації цих заходів залежить від здатності банку розширювати свою

клієнтську базу та підвищувати професіоналізм своїх працівників, оскільки якість обслуговування безпосередньо впливає на загальну прибутковість інституції. [15].

Вплив витрат на прибутковість банку має надзвичайно важливе значення, адже зниження витрат безпосередньо веде до можливості зниження цін на послуги, що є вирішальною перевагою в конкуренції. Менші витрати дозволяють банку пропонувати послуги за цінами, що є більш привабливими для клієнтів, тим самим збільшуючи обсяг продажів та прибутки. Проте слід звернути увагу на збереження високої якості обслуговування. Одним із важливих елементів витрат у банківській сфері є процентні витрати, які формують значну частину загальних витрат. Їх можна зменшити шляхом скорочення обсягу підпроцентних пасивів, зниження процентних ставок або переваги вибору менш витратних видів пасивів. Також доцільно управляти часткою короткострокових зобов'язань, щоб не знижувати загальну ліквідність банку. Однак, ринкові умови і вимоги до ліквідності значно ускладнюють цей процес, адже банк завжди потребує певного рівня залучених коштів для своєї діяльності. [16].

1.3. Диверсифікація банківських продуктів комерційних банків в Україні в умовах цифрового розвитку економіки

Станом на початок 2023 року в Україні діяло 67 банків, що свідчить про високу насиченість фінансово-кредитними установами на вітчизняному ринку, сприяючи підвищенню рівня конкуренції. Висока конкуренція мотивує банки до постійного покращення банківських послуг, задоволення потреб клієнтів і сприяє стабілізації та розвитку економіки країни. В цьому контексті, ключовими є інновації, які дозволяють банкам впроваджувати нові продукти та послуги, спрямовані на зниження вартості та оптимізацію банківських процесів. Це не тільки забезпечує банкам конкурентні переваги, але й сприяє пошуку нових джерел доходів та покращенню взаємодії з клієнтами. [17]. В сучасних економічних умовах, інновації в банківській сфері відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності українських банків. Впровадження інноваційних банківських продуктів дозволяє не тільки оптимізувати бізнес-

процеси, підвищуючи тим самим ефективність роботи банків, але й розширює клієнтську базу за рахунок введення новітніх продуктів, що відповідають сучасним трендам. Крім того, ці зміни сприяють розробці нових бізнес-моделей, що можуть ефективно адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку, тим самим підвищуючи потенціал банків для тривалого розвитку.

Диверсифікація в банківській сфері використовується як стратегія зменшення загального інвестиційного ризику шляхом розподілу капіталу між різними активами, які не пов'язані між собою прямими залежностями. Головна мета такого підходу — мінімізація ризиків та оптимізація прибутковості. Банки, реалізуючи диверсифікаційні стратегії, намагаються знизити свою залежність від коливань ринкових умов і зменшити потенційні збитки від непередбачуваних економічних потрясінь. В умовах глобалізації фінансових ринків, диверсифікація виступає як фундамент стабілізації банківської системи, що також сприяє зниженню ризику на національному та міжнародному рівнях. [18].

Основними причинами диверсифікації банківських послуг є інтенсивна глобальна конкуренція та зниження доходності традиційних банківських продуктів. Також значною мотивацією є стремління до підвищення якості обслуговування клієнтів і зміцнення ліквідності та фінансової стабільності банків. Ця тенденція сприяє розширенню асортименту банківських продуктів і послуг, що позитивно впливає на підприємства, як основних споживачів банківських послуг. Підприємства отримують доступ до більш різноманітних та адаптованих до їхніх потреб послуг, що дозволяє їм ефективніше взаємодіяти з ринком.

В контексті Індустрії 4.0, швидке технологічне розвиток банківської сфери стає ключовим. Адаптація до цифрових інновацій, таких як використання великих даних, штучний інтелект, Інтернет речей та інші цифрові технології, сприяє становленню концепції Banking 4.0, що відображає зміни у способах надання фінансових послуг і зміцненні позицій банків на ринку. [19,20].

Процес диверсифікації в банківській сфері характеризується розширенням спектру фінансово-кредитних послуг у відповідь на інтенсифікацію міжгалузевої конкуренції та зростаючі очікування клієнтів. Цей процес сприяє зближенню

різних сегментів фінансового ринку та стимулює універсалізацію банківських операцій, що проявляється у впровадженні інноваційних продуктів та наданні послуг, які раніше не були характерні для класичного банкінгу. Така диверсифікація не тільки збільшує ринковий потенціал банку, але й забезпечує його стійкість шляхом зменшення залежності від традиційних джерел доходу та зниження загального інвестиційного ризику.

Аналіз поточних тенденцій в банківській індустрії виявляє, що диверсифікація банківських послуг є відповіддю на зростаючу міжгалузеву конкуренцію та постійно змінні вимоги клієнтів, спрямована на зниження загального інвестиційного ризику. Основні складові цього процесу включають злиття та поглинання на різних рівнях, від національного до глобального, що сприяє створенню більш масштабних та фінансово стійких банківських інституцій. Універсалізація банківських послуг, тобто розвиток фінансових супермаркетів, що пропонують різноманітні кредитні та інвестиційні продукти під одним дахом, допомагає клієнтам задовольняти свої потреби в одному місці.

Додатково, розширення міжнародної мережі філій сприяє глобальній присутності банків та їх здатності працювати на різних ринках, що знижує залежність від локальних економічних коливань. Спеціалізація та індивідуалізація банківських послуг стають можливими завдяки використанню новітніх технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, які аналізують великі обсяги даних для розробки персоналізованих фінансових рішень. Ці технологічні інновації є ключовими у формуванні концепції Banking 4.0, яка передбачає повне переосмислення підходу до банківської діяльності.

Офшоризація та сек'юритизація активів дозволяють банкам оптимізувати свої податкові зобов'язання та розширити можливості інвестування, відповідно збільшуючи свою прибутковість та зменшуючи ризики за рахунок диверсифікації активів. Розробка та впровадження нових банківських продуктів, що відповідають сучасним вимогам ринку, сприяють утриманню та залученню нових клієнтів, що є важливим в аспектах зростання доходів та прибутковості.

Диверсифікація банківських продуктів комерційних банків в Україні є одним із ключових напрямів адаптації банківської системи до викликів

цифрового розвитку економіки. У сучасних умовах стрімкої цифровізації економічних процесів банки стикаються з необхідністю впровадження інноваційних рішень, які відповідають змінюваним потребам клієнтів та забезпечують конкурентоспроможність на фінансовому ринку. Основними аспектами диверсифікації банківських продуктів є розширення асортименту фінансових послуг, інтеграція цифрових технологій у банківську діяльність, а також розвиток нових бізнес-моделей, таких як необанки та фінтех-компанії.

Зростання популярності цифрових послуг, зокрема інтернет-банкінгу, мобільного банкінгу та електронних гаманців, сприяє трансформації традиційних банківських продуктів. Цифрові технології відкривають нові можливості для автоматизації банківських процесів, зниження витрат та підвищення ефективності управління ресурсами. Наприклад, впровадження технологій штучного інтелекту та великих даних дозволяє банкам аналізувати поведінку клієнтів та розробляти персоналізовані фінансові пропозиції. Такі підходи не лише сприяють зміцненню лояльності клієнтів, а й забезпечують зниження ризиків, пов'язаних із кредитуванням та інвестиційною діяльністю.

Дослідження свідчать, що важливою складовою цифрової трансформації банків є впровадження новітніх технологій у сфері платіжних послуг, зокрема використання блокчейн-технологій та криптовалют. Такі інновації забезпечують не лише швидкість та прозорість транзакцій, але й сприяють формуванню довіри клієнтів до банківських установ. Крім того, розширення спектру страхових продуктів та їх інтеграція з банківськими послугами (наприклад, через InsurTech-рішення) також є важливим аспектом диверсифікації, що дозволяє банкам пропонувати клієнтам комплексні фінансові рішення.

З огляду на специфіку українського банківського ринку, диверсифікація банківських продуктів також передбачає адаптацію до змін у регуляторному середовищі. Зокрема, національні регулятори активно сприяють розвитку цифрових фінансових інструментів шляхом створення сприятливого нормативно-правового поля для інновацій. Це включає спрощення процедури відкриття рахунків онлайн, впровадження стандартів відкритого банкінгу (Open

Banking) та створення єдиних технологічних платформ для обміну даними між банками та фінансовими компаніями.

В умовах посилення конкуренції на ринку банківських послуг диверсифікація також сприяє зменшенню ризиків і підвищенню фінансової стійкості банків. Використання багатоканального підходу до надання послуг, розвиток програм лояльності для клієнтів, а також активне впровадження соціально відповідальних проєктів є важливими складовими стратегії диверсифікації. Зокрема, банківські установи активно працюють над інтеграцією елементів сталого розвитку, таких як зелений банкінг, що є важливим трендом сучасної фінансової системи.

Диверсифікація банківських продуктів комерційних банків України в умовах цифрового розвитку економіки є важливою стратегією, що відповідає потребам сучасної цифрової економіки. Цей процес передбачає створення широкого спектру фінансових послуг, які включають інноваційні продукти та послуги, такі як мобільні банкінги, онлайн кредитування, цифрові валюти, платежі та інвестиції. Важливим аспектом диверсифікації є впровадження фінтех-рішень, що дозволяють банкам не лише підвищити ефективність внутрішніх операцій, але й пропонувати клієнтам більш зручні, швидкі та безпечні сервіси. Цифровізація банківської сфери сприяє залученню нових клієнтів, підвищенню лояльності існуючих, та розширенню географії банківських послуг, виходячи за рамки традиційних філій.

Крім того, банки в Україні активно впроваджують сучасні технології управління ризиками та безпекою, що стає можливим завдяки застосуванню штучного інтелекту, блокчейну та великих даних. Це не лише збільшує безпеку та надійність банківських продуктів, але й підвищує довіру до банківських установ з боку споживачів.

Враховуючи динаміку цифрової трансформації, диверсифікація не обмежується лише новими продуктами, але також включає розробку індивідуальних і інтегрованих рішень, що здатні задовольняти специфічні фінансові потреби різних категорій клієнтів. Це сприяє не тільки розширенню

ринкової долі, але й укріпленню позицій банків на фінансовому ринку України, в умовах збільшення конкуренції та постійно змінюваних вимог економіки.

Таким чином, процес диверсифікації в банківській сфері не тільки сприяє підвищенню стійкості банків до зовнішніх впливів та флуктуацій ринку, але й забезпечує можливості для активного розвитку й використання новітніх технологій для вдосконалення банківської діяльності в контексті глобалізації фінансових ринків. . Інтеграція інновацій, адаптація до нових регуляторних вимог та створення клієнтоорієнтованих продуктів дозволяють українським банкам залишатися конкурентоспроможними в умовах глобальної цифровізації.

Висновки до розділу 1

У розділі було проведено аналіз різних наукових підходів до розуміння прибутковості банківських установ. Висвітлення множини визначень та інтерпретацій прибутковості в роботах різних авторів дозволило виявити ключові характеристики та функції, які відіграє прибуток у діяльності банку. Зокрема, було підкреслено, що прибуток виступає не лише як основний індикатор фінансового здоров'я банку, але й як основний рушій розвитку, інновацій та підтримки конкурентоспроможності.

Важливо зазначити, що різноманітність підходів демонструє глибину та складність поняття прибутковості, що включає в себе оцінку доходності активів, капіталу та інвестицій, а також управління витратами. Зіставлення теоретичних підходів дозволило сформулювати більш цілісне уявлення про прибутковість як про комплексний показник, що враховує як економічні, так і стратегічні аспекти діяльності банку. За результатами дослідження було зроблено висновок про необхідність інтеграції різних підходів до оцінки прибутковості для адаптації до змінних умов фінансового ринку та забезпечення сталого розвитку банківських інституцій.

Сучасні методологічні підходи до управління прибутковістю комерційного банку включають інтеграцію стратегічного планування, ефективного ризик-менеджменту, впровадження інновацій та орієнтацію на клієнта. Вони

направлені на підвищення ефективності банківської діяльності та її конкурентоспроможності у складних економічних умовах. Стратегічне планування зосереджується на довгострокових цілях, аналізуючи ринкові умови і потенціал продуктів для досягнення визначених банком цілей. Ризик-менеджмент передбачає ідентифікацію та мінімізацію потенційних загроз через ретельне управління кредитними, ринковими та іншими видами ризиків, використовуючи передові технології для оцінки і відповіді на ризики.

Розглянуто важливість диверсифікації банківських послуг як стратегічного інструменту забезпечення стабільного розвитку комерційних банків в Україні. Аналіз показав, що розширення спектру банківських продуктів і послуг дозволяє не лише оптимізувати доходи банківських установ та зменшувати ризики, але й значно покращує якість обслуговування клієнтів і збільшує конкурентоспроможність на ринку. Значення диверсифікації у вирішенні завдань щодо прибутковості банків стає особливо вагомим у контексті глобалізації та фінансової інтеграції, де постійні інновації та адаптація до змінних умов ринку є критичними для успіху. Відповідно до дослідження, ефективне управління прибутковістю вимагає від банківських установ не лише реалізації стратегій залучення і розширення клієнтської бази через диверсифікацію послуг, але й постійного вдосконалення внутрішніх процесів, керування витратами та інвестицій у технологічний розвиток. Виклики та перспективи, що виникають у цьому контексті, вимагають від банківських установ гнучкості, інноваційного підходу та ефективного ризик-менеджменту, щоб підтримувати та збільшувати прибутковість в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ НА ПРИКЛАДІ АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»

2.1. Характеристика банку, його місце в банківській системі України

У межах структурних перетворень невід'ємним елементом є створення фінансово стабільної державної банківської системи, здатної адаптуватися та розвиватися в умовах динамічних соціально-політичних реалій та втілення державних реформ. Підтримання стабільності в банківській сфері, яке включає зростання прибутковості банків, розширення обсягів продажу банківських продуктів і послуг у рамках структурних змін, є ключовою задачею регуляторних інституцій. Ці органи зобов'язані аналізувати основні індикатори банківської інфраструктури і оперативної діяльності.

Станом на 2023 рік в Україні функціонувало 67 банківських установ, з яких 22 мали 100% іноземний капітал. Процес зменшення кількості банків пов'язаний з посиленням вимог Національного банку України до регулювання банківської діяльності та оцінки ризиків. Зокрема, у період 2015-2022 років, значна кількість банків, що виявились неплатоспроможними, була вилучена з ринку. Ця політика "очищення" ринку від слабких гравців ініційована Національним банком України, мала на меті підвищення резистентності банківського сектору до потенційних ризиків та дисбалансів, що є критичним у контексті тривалих економічних реформ. [17].

Важливими індикаторами, що характеризують розвиток ринку банківських послуг, є відносні показники, такі як співвідношення загальних активів до валового внутрішнього продукту (ВВП), обсягу кредитів до ВВП та депозитів до ВВП. Ці показники дозволяють оцінити внесок банківського сектору у економічний розвиток країни. Для обрахунку зазначених показників використовують дані від найбільших банків України та статистику ВВП, надану Національним банком України, що забезпечує надійне та точне відображення фінансової інтеграції сектору у загальнонаціональну економіку. [17].

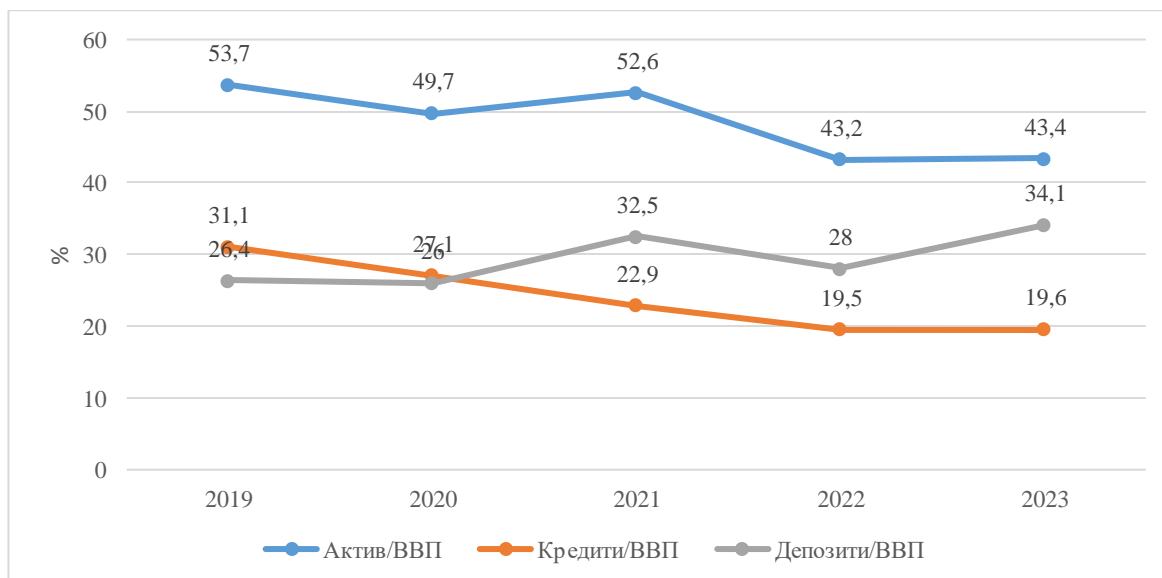


Рис. 2.1 – Окремі показники розвитку банківського ринку в Україні

Тенденції в активах банківського сектора в Україні протягом 2019-2023 років свідчать про їх зниження як відсоток до ВВП: з 53,7% у 2019 році до 43,4% у 2023 році. Падіння активів у 2020 році до 49,7% відбулося з подальшим відновленням у 2021 до 52,6%, що все ж залишилося нижчим на 1,1% від показника 2019 року, але на 2,9% вищим за показник 2020 року. У 2022 році активи знову знизилися до 43,2%, але в 2023 році спостерігається незначне зростання до 43,4%, що свідчить про послаблення активності банків у економіці.

З іншого боку, ефективність банківського кредитування також демонструє знижувальну тенденцію: частка кредитів у ВВП зменшилася з 26,39% у 2019 році до 19,96% у 2023 році. Це зменшення стало наслідком погіршення якості кредитного портфеля, що змусило банки збільшувати резерви під кредитні операції, що в свою чергу негативно вплинуло на їхні прибутки.

Для розуміння основних тенденцій та чинників, що впливають на зміну якості активів банків у контексті ризиків кредитування, необхідно здійснити ретроспективний аналіз кредитної діяльності українських банків, зокрема у сегменті кредитування комерційних клієнтів. Такий аналіз важливий, оскільки значна частина простроченої заборгованості припадає саме на бізнес-сектор, пов'язано це з великим обсягом кредитування цієї категорії клієнтів.

За період з 2019 по 2023 рік спостерігалось стабільне зростання як загальної суми активів, так і чистих активів (тобто тих, що не були скориговані з

урахуванням резервів під активні операції). Це свідчить про збільшення обсягів кредитування та активність банків на ринку. Однак, підвищення простроченої заборгованості вказує на ризики, пов'язані з таким розширенням кредитних портфелів. Подібні тенденції вимагають детального аналізу динаміки кредитного ризику, оцінки впливу економічних чинників, а також політик резервування та їх впливу на фінансову стійкість банків (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності банків України, млрд грн.

Індикатори	На початок періоду				
	2019	2020	2021	2022	2023
Загальні активи	1911	1982	2206	2358	2717
Абсолютний приріст активів банку, млрд грн	72	71	224	152	359
Темпи зростання активів банку, %	103,92	103,84	111,32	106,89	115,22
Чисті активи	1360	1493	1823	2053	2354
Абсолютний приріст чистих активів банку, млрд грн	27	133	330	230	301
Темпи зростання чистих активів банку, %	102	109,78	122,1	112,62	114,67
Власний капітал	154,9	199,9	209,5	255,5	218
Абсолютний приріст власного капіталу банків, млрд грн	-6,2	45	9,6	46	-37,5
Темпи зростання власного капіталу банків, %	93,26	129,05	104,8	121,96	85,32
Зобов'язання банків	1204,7	1293,4	1613,4	1797,7	2135,9
Абсолютний приріст зобов'язання банків, млрд грн	32	88,7	320	184,3	338,2
Темпи зростання зобов'язання банків, %	102,73	107,36	124,74	111,42	118,81

Протягом аналізованого періоду загальні активи українського банківського сектору зазнали значного зростання, яке становило 806 мільярдів гривень, завдяки нарощуванню резервів. Зокрема, максимальний приріст цих активів спостерігався на початку 2023 року, коли їхній обсяг збільшився на 15,22% порівняно з початком 2022 року. З іншого боку, чисті активи також продемонстрували зростання завдяки підвищенню показників високоліквідних активів, при цьому найбільше збільшення відбулося у 2021 році на 330 мільярдів гривень або 22,1%.

Зобов'язання банківського сектору також показали позитивну динаміку з приростом на початку 2023 року на 338,2 мільярди гривень, або 18,81%, що було зумовлено залученням коштів від суб'єктів господарювання та фізичних осіб. Власний капітал банків також зростав протягом цього періоду, з найбільшим приростом у 2022 році на 46 мільярдів гривень або на 21,96%, сягнувши позначки 255,5 мільярдів гривень. Проте у 2023 році власний капітал зазнав скорочення на 37,5 мільярдів гривень або 15,68%, порівняно з попереднім роком [17].

У контексті активних банківських операцій, ключове місце займають кредитні послуги. Динаміка обсягу кредитування показує варіабельність: зі зниженням у період з 2019 по 2021 рік, за яким слідувало зростання в 2022 році на 10,9% або на 104,7 млрд грн. Однак у 2023 році частка кредитів знову зазнала зниження через військові дії в країні та зростаючий кредитний ризик, що призвело до обережності банків у питаннях кредитування населення.

Щодо пасивних операцій, протягом цього ж періоду відбулася значна активізація інвестиційних дій банків, зокрема у вкладення в цінні папери та довгострокові інвестиції. Ці заходи відчутно зросли в 2021 році, коли їхній обсяг збільшився на 791,4 млрд грн, що становило приріст у 60,79% порівняно з показниками 2020 року. Це зміщення в інвестиційних пріоритетах може свідчити про зміну стратегії ризик-менеджменту в банках, оскільки вони прагнуть диверсифікувати свої активи в умовах зростаючих ризиків.

На початку 2022 року спостерігалось значне збільшення активів комерційних банків України на 12,62%, що в абсолютних цифрах складає 230 млрд грн порівняно з початком 2021 року. Кредитування займало домінуючу позицію серед активів банків, становлячи 51,89% від загального обсягу, що еквівалентно 1065,3 млрд грн.

Інвестиції в цінні папери також зазнали зростання, хоча і менш вираженого — на 4,86% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про збереження інтересу банків до цього типу активів, незважаючи на порівняно низький приріст.

Строкові депозити також зазначили зростання, сягнувши 60,1 млрд грн, що на 9,7 млрд грн більше порівняно з 2021 роком, вказуючи на збільшення довіри клієнтів до банківської системи.

Готівкові ресурси в комерційних банках досягли 75,4 млрд грн, а кошти на коррахунках в інших банках становили 172,9 млрд грн у 2022 році. Водночас, кошти в Національному банку України в 2022 році знизилися до 35 млрд грн, що на 2,6 млрд грн менше ніж у попередньому році, що може відображати зміну ліквідності або кредитних політик банків.

На початку 2023 року, попри воєнний стан в Україні, активи комерційних банків продемонстрували значне зростання на 14,67%, що становить 301 млрд грн. Таке зростання свідчить про стійкість та адаптивність банківської системи до воєнних умов. Однак частка кредитування населення в загальних активах знизилася, склавши 44,02% або 1036,2 млрд грн, що на 29,1 млрд грн менше, ніж на початок 2022 року. Це зниження може бути пов'язане з підвищенням кредитного ризику та обережністю банків у наданні позик під час нестабільних умов. Строкові депозити також виявилися в стані зниження, зменшившись на 11,1 млрд грн порівняно з 2022 роком. Це може вказувати на зниження рівня довіри вкладників до банківських установ у нестабільний період. Сума коштів, розміщених у Національному банку України, значно зросла до 82,5 млрд грн. Готівкові кошти мали незначне зменшення до 74,8 млрд грн. Натомість кошти на коррахунках в інших банках значно зросли, досягнувши 315,1 млрд грн, що на 82,4% більше порівняно з попереднім роком, свідчачи про зміну управління ліквідністю та розподілу ресурсів серед комерційних банків.

Протягом аналізованого періоду відзначається збільшення обсягів кредитно-інвестиційних операцій в банківських установах. Це свідчить про активізацію інвестиційної складової в діяльності банків, а також про нарощування обсягів кредитування. У структурі активних операцій особливо значну роль відіграють послуги з кредитування населення, що підкреслює їхнє важливе місце в загальній системі банківських послуг.

Така динаміка відображає зміну фокусу банків з традиційного депозитного бізнесу до більш активної кредитної та інвестиційної діяльності. Показники кредитної діяльності, які згруповані в табл. 2.2, можуть детальніше ілюструвати обсяги, структуру та динаміку цих операцій, надаючи можливість глибшого

аналізу ефективності банківської системи в контексті забезпечення економічного зростання та розвитку. [17].

Таблиця 2.2 – Основні показники кредитної діяльності банків України

Індикатори	На початок періоду				
	2019	2020	2021	2022	2023
Активи	1360	1493	1823	2053	2354
Абсолютний приріст активів банку, млрд. грн	27	133	330	230	301
Темпи зростання активів банку, %	102	109,78	122,1	112,62	114,67
Кредити надані клієнтам	1118,8	1033,4	960,6	1065,3	1036,2
частка коштів кредитів в активах банку, %	82,26	69,22	52,69	51,89	44,02
з них суб'єктам господарювання	919	822	749	796	801
Абсолютний приріст, млрд. грн.	54,6	-97	-73	50	5
темпи зростання, %	106,37	89,45	91,12	106,28	100,63
кредити фізичним особам	196,8	206,7	199,7	242,6	209,9
Абсолютний приріст, млрд. грн.	26	9,9	-7	42,9	-32,7
темпи зростання, %	115,22	105,03	96,61	121,48	86,52

Дані з таблиці 2.2 підтверджують, що банківський сектор України демонструє динамічні зміни у кредитному портфелі протягом останніх років. У 2019 році загальний обсяг кредитів, наданих банківськими установами, сягнув 1118,8 млрд грн, що на 82,1 млрд грн більше, ніж у 2018 році. Суттєва частина цього портфеля, а саме 82,26%, припала на кредити, надані суб'єктам господарювання, показник яких збільшився на 8,2% порівняно з попереднім роком.

Проте, в наступні роки були зафіксовані коливання обсягів кредитів. Так, у 2020 році кредитний портфель знизився до 1033,4 млрд грн, що відображає економічну нестабільність та зміну кредитної політики банків у відповідь на зовнішні виклики. У 2021 році відбулося подальше зниження до 960,6 млрд грн, проте у 2022 році портфель знову зріс до 1065,3 млрд грн. У 2023 році портфель знову трохи зменшився до 1036,2 млрд грн, що може бути пов'язано з воєнним станом в країні та зростанням кредитних ризиків. Ці коливання відображають

адаптацію банківського сектору до змінюваних умов ринку та загальної економічної ситуації в країні, а також стратегічні зміни у політиці кредитування.

У період з 2019 по 2021 рік спостерігається поступове зниження обсягу кредитів, які надаються суб'єктам господарювання. Конкретно, у 2019 році загальна сума кредитів становила 919 мільярдів гривень, тоді як у 2020 році цей показник зменшився до 822 мільярдів гривень, що на 97 мільярдів гривень менше порівняно з попереднім роком. У 2021 році обсяг кредитів додатково знизився до 749 мільярдів гривень, що на 73 мільярди гривень менше, ніж у попередньому році. Проте, аналіз даних за 2022 та 2023 роки вказує на позитивну тенденцію зростання обсягу кредитування: зокрема, у 2022 році було зафіксовано збільшення на 50 мільярдів гривень, а у 2023 році — на 5 мільярдів гривень порівняно з попереднім роком.

Наступний крок у дослідженні включає аналіз пасивних операцій банківського сектору. Особлива увага приділяється оцінці стану капіталу та зобов'язань банків, які систематизовано представлені у табл. 2.3. Цей аналіз сприятиме глибшому розумінню фінансової стабільності та структури капіталізації банків, а також динаміки та складу їхніх зобов'язань, що має важливе значення для оцінки загальної фінансової стійкості сектору.

Згідно з даними табл. 2.3, банківський сектор України продемонстрував позитивну динаміку зростання пасивів, зокрема через збільшення як власного, так і залученого капіталу. За період аналізу спостерігається стійке зростання зобов'язань банків, що є відображенням посилення ресурсної бази через активне залучення коштів суб'єктів господарювання та приватних вкладів фізичних осіб.

У 2019 році сума зобов'язань складала 1204,7 млрд грн, що зросло до 1293,4 млрд грн у 2020 році. Далі, у 2021 році, сума зобов'язань досягла 1613,4 млрд грн. Цей тренд продовжився, і у 2022 році зобов'язання банків збільшились до 1797,7 млрд грн, а до 2023 року вони зросли до 2135,9 млрд грн. Загальне збільшення зобов'язань за досліджуваний період склало 931,2 млрд грн, що відображає зміцнення фінансового стану банківського сектора та його здатність залучати додаткові ресурси для підтримки своєї операційної діяльності.

Таблиця 2.3 – Основні показники пасивної діяльності банків України

Індикатори	На початок періоду				
	2019	2020	2021	2022	2023
Пасиви	1359,7	1493,3	1822,8	2053,2	2353,9
Капітал	154,9	199,9	209,5	255,5	218
частка капіталу в пасивах банку, %	11,40	13,39	11,49	11,04	9,29
Зобов'язання	1204,7	1293,4	1613,4	1797,7	2135,9
частка зобов'язання в пасивах банку, %	88,6	86,61	88,51	87,56	90,74
Строкові депозити та кредити інших банків	42,1	23,9	24,2	24,9	6,5
частка строкових депозитів в пасивах банк, %	3,1	1,6	1,33	1,21	0,28
темпи зростання, %	119,24	56,78	101,26	102,89	26,1
Кошти суб'єктів господарювання	406,3	498,2	646,5	758,4	889,5
частка коштів суб'єктів господарювання в пасивах банк, %	29,89	33,36	35,47	35,11	37,79
темпи зростання, %	100,60	122,59	129,78	117,31	117,29
Кошти фізичних осіб	508,4	552,1	681,9	726,9	933,2
частка коштів фізичних осіб в пасивах банку, %	37,39	36,97	37,41	35,4	39,64
темпи зростання, %	106,34	108,6	123,51	106,56	128,38
Кошти від небанківських фінансових установ	23,7	26,9	34,7	41,4	53,2
частка коштів небанків в пасивах банку, %	1,74	1,8	1,9	2,02	2,26
темпи зростання, %	103,49	113,5	105,56	106,32	111,88

Протягом досліджуваного періоду відбулися значні зміни в структурі пасивів банківського сектору України. Частка капіталу в загальному обсязі пасивів показує зменшення: з 11,4% у 2019 році до 9,29% у 2023 році. Це зменшення частки капіталу може вказувати на зростаючу залежність банків від зовнішнього фінансування або на збільшення обсягів інших зобов'язань.

Капітал банківського сектору зазнав коливань, збільшившись з 123,7 млрд грн у 2019 році до 161,1 млрд грн у 2020 році, що становить приріст на 37,4 млрд грн, але потім знизився до 154,9 млрд грн у 2021 році.

Відбулося також зростання депозитних коштів як фізичних, так і юридичних осіб. Депозити суб'єктів господарювання значно зросли, становлячи в 2019 році 406,3 млрд грн, у 2020 році вони збільшилися до 489,2 млрд грн, що на 22,59% більше порівняно з попереднім роком, а до 2021 року зросли до 645,5 млрд грн. Цей тренд продовжився, і у 2022 році депозити досягли 758,4 млрд грн,

а в 2023 році — 889,5 млрд грн. Також варто зазначити зростання коштів від небанківських фінансових установ, які за досліджуваний період збільшилися на 29,5 млрд грн. Ці дані свідчать про загальне збільшення масштабів діяльності та залучення коштів банківського сектору, що може відігравати ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку банківських установ у період економічних викликів.

У структурі депозитних операцій банківського сектору України спостерігається стабільне збереження та зростання частки депозитів, що належать фізичним особам. Ця тенденція демонструє збільшення довіри населення до банківських установ і їх здатність приваблювати та утримувати особисті заощадження клієнтів. Зокрема, у 2019 році обсяг зобов'язань банків перед фізичними особами складав 508,4 млрд грн, що зріс до 552,1 млрд грн у 2020 році. У 2021 році ця сума збільшилася до 681,9 млрд грн, у 2022 році досягла 726,9 млрд грн, і значно зросла до 933,2 млрд грн у 2023 році, що на 28,38% більше порівняно з попереднім роком. Такі показники свідчать про активне залучення депозитів від фізичних осіб та важливу роль цього сегменту у фінансуванні банківської діяльності.

Загалом, незважаючи на зовнішні виклики, банківська система України показала здатність адаптуватися до швидко змінюваних умов, підтримуючи свою стабільність та продовжуючи приваблювати вклади від населення. Структурні зміни та коливання у кредитному портфелі вимагають постійного моніторингу та гнучкої регуляторної політики для забезпечення подальшої стабільності та розвитку банківського сектору.

ПроКредит Банк займає відповідне місце у банківській системі України, що пройшла значні випробування та адаптації протягом останніх років. Як частина ширшої картини, де банківський сектор демонструє зростання кредитування, зміни у структурі пасивів і збільшення довіри клієнтів до фінансових установ, ПроКредит Банк виділяється своєю спеціалізацією на обслуговуванні малих та середніх підприємств, внеску в розвиток прозорих фінансових послуг та стійкому підході до банкінгу. Цей банк не тільки відповідає потребам своїх клієнтів, але й активно впливає на стандарти ведення банківської

діяльності в країні, сприяючи зростанню фінансової стійкості та інновацій. Далі детальніше розглянемо роль ПроКредит Банку у контексті його внеску в український банківський сектор, його стратегію, операційну та фінансову діяльність та банківські послуги.

ПроКредит Банк, українська комерційна банківська установа, входить до складу ProCredit Holding, базованого у Німеччині. Цей банківський холдинг керує мережею банків, які зосереджені на розвитку та оперують у регіонах Південно-Східної та Східної Європи, а також в Південній Америці, і має також установу в Німеччині. Головний офіс холдингу, розташований у Франкфурті-на-Майні, забезпечує стратегічне керівництво, капітальну достатність, фінансову звітність, управління ризиками та корпоративну організацію. ПроКредит Холдинг відіграє вирішальну роль у відборі керівництва, навчанні персоналу та розробці освітніх програм для ПроКредит академії в місті Фюрт, Німеччина, а також регіональних академій. Холдинг також сприяє поширенню інноваційних практик та методологій через регулярні семінари та робочі групи для керівників всіх рівнів у мережі банків ПроКредит.

Банк розгорнув свою діяльність в Україні у 2001 році, спеціалізуючись на кредитуванні підприємців. Ініційовано як «Мікрофінансовий Банк», до осені 2003 року він здобув таку назву. З 2004 року ПроКредит Банк в Україні розпочав процес універсалізації, значно розширивши спектр своїх банківських послуг, як для підприємців, так і для широкої публіки. У серпні 2022 року міжнародне рейтингове агентство Fitch підтвердило довгостроковий кредитний рейтинг банку на рівні AA (ukr) за національною шкалою, в той час як рейтинг життєздатності був оцінений на рівні ss, а довгостроковий рейтинг дефолту емітента в іноземній та національній валюті – CCC-. [21]

Банк відданий підтримці сталого розвитку у всіх його формах, прагнучи до забезпечення, щоб економічне зростання, яке він сприяє, не шкодило навколишньому середовищу та не призводило до викидів вуглекислого газу. Використання інтегрованого підходу до екологічного менеджменту є ключовим у його стратегії. За даними на 1 січня 2023 року, загальні активи банку склали 33 023 млн гривень, а власний капітал — 2 362 млн гривень. За класифікацією

Національного банку України, ця установа належить до середніх банків. Банк обслуговує клієнтів через чотири відділення, розташовані у великих містах України — Києві, Дніпрі, Львові та Одесі. Основною метою є збільшення використання електронних каналів обслуговування для всіх категорій клієнтів, особливо приватних осіб, щоб створити стабільну мережу сучасних та ефективних зон самообслуговування, що працюють цілодобово, а також професійних контактних центрів.

З 2013 по 2023 рік банк зазнав значних стратегічних змін, спрямованих на оптимізацію його структури. (рис. 2.2).

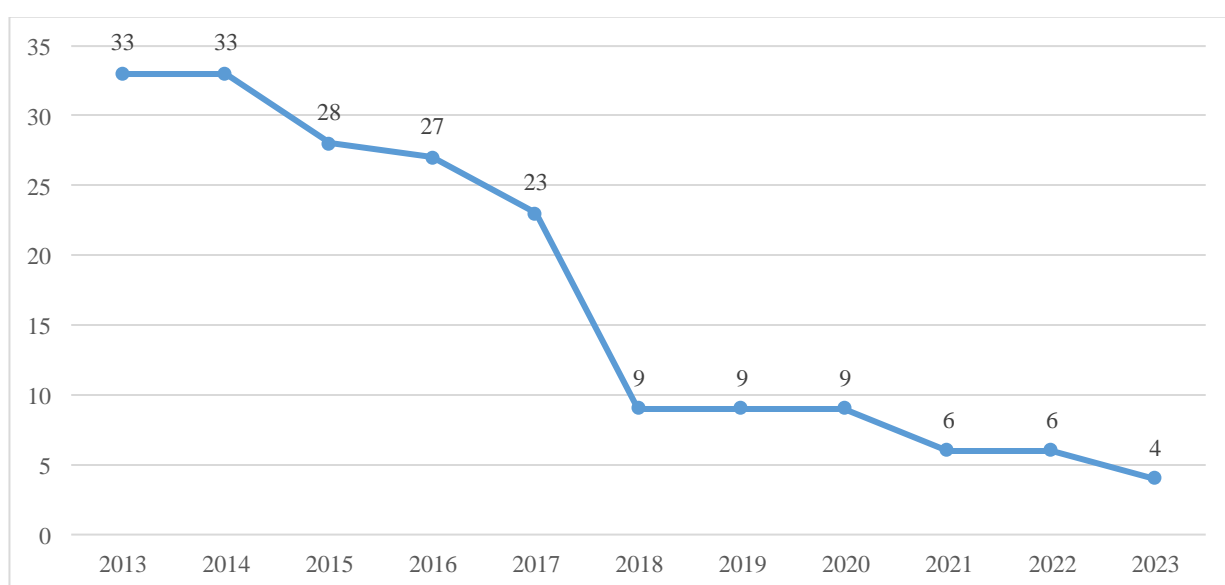


Рис. 2.2 – Кількість структурних підрозділів АТ ПроКредит Банк

Цей процес включав рішуче скорочення кількості структурних підрозділів з 33 відділень до 4, що відображає зміцнення стратегічної позиції банку та його адаптацію до змінних умов ринку. Такий стратегічний курс був задуманий для підвищення оперативних і фінансових показників банку та загальної ефективності його діяльності. Шляхом оптимізації структурної організації, банк прагне створити більш гнучке та адаптивне середовище, яке дозволить швидше реагувати на зміни, приймати стратегічні рішення та впроваджувати нововведення. Такий підхід спрямований на забезпечення ефективнішої взаємодії між різними підрозділами, підвищення якості обслуговування клієнтів та оптимізацію роботи головного офісу. Крім того, банк планує подальше

переорієнтування операцій з приватними клієнтами на цифровий формат, що дозволить знижувати витрати та покращувати якість сервісу.

2.2. Аналіз структури портфелю банківських продуктів та диверсифікація джерел доходу

Сучасні умови функціонування банківського сектору вимагають від банків не тільки утримання конкурентних позицій, а й активного пошуку нових шляхів збільшення прибутковості через диверсифікацію продуктів та послуг. Аналіз структури портфелю банківських продуктів та ефективна диверсифікація джерел доходу відіграють ключову роль у зміцненні фінансової стабільності та зростанні прибутковості банку. Цей аналіз дозволяє ідентифікувати основні та найбільш прибуткові напрямки діяльності, а також розкриває потенціал для інновацій та розвитку нових продуктів, які можуть задовольнити змінювані потреби клієнтів та адаптуватися до глобальних трендів ринку. В контексті цього розділу буде проведено детальний аналіз сучасних стратегій диверсифікації банківських продуктів, оцінено їх вплив на рентабельність та розглянуто методи оптимізації портфелю відповідно до змін у вимогах ринку.

Банк пропонує приватним клієнтам широкий спектр послуг, які відрізняються простотою, прозорістю та зручністю (рис. 2.2). До них належать поточні та ощадні рахунки, відкриття депозитів та кредитування. Поточні рахунки забезпечують клієнтів можливістю миттєвого доступу до їх коштів, тоді як депозитні рахунки дозволяють не тільки зберігати, а й збільшувати власні заощадження завдяки нарахуванню відсотків. З іншого боку, кредитні продукти надають можливість задовольнити особисті фінансові потреби клієнтів або фінансувати важливі проекти. Ці банківські послуги розроблені з метою задоволення різноманітних потреб клієнтів, що допомагає їм управляти особистими фінансами більш ефективно та комфортно.

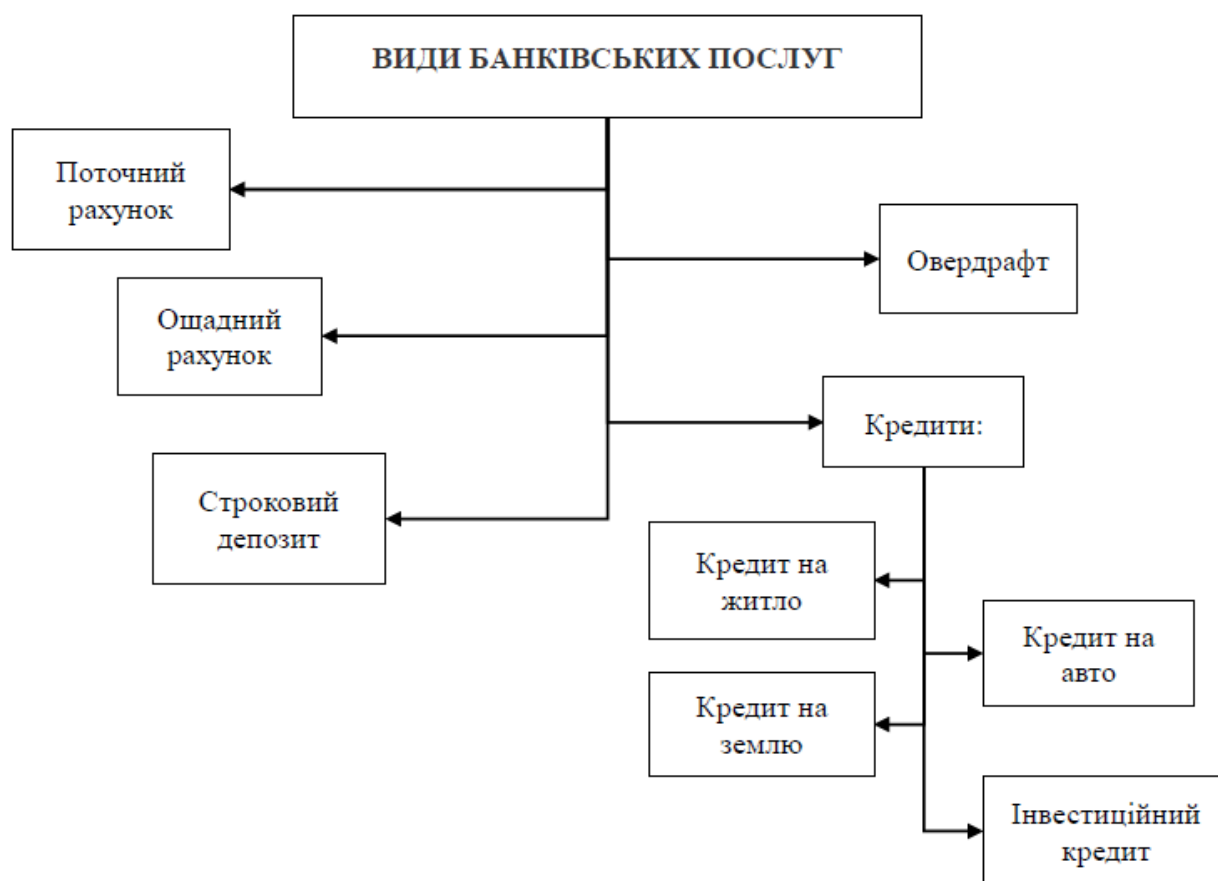


Рис. 2.3 – Види банківських послуг

До 2022 року Банк надавав приватним клієнтам ряд простих, прозорих і зручних кредитних послуг, зокрема кредити на придбання житла, автомобілів, інвестиційні кредити та послугу FlexFund овердрафт. Кредитні продукти були розроблені для підтримки клієнтів, які потребують додаткового фінансування для різноманітних цілей: від купівлі та ремонту житла до інвестицій в енергоефективність. Овердрафт FlexFund дозволяв клієнтам користуватися кредитом до подвійної суми їх місячного доходу за конкурентоспроможною процентною ставкою, що робило його зручним інструментом для миттєвого доступу до додаткових коштів.

У 2023 році, через негативні ринкові умови, банк був змушений обмежити кредитні послуги для приватних клієнтів, однак продовжив співпрацю з глобальною платіжною системою Visa. Visa, працюючи в понад 200 країнах, є однією з найбільш визнаних і широко використовуваних платіжних систем світу, що активно вкладає зусилля в підвищення безпеки транзакцій через технології чипових карт та двофакторну аутентифікацію. Банк також адаптував свої

послуги до цифрового розвитку, запроваджуючи можливість відкриття рахунків онлайн без необхідності відвідування відділень. З огляду на різні фінансові можливості клієнтів, банк пропонує різноманітні тарифні пакети, що сприяє оптимізації його бізнес-моделі та забезпечує індивідуалізоване обслуговування. Навіть ускладнені умови 2022 року не завадили банку підтримувати стабільність портфелю приватних клієнтів, демонструючи зростання обсягів депозитів і активне використання електронних каналів обслуговування.

На рис. 2.4 представлено динаміку коштів, розміщених приватними клієнтами на ощадних рахунках та строкових вкладах.

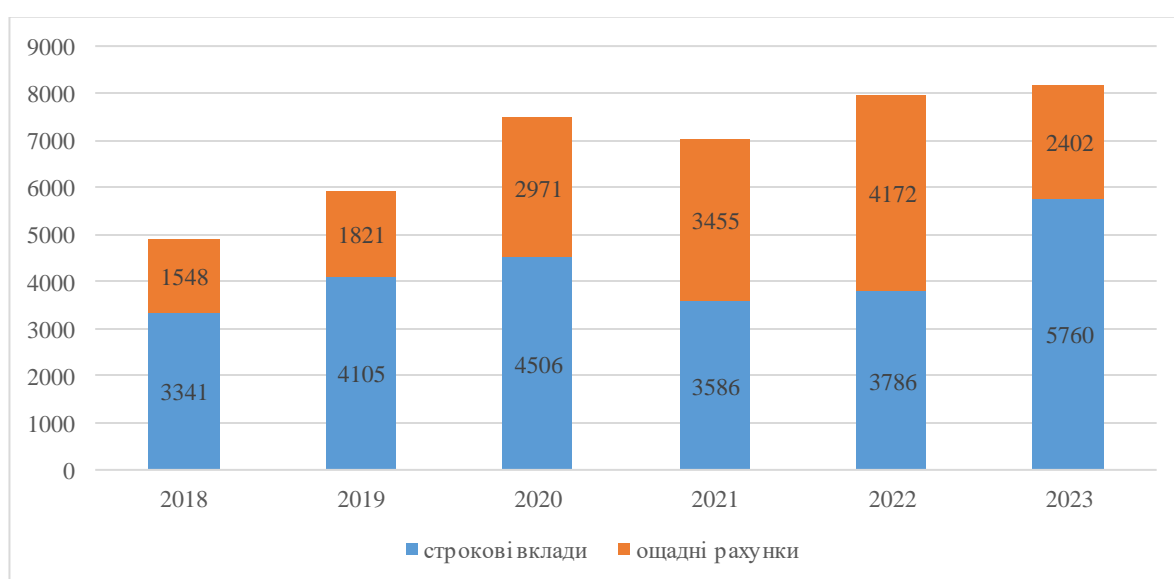


Рис. 2.4 – Кошти приватних клієнтів на депозитних рахунках, млн грн

Незважаючи на значну невизначеність у ринковій ліквідності та істотний відтік депозитів у 2021 році, ліквідність банку зберігалася на відносно стабільному рівні. Починаючи з 2022 року, спостерігається стійка тенденція до зростання обсягів вкладів населення, що свідчить про відновлення довіри клієнтів до банківської системи та покращення умов для збереження та накопичення коштів. Зростання довіри до банківського сектору України значно вплинуло на структуру депозитних вкладів. (рис.2.5).

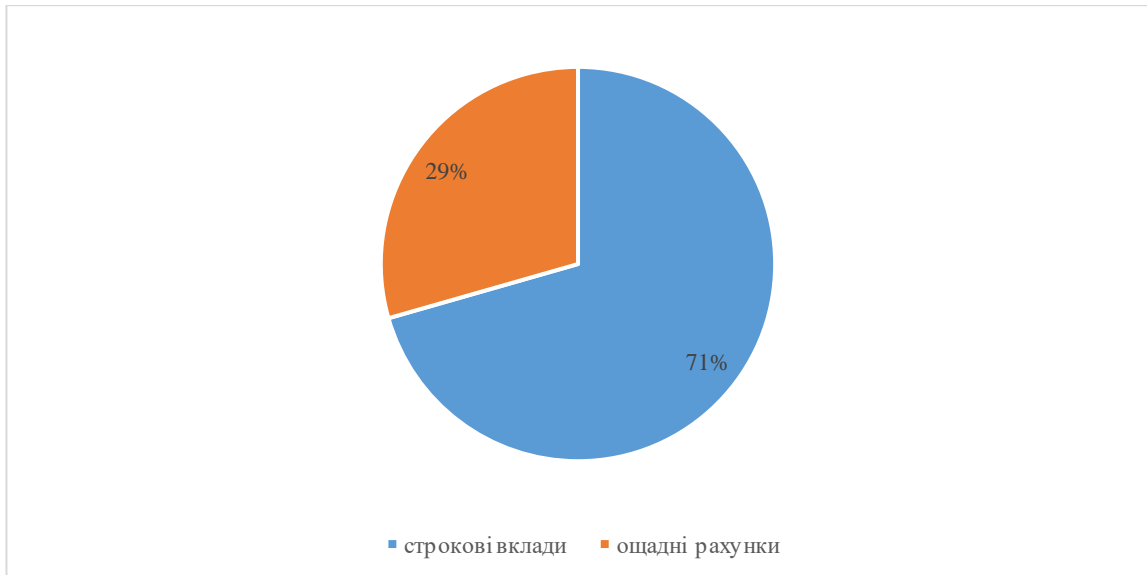


Рис. 2.5 – Структура депозитних вкладів за 2023 рік

Станом на кінець 2023 року, частка строкових вкладів склала 71%, що значно вище порівняно з 48% у 2022 році. Таке зростання частки строкових вкладів можна інтерпретувати як зміну у виборі клієнтів на користь більш стабільних та довгострокових інвестиційних стратегій. Це свідчить про покращення відношення клієнтів до банківської системи, оскільки вони виявляють готовність блокувати свої кошти на довші терміни, сподіваючись на зростання відсоткових ставок та стабільність фінансових умов. Такий тренд ілюструє зростання фінансової освіченості та стратегічного підходу серед клієнтів, які прагнуть ефективно управляти своїми коштами на довготривалій основі, особливо в умовах ринкової волатильності. Збільшення частки строкових депозитів свідчить про більш обачне ставлення до ризиків і вибудовування фінансової стабільності через банківські вклади. Це вимагає від банківських установ перегляду та адаптації їхніх стратегій за привабленням та утриманням клієнтів, оскільки відповідність продуктивних пропозицій до потреб і очікувань клієнтів стає ключовим аспектом конкурентоспроможності банку.

Паралельно, структура кредитного портфелю банку, особливо у сфері сільськогосподарських та виробничих кредитів, підкреслює стратегічний фокус на підтримці цих критичних секторів економіки, незважаючи на скороминущі коливання ринкової ситуації. Низька частка приватних клієнтів у кредитному портфелі свідчить про консервативний підхід банку до роздрібного

кредитування, що може зумовлюватися вищими ризиками цього сегменту або стратегічним вибором концентрації ресурсів у більш стабільних і контрольованих напрямках.

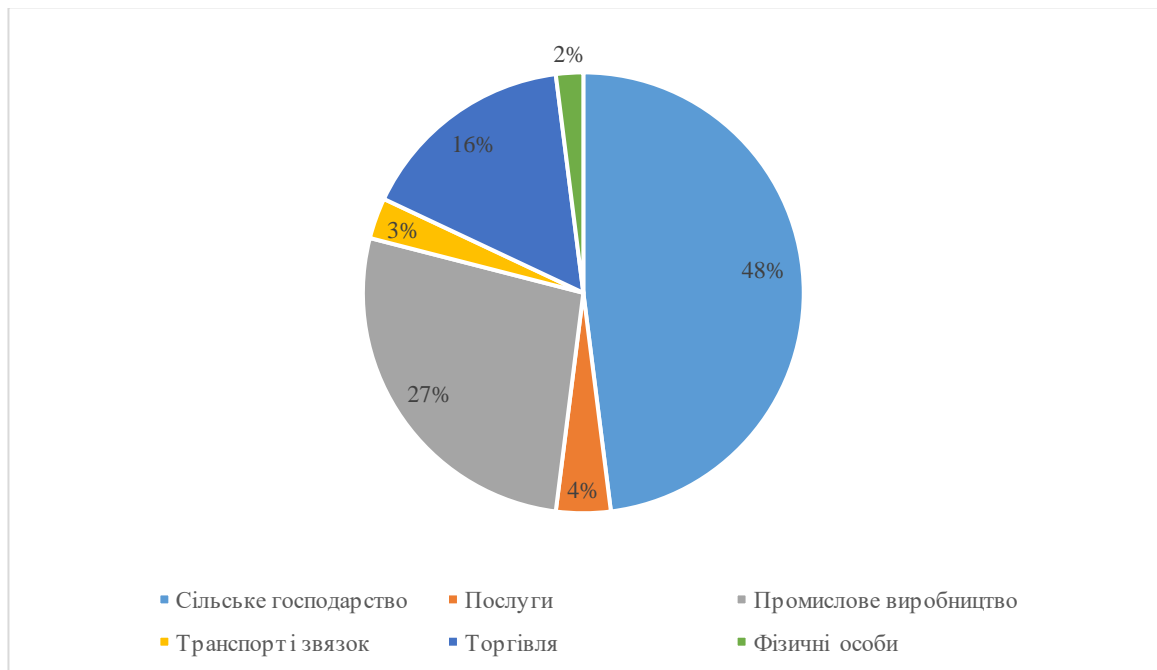


Рис. 2.6 – Структура кредитного портфеля банку за секторами економіки у 2023 р

Це вказує на виразний стратегічний акцент банку на підтримці малого та середнього бізнесу, який відображається у значній частці кредитів, наданих саме цим сегментам економіки. Це свідчить про бажання банку сприяти розвитку підприємництва та підтримувати основних двигунів економічного зростання країни. З іншого боку, стримане кредитування приватних клієнтів, зосереджене на овердрафтах для існуючих клієнтів, і призупинення інших видів кредитних продуктів, може вказувати на консервативний підхід банку у контексті невизначеності та ризиків, що характерні для поточного економічного середовища. Такий підхід дозволяє банку зберегти ліквідність та фінансову стабільність у нестабільний період, фокусуючись на високо дохідних і менш ризикованих сегментах кредитування.

У 2022 році банк продемонстрував стійкість своєї бізнес-моделі, витримавши глобальні виклики та зберігши стабільний розвиток бізнесу, незважаючи на погіршення загальних фінансових та оперативних показників.

Впродовж року банк зберіг основні показники на достатньому рівні, що підтверджує ефективність його стратегій управління в кризових умовах.

Суттєве знецінення гривні на 34% зважає сприйняття розміру кредитного портфелю в гривневому еквіваленті, що відобразилося в зменшенні загального обсягу кредитів на 2% до 22,4 млрд грн. Однак основним фактором, що вплинув на зміну портфелю, стало обмеження кредитування, обумовлене воєнними подіями в Україні. Це ставить перед банком необхідність адаптації до змінюваних умов і знаходження нових шляхів підтримки своїх клієнтів у складних обставинах. (рис.2.7).

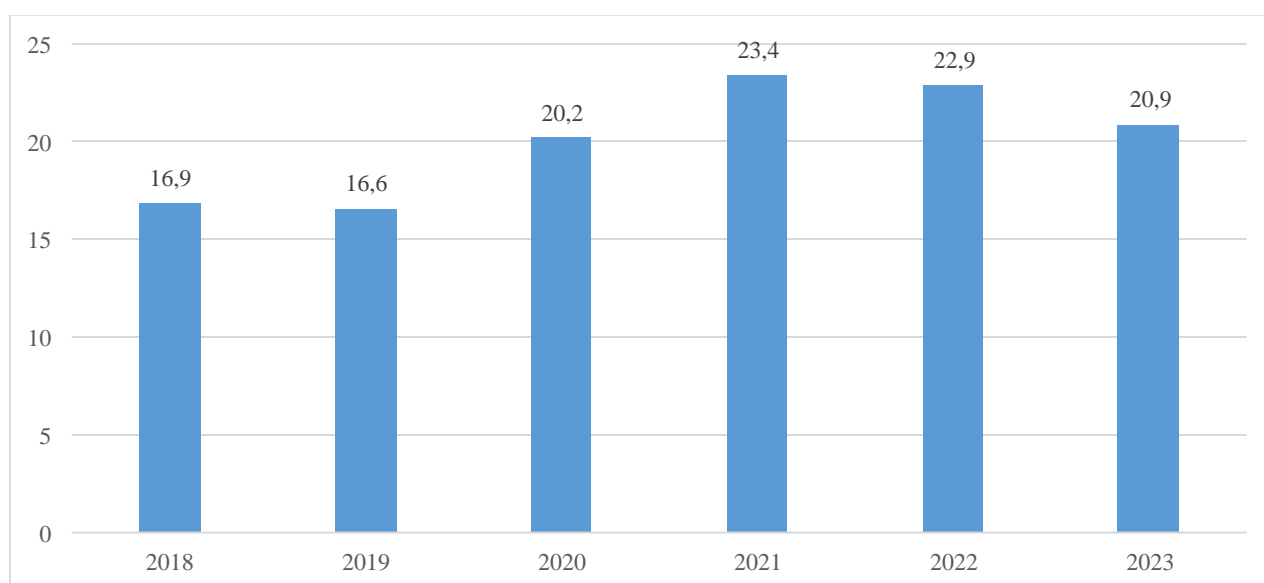


Рис. 2.7 – Валовий кредитний портфель банку, млрд. грн.

Значне зростання обсягу клієнтських коштів у 2022 році, яке склало 17%, з підвищенням загальної суми до 24,6 млрд грн, відображає позитивну динаміку як у сегменті бізнес-клієнтів, так і серед приватних осіб. Це зростання можна розглядати як свідчення зростаючої довіри клієнтів до банку та його здатності надійно управляти їхніми ресурсами в умовах, що складаються. Отже, такий позитивний результат підкреслює не лише фінансову стійкість банку, але й ефективність його стратегій залучення та утримання клієнтів. (рис.2.8).

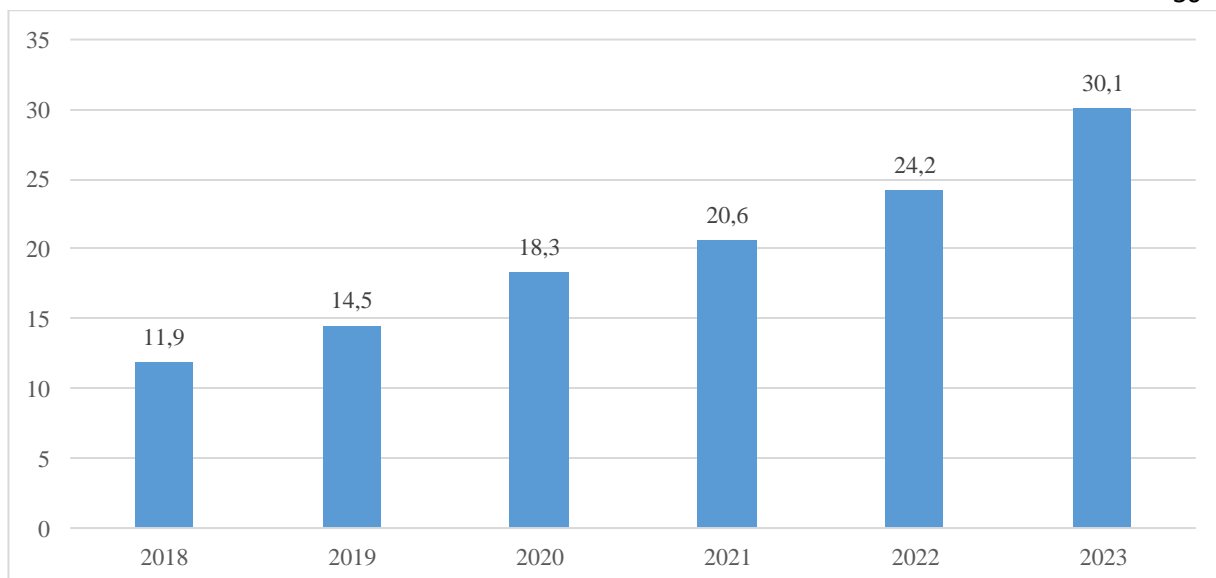


Рис. 2.8 – Депозити клієнтів банку, млрд. грн.

Згрупувавши наявні дані про доходи від різних банківських продуктів за різні роки, побудуємо табл.2.4 та рис.2.9, що показує динаміку розвитку цих продуктів від 2018 до 2023 року.

Таблиця 2.4 – Динаміка доходів від банківських продуктів, млн. грн.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кредити та аванси клієнтам	2123,84	2471,38	2301,36	2273,61	2726,80	3156,58
Грошові кошти та їх еквіваленти – депозитні сертифікати, випущені НБУ	77,46	253,34	241,27	90,46	259,65	878,72
Кошти в інших банках	8,22	43,97	13,84	1,91	55,97	287,22
Розрахунково-касові операції	125,45	124,98	127,17	141,78	120,80	132,35
Операції з обміну валют	76,41	75,71	83,14	109,81	101,11	128,32
Операції з використанням платіжних карток	37,35	28,45	20,41	24,09	44,20	38,16

Доходи від кредитування клієнтів зросли значно, особливо з 2022 по 2023 рік, що свідчить про збільшення обсягу кредитного портфелю та, можливо, підвищення процентних ставок. Це основна стаття доходу банку, яка вимагає постійного ризик-менеджменту. Депозитні сертифікати, випущені НБУ мають значне зростання доходів у 2023 році підкреслює залучення коштів через ці інструменти, що може бути стратегією для підвищення ліквідності банку.

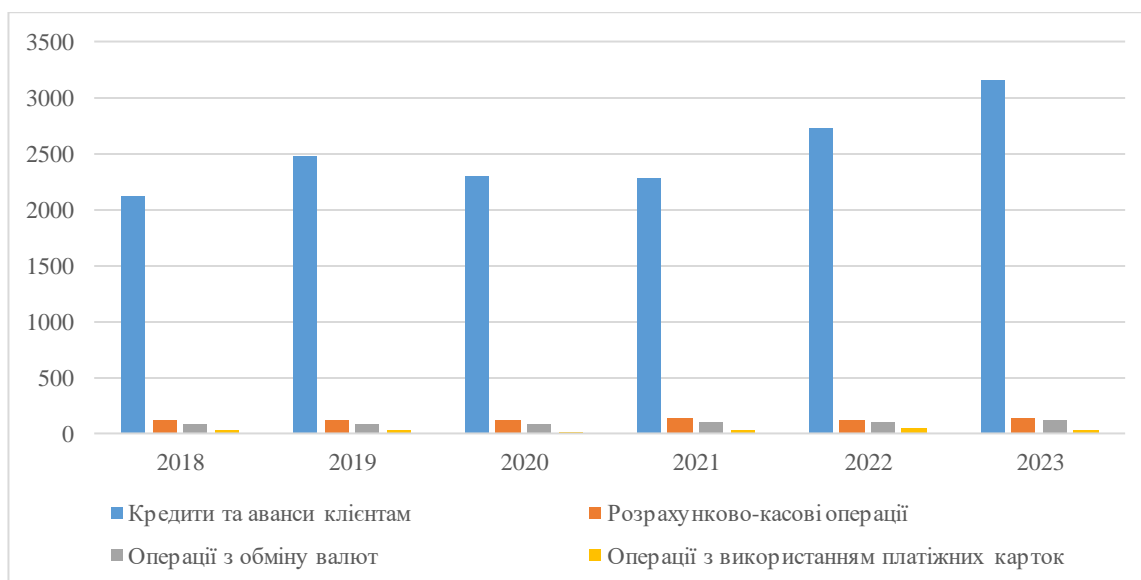


Рис. 2.9 – Динаміка доходів від основних банківських продуктів

Спостерігається зростання доходів від коштів, розміщених у інших банках, що може вказувати на активізацію міжбанківських відносин та використання різноманітних фінансових інструментів для оптимізації власних коштів. Постійне зростання доходів від розрахунково-касових операцій та обміну валют свідчить про активізацію торгівлі та підвищення активності клієнтів у використанні розрахунково-касових послуг та валютних операцій, що може бути зумовлено глобалізацією економіки та збільшенням зовнішньоторговельних операцій. Стабільний дохід від операцій з платіжними картками вказує на високу популярність та надійність платіжних систем банку серед клієнтів.

Ці дані вказують на різноманітність і глибину банківських продуктів, які АТ «ПроКредит Банк» пропонує своїм клієнтам, а також на здатність банку адаптуватися до змін у фінансовому секторі та відповідати потребам різних категорій клієнтів.

Побудуємо табл. 2.5 та рис. 2.10, що відображає видатки за банківськими продуктами АТ «ПроКредит Банк» за період з 2018 по 2023 рік. Аналіз видатків за різними категоріями дає змогу виявити ключові аспекти в управлінні фінансовими ресурсами банку. Значне зростання видатків по рахунках клієнтів, особливо у 2023 році, може свідчити про збільшення процентних ставок по депозитах або активізацію депозитної бази. Це збільшення є показником

зростаючого обсягу коштів, які клієнти довіряють банку, але також збільшує фінансове навантаження через вищі витрати на виплати процентів

Таблиця 2.5 – Динаміка витрат від банківських продуктів, млн. грн.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Рахунки клієнтів	642,28	875,98	796,25	510,23	818,66	1489,39
Інші позики	463,89	549,88	473,98	429,80	657,61	535,04
Кошти інших банків	15,39	6,31	11,93	10,14	4,00	
Розрахунково-касові операції	23,73	26,68	34,56	57,76	52,13	70,61
Операції з використанням платіжних карток	30,56	28,40	32,05	20,51	42,04	36,56

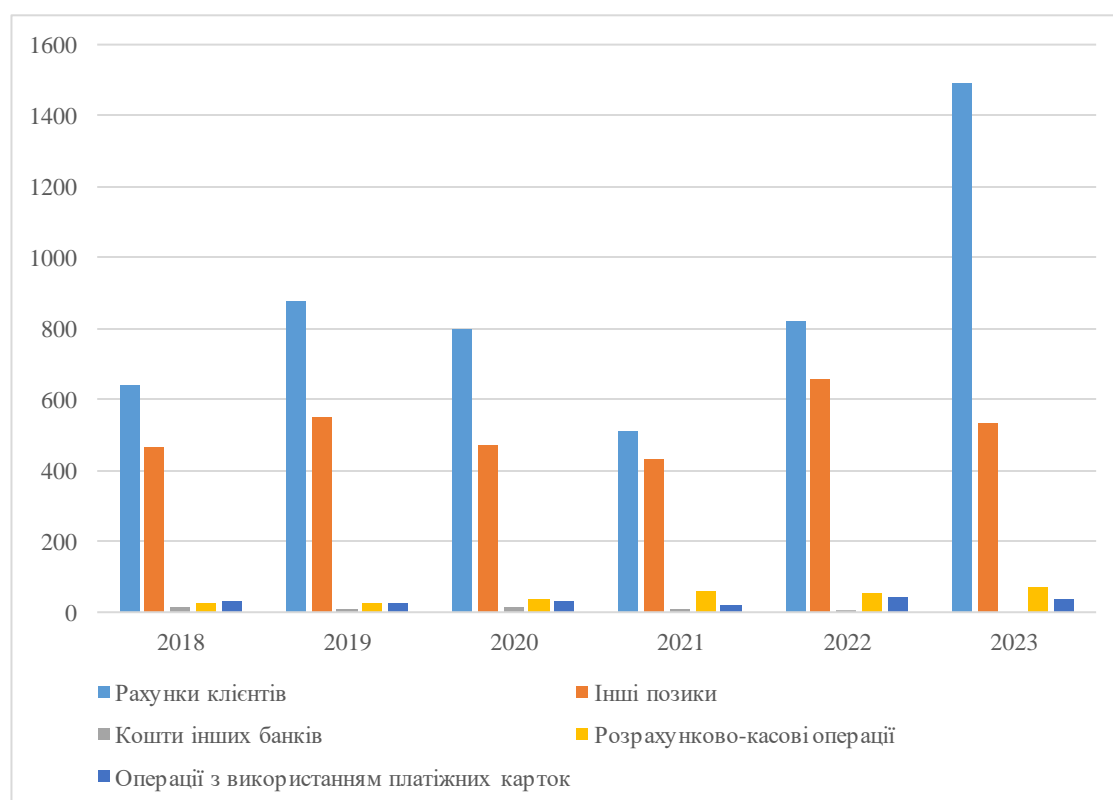


Рис. 2.10 – Динаміка витрат основних банківських продуктів

Стабільне зменшення витрат за іншими позиками з 2020 по 2023 рік свідчить про можливе зниження відсоткових ставок або ефективне управління пасивними операціями. Зменшення витрат по коштах інших банків та комісіях за операції вказує на покращення умов взаємодії з іншими банками та оптимізацію витрат на операційну діяльність. Зростання витрат у категоріях Розрахунково-касові операції та операції з платіжними картками може бути зумовлене збільшенням обсягів операцій, що відображає активізацію економічної діяльності клієнтів.

Загалом, ці дані підкреслюють необхідність детального моніторингу та аналізу витрат для забезпечення фінансової стабільності та зменшення витрат, що є ключовим для підтримки конкурентоздатності та прибутковості банку.

На основі аналізу табл. 2.1 та 2.1 з доходами та витратами від банківських продуктів за період з 2018 по 2023 рік, можна зробити наступні висновки щодо прибутковості фінансової діяльності АТ «ПроКредит Банк».

Доходи від кредитів зросли з 2123,85 млн грн у 2018 році до 3156,58 млн грн у 2023 році, показуючи збільшення на 1032,73 млн грн. Це свідчить про зростання обсягу кредитного портфеля та можливе підвищення процентних ставок, яке сприяло збільшенню доходів від основної діяльності банку.

Доходи від грошових коштів та їх еквівалентів значно зросли з 77,47 млн грн у 2018 році до 878,72 млн грн у 2023 році, демонструючи активізацію використання грошових резервів та ефективне управління ліквідними активами. Доходи від коштів в інших банках зросли з 8,22 млн грн у 2018 році до 287,23 млн грн у 2023 році, що вказує на підвищення ефективності використання міжбанківських ресурсів.

Витрати за рахунками клієнтів збільшились з 642,29 млн грн у 2018 році до 1489,39 млн грн у 2023 році, що могло бути спричинено зростанням відсоткових ставок по депозитах або збільшенням обсягів депозитних рахунків.

Зменшення витрат інших позик з 463,89 млн грн у 2018 році до 535,04 млн грн у 2023 році може відображати ефективне управління зобов'язаннями та оптимізацію витрат на обслуговування позик. Зменшення витрат по статті Кошти інших банків з 15,40 млн грн у 2018 році до практично відсутніх у 2023 році підкреслює зменшення залежності від зовнішнього фінансування та здатність банку самостійно управляти своїми ліквідними активами.

Загалом, аналіз доходів та витрат від банківських продуктів підкреслює здатність АТ «ПроКредит Банк» адаптуватися до мінливих ринкових умов, ефективно управляти своїми ресурсами та витратами, а також забезпечувати стабільний фінансовий ріст. Втім, необхідно звернути увагу на ризики, пов'язані з волатильністю процентних ставок та ринкових умов, щоб забезпечити тривалу фінансову стабільність і прибутковість.

2.3. Аналіз основних фінансових показників діяльності АТ «ПроКредит Банк»

У цьому підрозділі здійснюється глибокий аналіз ключових фінансових показників Акціонерного товариства «ПроКредит Банк» з метою визначення його економічного стану, фінансової стійкості та операційної ефективності. Ретельне дослідження фінансових показників є необхідним для оцінки впливу управлінських рішень на фінансову здоров'я інституції, а також для ідентифікації потенційних ризиків та можливостей для подальшого розвитку.

Аналіз охоплює огляд таких важливих компонентів, як ліквідність, рентабельність, кредитний портфель і структура капіталу банку. Враховуючи волатильність сучасних фінансових ринків та постійні зміни у нормативній базі, детальний фінансовий аналіз дозволяє оцінити ефективність стратегічного планування і оперативного управління банком.

Особливу увагу буде приділено аналізу динаміки основних показників за останні кілька років, що включає порівняння з даними провідних банківських інституцій у цій галузі. Такий підхід дозволить виявити не тільки внутрішні, але й зовнішні фактори, які впливають на діяльність «ПроКредит Банк».

У табл. 2.6 представлено основні показники діяльності АТ «ПроКредит Банк» за період з 2018 по 2023 рік. Таблиця містить деталізовані дані, які відображають ключові аспекти фінансової діяльності банку, включаючи активи, пасиви, капітал, прибутковість, а також інші важливі фінансові показники, які ілюструють зміни у фінансовому стані організації. Дані відображають динаміку зростання та змін у фінансовій структурі організації протягом аналізованого періоду.

Загальні активи банку зросли з 20,996 млрд у 2018 році до 33,993 млрд у 2023 році, що свідчить про загальне зростання активів на 12,997 млрд або приблизно на 61,9%. Це свідчить про розширення операційної діяльності банку та збільшення його активів. Валовий кредитний портфель показує змінну траєкторію: зростання з 16,944 млрд у 2018 році до піку в 23,372 млрд у 2021 році, а потім зниження до 20,965 млрд у 2023 році. Загальне зростання склало

4,021 млрд. Зміна кредитного портфеля може бути пов'язана зі зміною кредитної політики банку або з економічними коливаннями.

Таблиця 2.6 – Основні показники діяльності за 2018-2023 рр., млрд. грн.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2018
Загальні активи	20,996	23,879	27,137	31,629	32,899	33,993	12,997
Валовий кредитний портфель	16,944	16,562	20,153	23,372	22,880	20,965	4,021
Депозити клієнтів	11,945	14,542	18,303	20,579	24,173	30,073	18,128
Власний капітал	2,983	3,942	3,788	4,011	2,239	3,087	0,104

Депозити клієнтів значно зросли з 11,945 млрд у 2018 році до 30,073 млрд у 2023 році, що є найбільшим приростом серед усіх показників — 18,128 млрд. Це свідчить про зростаючу довіру клієнтів до банку та його здатність приваблювати нові депозити.

Власний капітал банку зазнав зниження у 2022 році до 2,239 млрд з піку в 4,011 млрд у 2021 році, але потім відновився до 3,087 млрд у 2023 році. Загальне зростання власного капіталу за період склало лише 0,104 млрд, що може вказувати на фінансові труднощі або значні інвестиції, які тимчасово знизили капітальну базу.

У 2023 році Банк продемонстрував значний прогрес у досягненні прибутковості, що підтверджується суттєвим поліпшенням ключових фінансових показників. Станом на 30 квітня 2023 року чистий прибуток банку сягнув 353,346 тис. грн, а співвідношення чистого прибутку до власного капіталу досягло 43,9%. Ці показники свідчать про ефективність управління активами та пасивами, а також про здатність банку ефективно реагувати на зміни ринкових умов. Позитивну динаміку банку також підтверджує стійке збільшення обсягів кредитного портфеля та депозитних вкладів, що є ключовими факторами в забезпеченні фінансової стійкості та розвитку банку. Високий рівень обслуговування клієнтів сприяє підтримці та зміцненню лояльності клієнтів, що є важливим компонентом у конкурентній боротьбі на ринку банківських послуг. Що стосується операцій з деривативами, такими як валютні свопи, вони здійснюються переважно з метою управління власною ліквідністю. Незважаючи

на те, що обсяг цих операцій та їхній вплив на фінансовий стан банку в 2022 році були незначними, вони відіграють роль у загальній стратегії управління ризиками і ліквідністю.

На кінець 2023 року статутний капітал банку складався з 3,297,003 акцій з номінальною вартістю 476,79 грн за акцію, загальною номінальною вартістю 1,571,978 тис. грн. В структурі статутного капіталу банку присутні прості та привілейовані акції, які забезпечують відповідні корпоративні права їх власникам. Прості акції надають один голос на загальних зборах акціонерів банку та рівні права на управління, отримання дивідендів, участь у розподілі активів при ліквідації та доступ до інформації про діяльність банку. Привілейовані акції надають право голосу лише у визначених законодавством та статутом банку випадках, а також переважне право на отримання дивідендів у розмірі 150 грн. та пріоритетну участь у розподілі активів у разі ліквідації банку.

Станом на кінець 2023 року, 70% активів банку припадало на кредитний портфель. Кредитна діяльність банку фінансується переважно за рахунок залучених депозитів від фізичних та юридичних осіб. Кредитний портфель банку складається головним чином з короткострокових та середньострокових кредитів для малих та середніх підприємств. Велика частина кредитів оформлена як ануїтети, що забезпечує регулярні та диверсифіковані грошові надходження.

Значний вплив вторгнення Росії в Україну в 2022 році призвів до значних змін у кредитному портфелі банку, зокрема збільшився рівень дефолтів за кредитами, що, в свою чергу, призвело до скорочення грошових потоків від кредитних операцій клієнтів. Особливу увагу в сфері депозитів банк приділяє залученню коштів від малих та середніх підприємств, а також приватних клієнтів, з якими прагне підтримувати довгострокові та лояльні відносини, навіть у кризові періоди.

У 2022 році банк не залучав додаткові кошти від міжнародних фінансових організацій, але здійснював регулярні виплати за запозиченими коштами відповідно до встановлених графіків погашення. Це вказує на зосередженість банку на обмеженні ризику концентрації ліквідності та прагненні до простоти та зрозумілості у процесах управління ліквідністю.

Необхідною умовою для ефективного функціонування комерційного банку, як важливого економічного агента, є формування адекватної ресурсної бази. Це передбачає наявність широкого спектру фінансових коштів, які з різних джерел надходять у розпорядження банку і використовуються ним для проведення активних операцій. Розгляд процесу формування ресурсної бази банку починається з аналізу структури та динаміки його активів. Активи банку представляють собою загальну суму всіх належних йому фінансових ресурсів та майна, які використовуються як основа для фінансування та здійснення різноманітних операцій. В структуру активів банку входять: грошові кошти, кредити та позики, цінні папери, нерухомість, а також інші активи. Ці активи є критично важливими для визначення фінансового стану банку та його здатності виконувати основні функції, такі як кредитування, інвестиції, та інші фінансові операції. Детальний огляд структури та динаміки активів банку наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Структура та динаміка активів банку, млн. грн.

Показник (активи)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2018
Кошти грошові та їх еквіваленти	4072,9	6792,35	6999,77	7893,07	11854,46	17939,52	13866,6
Кредити та аванси клієнтам	16526,4	16122,88	19498,71	22705,39	19341,39	18216,82	1690,42
Інвестиційні цінні папери	0,773	0,686	0,823	0,76	0,893	823,91	823,137
Відстрочений податковий актив	12,09	3,15	8,51	11,72	385,57	487,25	475,16
Основні засоби	275,36	349,98	482,75	531,66	283,34	246,04	-29,32
Інші фінансові активи	75,12	14,55	46,28	707,81	990,47	171,48	96,36
Інші нефінансові активи	28,11	140,83	95,38	29,88	35,85	45,25	17,14
Активи, утримувані для продажу	-	-	-	27,40	-	55,43	55,43
Усього	20996,67	23879,04	27137,24	31628,72	32899,01	37993,98	16997,3

Аналізуючи таблицю фінансових показників активів АТ «ПроКредит Банк» за період з 2018 по 2023 рік, можна зробити висновки про значні зміни у структурі та обсязі активів банку. Сукупні активи банку зросли з 20996,67 млн.

грн. у 2018 році до 37993,98 млн. грн. у 2023 році, що свідчить про загальне збільшення активів на 16997,3 млн. грн.

Конкретно, кошти, грошові кошти та їх еквіваленти зазнали найбільшого приросту, зростаючи з 4072,9 млн. грн. до 17939,52 млн. грн., що вказує на вражаюче збільшення ліквідності банку. Це може свідчити про зміну управлінської політики щодо залучення та утримання ліквідних активів або про збільшення потоків готівки від операційної діяльності. Кредити та аванси клієнтам показали менше зростання від 16526,4 млн. грн. у 2018 році до 18216,82 млн. грн. у 2023 році. Зростання склало 1,690.42 млн. грн., що може відображати більш консервативний підхід у кредитуванні або вплив економічних умов на кредитний ринок.

Надзвичайне зростання спостерігалось у позиції інвестиційних цінних паперів, де вони зросли з 0,773 млн. грн. у 2018 році до 823,91 млн. грн. у 2023 році. Це може свідчити про значну зміну інвестиційної стратегії банку або про здобуття значних доходів від інвестиційної діяльності.

Відстрочений податковий актив також показав значне збільшення з 12,09 млн. грн. до 487,25 млн. грн.. Це може вказувати на зміни в податковому законодавстві або на збільшення тимчасових різниць, що призводять до відстрочки податкових зобов'язань. Основні засоби, навпаки, зазнали зниження з 275,36 млн. грн. у 2018 році до 246,04 млн. грн. у 2023 році, що може відображати амортизацію або продаж деяких активів. Інші фінансові активи зросли з 75,12 млн. грн. у 2018 році до 171,48 млн. грн. у 2023 році, підкреслюючи збільшення інших інвестиційних компонентів чи фінансових інструментів.

Висновок з аналізу показує, що загальна стратегія банку можливо змістилася на більш ризиковані, але потенційно більш прибуткові інвестиції, а також на збереження високого рівня ліквідності, що може бути підготовкою до нестабільних економічних умов або відповіддю на них.

Розглядаючи структурні зміни в активних компонентах балансу АТ «ПроКредит Банк» за період з 2018 по 2023 рік, можна виділити наступні ключові аспекти:

Перерозподіл активів. Основну частину активів традиційно складала кредити та аванси клієнтам, які у 2018 році становили близько 78.7% від загальних активів, проте їхня частка знизилася до 47.9% у 2023 році. Значне зростання коштів, грошових коштів та їх еквівалентів, які зросли з 19.4% до 47.2% загальних активів, свідчить про значну зміну в структурі ліквідності банку та його стратегії управління ліквідними ресурсами.

Хоча загальна вартість інвестиційних цінних паперів була незначною у порівнянні з іншими активами у 2018 році, до 2023 року вона зазнала радикального збільшення. Це може вказувати на нову інвестиційну стратегію або зміну в управлінському підході, що робить банк більш активним учасником на фінансових ринках.

Значне збільшення відстроченого податкового активу вказує на можливе збільшення тимчасових різниць, що дозволяє банку ефективніше управляти своїми податковими зобов'язаннями. Зменшення основних засобів може свідчити про амортизацію, вибуття активів або про продаж частини активів у рамках стратегії з оптимізації управління активами. Зростання інших фінансових активів та збільшення кількості інших нефінансових активів можуть відображати збільшення диверсифікації активів та розширення діяльності в нових напрямках.

Таким чином, структурні зміни в активному портфелі банку вказують на стратегічний перегляд управління активами, орієнтацію на збільшення ліквідності, а також можливе прагнення до зниження ризиків у кредитному портфелі та інвестування в більш стабільні та надійні активи.

Пасиви банку формуються з фінансових зобов'язань, які він має перед своїми клієнтами та іншими кредиторами. Вони включають грошові кошти, що клієнти розміщують на рахунках у банку, а також інші види зобов'язань, такі як депозити, позики та інші форми боргових зобов'язань перед кредиторами. Пасиви банку також охоплюють зобов'язання перед Національним банком України та іншими фінансовими установами, до яких можуть входити облігації, випущені банком, або залучені позики від інших фінансових інституцій. Основна мета банку полягає у тому, щоб його активи, такі як кредити і інвестиції, були достатньо ліквідними та прибутковими для покриття зобов'язань і забезпечення

стабільного прибутку. Різниця між активами та пасивами формує капітал банку. Детальний опис структури та динаміки зобов'язань банку представлений у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Структура та динаміка зобов'язань банку, млн. грн.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2018
Кошти інших банків	308,84	522,25	535,71	466,93	4,12	11,81	-297,03
Кошти клієнтів	11945,31	14542,22	18303,28	20579,16	24172,87	30073,8	18128,5
Інші залучені кошти	5369,07	4741,92	4283,90	6387,78	5554,34	2982,44	-2386,6
Субординований борг	317,19	-	-	-	804,91	884,41	567,22
Інші фінансові зобов'язання	20,62	77,37	145,42	91,26	63,53	143,3	122,68
Інші нефінансові зобов'язання	15,96	18,72	27,90	45,51	60,35	66,18	50,22
Поточні податкові зобов'язання	35,66	34,51	33,76	46,89	200	744,78	709,12
Всього зобов'язань	18012,68	19937,01	23349,24	27617,55	30660,35	34906,75	16894,1

Аналізуючи динаміку зобов'язань АТ «ПроКредит Банк» з 2018 по 2023 рік, ми спостерігаємо значні зміни в структурі та обсязі зобов'язань банку. Загальні зобов'язання зросли з 18012,68 млн. грн. у 2018 році до 34906,75 млн. грн. у 2023 році, що вказує на загальне збільшення на 16894,1 млн. грн..

Кошти інших банків зазнали значного скорочення з 308,84 млн. грн. у 2018 році до 11,81 млн. грн. у 2023 році, що свідчить про зменшення міжбанківських взаєморозрахунків або зміну фінансової стратегії у відносинах з іншими банками.

Кошти клієнтів зросли з 11945,31 млн. грн. до 30073,8 млн. грн., показуючи надзвичайний приріст на 18128,5 млн. грн., що вказує на зростання довіри клієнтів до банку та його спроможність приваблювати та утримувати клієнтські кошти. Інші залучені кошти включають зниження з 5369,07 млн. грн. у 2018 році до 2982,44 млн. грн. у 2023 році, що свідчить про можливе зменшення або закінчення певних зовнішніх фінансувань.

Субординований борг зазнав значних змін, зі скороченням в 2019-2021 роках та збільшенням до 884,41 млн. грн. у 2023 році, що може вказувати на нові

умови рефінансування або залучення субординованого капіталу для підвищення буфера фінансової стійкості. Інші фінансові зобов'язання зросли з 20,62 млн. грн. у 2018 році до 143,3 млн. грн. у 2023 році, що може відображати збільшення зобов'язань, пов'язаних з фінансовими інструментами або забезпеченнями. Інші нефінансові зобов'язання також зазнали зростання з 15,96 млн. грн. до 66,18 млн. грн., що може свідчити про збільшення операційної діяльності або накопичення зобов'язань, не пов'язаних безпосередньо з фінансовою сферою.

Поточні податкові зобов'язання вирости з 35,66 млн. грн. у 2018 році до 744,78 млн. грн. у 2023 році, що є драматичним зростанням і може вказувати на значні податкові вимоги або зміни в оподаткуванні відповідно до збільшення доходів банку.

Зазначені зміни в структурі та обсягах зобов'язань свідчать про динамічні зміни в операційній та фінансовій стратегії банку, зокрема про нарощування ресурсної бази і зміни в управлінні ризиками та капіталом. Це також може вказувати на адаптацію банку до змінних умов ринку та регулятивного середовища.

Зростання пасивів банку може бути спричинено кількома факторами, що включають збільшення вкладів клієнтів у разі активної кампанії залучення депозитів, потребу в додатковому фінансуванні через випуск нових облігацій або залучення позик, а також розширення кредитного портфеля через видачу нових кредитів. Також впливати на збільшення пасивів може випуск нових цінних паперів. Хоча зростання пасивів часто вважається позитивним явищем, оскільки воно може відображати збільшення ділової активності та попиту на банківські послуги, важливо, щоб банк ефективно управляв своїми ресурсами та зобов'язаннями, забезпечуючи при цьому стійкість та ліквідність своєї діяльності.

Власний капітал банку, що складається з коштів, які банк має в своєму розпорядженні і які не становлять зобов'язань перед кредиторами чи вкладниками, включає акції, резерви та накопичені прибутки. Цей капітал є основою фінансової безпеки банку, дозволяючи йому витримувати втрати та

фінансувати свої внутрішні потреби, зокрема розвиток банківських операцій та кредитування.

Огляд фінансових результатів ПроКредит Банку з 2018 по 2023 рік виявляє ключові тенденції та важливі події, що мали вплив на його діяльність у цей період. (рис.2.11).

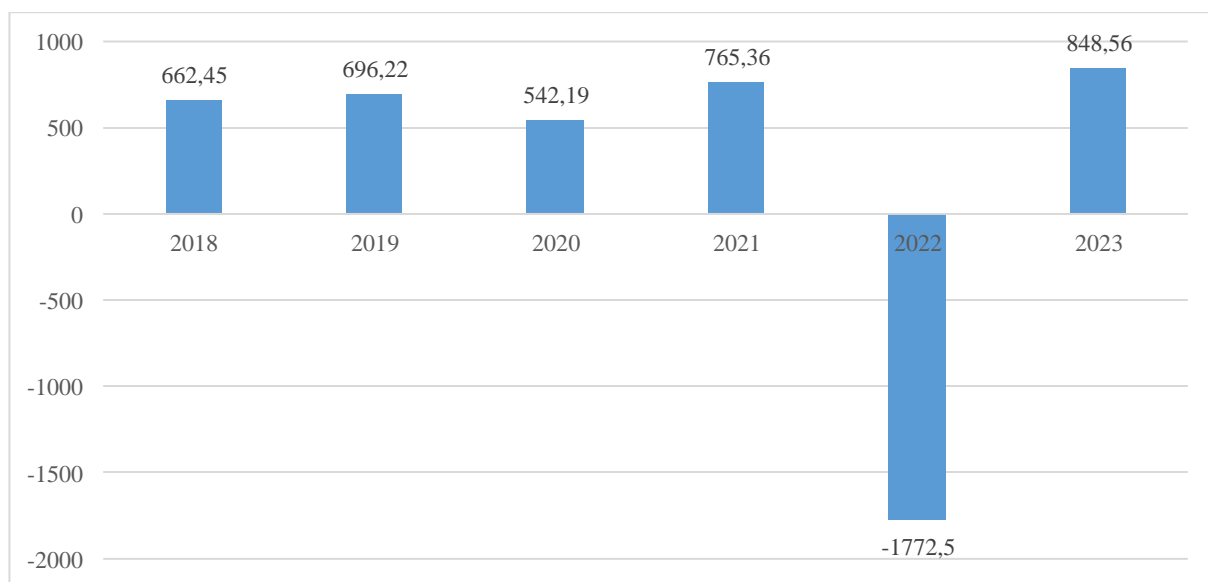


Рис. 2.11 – Динаміка прибутку, тис. грн

Графік, який представляє прибуток банку за період з 2018 по 2023 рік, виявляє значну волатильність у фінансових результатах інституції. За вказаний період спостерігається як зростання, так і різке падіння прибутку. Від 2018 до 2021 року прибуток коливався від 662,45 тис. грн до 765,36 тис. грн, вказуючи на стабільне зростання. Однак у 2022 році було зафіксовано значний спад до -1772,5 тис. грн, що може вказувати на фундаментальні зміни в операційному або інвестиційному середовищі, можливе реагування на економічні кризи або значні втрати з діяльності. Однак, у 2023 році спостерігається відновлення та зростання прибутку до 848,56 тис. грн, що може свідчити про успішну адаптацію банку до нових умов ринку або вдалий вихід з під кризових умов.

Таке коливання прибутків вказує на чутливість банку до зовнішніх економічних умов та внутрішніх управлінських рішень. Негативний прибуток у 2022 році вимагає детального аналізу причин збитків, щоб забезпечити необхідні коригувальні заходи. Відновлення прибутковості у 2023 році є позитивним

сигналом, проте потребує стабілізації та подальшого стратегічного планування для утримання стійкого фінансового розвитку.

Аналіз фінансової стабільності банку підкреслює значущість формування резервів як захисту від невизначеностей та ризиків, асоційованих із кредитуванням. Цей процес регулюється не тільки з точки зору економічної доцільності, але й вимогами регуляторів та стратегічними завданнями самого банку. Воєнні події значно впливають на величину витрат банку на створення резервів, враховуючи загострення кредитних ризиків на тлі економічної нестабільності та збільшення неплатоспроможності боржників. Ці фактори спонукають банк до інтенсивнішого резервування коштів для покриття потенційних кредитних втрат.

Загалом, статутний капітал Банку протягом періоду з 2019 по 2022 рік залишався стабільним, становлячи 1571,978 млн грн, але зміна його частки в загальній структурі капіталу відбувалась від 42% у 2018-2021 роках до понад 70% у 2022 році. Таке зростання показує збільшення ролі статутного капіталу в загальній структурі капіталу банку, що може бути відповіддю на зростаючі ризики. Резервні фонди також зазнали змін: якщо вони склали близько 40% від загальної структури капіталу у 2020-2021 роках, то в 2022 році ця частка зросла до 103,8%, компенсуючи нерозподілений збиток.

Доходи та прибутки Банку за період 2018-2022 років детально представлено у табл. 2.9, що ілюструє ключові фінансові показники за зазначений період. Аналіз фінансових показників АТ «ПроКредит Банк» за період з 2018 по 2023 рік виявляє значні коливання у фінансових результатах банку, що свідчить про вплив різноманітних економічних факторів на його діяльність.

Процентні доходи банку демонструють зростання від 2209,53 млн грн у 2018 році до 4365,43 млн грн у 2023 році, з загальним приростом у 2155,9 млн грн. Це свідчить про збільшення обсягу кредитування та/або підвищення ставок по кредитах, що вказує на зміцнення ринкових позицій банку та підвищення його здатності генерувати дохід від основної діяльності. Чисті процентні доходи також показують позитивну динаміку зі зростанням від 1078,13 млн грн у 2018

році до 2256,26 млн грн у 2023 році. Приріст склав 1178,13 млн грн, що підтверджує ефективність управління процентними витратами і підвищення маржі.

Таблиця 2.9 – Динаміка доходів і прибутку Банку, млн. грн.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2018
Процентні доходи	2209,53	2768,69	2572,49	2375,20	3044,01	4365,43	2155,9
Чисті процентні доходи	1078,13	1315,96	1287,42	1437,87	1540,77	2256,26	1178,13
Комісійні доходи	247,29	238,76	242,22	285,58	270,48	305,06	57,77
Чисті комісійні доходи	192,98	183,66	175,60	207,30	176,31	197,88	4,9
Прибуток (збиток) до оподаткування	819,33	847,36	671,75	937,48	(2145,23)	1517,26	697,93
Чистий прибуток (збиток)	662,45	696,22	542,19	795,36	(1772,50)	848,56	186,11

Комісійні доходи зросли з 247,29 млн грн у 2018 році до 305,06 млн грн у 2023 році, що є свідченням розширення спектру банківських послуг і зростання доходів від непроцентних операцій. Однак зростання чистих комісійних доходів склало лише 4,9 млн грн, вказуючи на високий рівень витрат, пов'язаних з комісійною діяльністю.

Що стосується прибутку до оподаткування та чистого прибутку, то тут спостерігається динаміка волатильності: зростання в перші роки з подальшим значним падінням у 2022 році на рівень -2145,23 млн грн і -1772,50 млн грн відповідно. Втім, у 2023 році спостерігається відновлення до рівнів 1517,26 млн грн та 848,56 млн грн відповідно, що може свідчити про успішні коригувальні дії управління та адаптацію до змінених умов ринку.

Таким чином, хоча загальні фінансові показники АТ «ПроКредит Банку» вказують на здатність банку генерувати дохід та керувати витратами в умовах волатильного ринку, зазначені фінансові виклики 2022 року вимагають подальшого аналізу та вдосконалення стратегій управління ризиками та операційною ефективністю.

2.4. Аналіз прибутковості банку АТ «Прокредит Банк»

Здійснюємо аналіз прибутковості Акціонерного товариства «Прокредит Банк» з метою оцінки ефективності його фінансової діяльності та визначення ключових чинників, що впливають на зміни у фінансових результатах. Аналіз прибутковості є фундаментальним аспектом оцінювання банківської діяльності, оскільки відображає здатність інституції генерувати дохід вище своїх оперативних та інших витрат.

Вивчення прибутковості охоплює ретельний аналіз різних складових доходів та витрат банку, включно з процентними та комісійними доходами, а також оцінку чистого прибутку. Це також передбачає розгляд факторів ризику, зовнішніх економічних умов та внутрішніх стратегічних рішень, які мають вплив на фінансові показники.

Для глибокого розуміння динаміки прибутковості банку, дані за останні роки будуть порівняні та проаналізовані з метою виявлення тенденцій, що впливають на зміну прибутковості. Цей аналіз дозволить встановити, наскільки ефективно банк керує своїми ресурсами та оптимізує фінансову діяльність в умовах змінних ринкових викликів та регуляторних вимог.

Для оцінки ефективності роботи Банку в період з 2018 по 2023 роки за допомогою розрахунку норми прибутку на капітал, спочатку потрібно визначити прибуток Банку за кожен рік та його капітал на кінець кожного року (табл.2.10). Аналізуючи показники норми прибутку (ROE) АТ «Прокредит Банк» за період з 2018 по 2023 рік, можна виявити значні зміни у фінансовій стабільності та ефективності банку.

Таблиця 2.10 – Розрахунок норми прибутку банку

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Власний капітал, млн.грн	2983,98	3942,03	3788,00	4011,17	2238,66	3087,22
Чистий прибуток (збиток), млн.грн	662,45	696,22	542,19	795,36	-1772,51	848,56
Норма прибутку (ROE), %	22,20	17,66	14,31	19,83	-79,18	27,49

Норма прибутку (ROE) змінюється відповідно до динаміки чистого прибутку. Значення ROE коливається від високих 22,20% у 2018 році до критично низьких -79,18% у 2022 році, що підтверджує величезні втрати. Однак у 2023 році ROE значно покращується до 27,49%, що є найвищим значенням за аналізований період. Цей аналіз свідчить, що АТ «ПроКредит Банк» зіткнувся з серйозними фінансовими труднощами у 2022 році, але зміг відновити свою прибутковість та частково капітал у 2023 році. Це вказує на здатність банку до адаптації та відновлення після фінансових шоків, що є позитивним сигналом для інвесторів та клієнтів. Проте, потребує ретельного моніторингу та управління ризиками для забезпечення стабільного та стійкого фінансового майбутнього.

Здійснено розрахунок рентабельності активів Банку за період з 2018 по 2023 роки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Розрахунок рентабельність активів банку

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Активи всього, млн.грн	20996,67	23879,05	27137,24	31628,73	32899,02	37993,98
Чистий прибуток (збиток), млн.грн	662,45	696,22	542,19	795,36	-1772,5	848,56
Рентабельність активів (ROA),%	3,16	2,92	2,00	2,51	-5,39	2,23

Рентабельність активів (ROA) відображає ефективність управління активами банку для генерації прибутку. ROA знижувався з 3.16% у 2018 році до 2.23% у 2023 році, з критичним падінням до -5.39% у 2022 році. Відновлення ROA у 2023 році до позитивного значення свідчить про покращення фінансового менеджменту та відновлення прибутковості, але все ж таки залишається нижчим за початковий показник 2018 року.

Ці дані свідчать про нестабільність фінансових результатів банку і потребу в адаптивному управлінні, спрямованому на мінімізацію ризиків та оптимізацію витрат. Також це підкреслює важливість регулярного перегляду інвестиційних стратегій та кредитних політик для забезпечення сталого зростання та рентабельності у мінливому економічному середовищі. Чистий спред (Net Interest Spread) у банківській сфері визначається як різниця між процентними

доходами, одержаними від кредитів та інших фінансових інструментів, і процентними витратами, понесеними на залучення коштів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Чистий спред банку

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Процентні доходи, млрд.грн.	2,2	2,8	2,6	2,4	3,0	4,3
Процентні витрати, млрд.грн.	1,1	1,5	1,3	9,4	1,5	2,1
Кредитний портфель, млрд.грн.	16,9	16,6	20,2	23,4	22,9	20,9
Зобов'язання, млрд.грн.	18,0	19,9	23,3	27,6	30,7	34,9
Чистий спред	6,9	9,3	7,3	-23,8	8,2	10,05

Аналіз фінансових показників АТ «ПроКредит Банк» з 2018 по 2023 рік демонструє зміни у структурі доходів та витрат, а також коливання у чистому спреді. Видно, що в період з 2018 по 2021 рік процентні доходи варіювалися, але загалом трималися вище процентних витрат, забезпечуючи позитивний чистий спред, за виключенням значної аномалії у 2021 році, коли процентні витрати несподівано зросли до 9,4 млрд грн, що призвело до великого негативного спреду.

Значне зростання процентних доходів у 2022 і 2023 роках, яке досягло 4,3 млрд грн, свідчить про збільшення ефективності кредитування або зростання обсягів високомаржинальних кредитних продуктів. Проте, збільшення процентних витрат у ці ж роки підкреслює збільшене навантаження від зобов'язань, які банк несе перед своїми кредиторами та депозиторами. Значне підвищення чистого спреду у 2023 році до 10,05% є позитивним сигналом і вказує на здатність банку ефективно керувати розривом між вартістю залучених ресурсів та доходами від кредитування, що є критично важливим у забезпеченні фінансової стійкості та прибутковості в умовах мінливого ринкового середовища.

Чиста процентна маржа є показником ефективності банківської діяльності, визначаючи яку частину виручки банк зберігає у вигляді чистого прибутку після покриття усіх витрат, пов'язаних із наданням своїх послуг (табл. 2.13). Аналіз чистої процентної маржі АТ «ПроКредит Банк» за 2023 рік показує, що маржа складає 6,36%, що є вищим порівняно з попередніми роками (4,68% у 2022 році).

Таблиця 2.13 – Чиста процентна маржа

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Процентні доходи, млн. грн	2209,53	2768,69	2572,49	2375,20	3044,01	4365,43
Процентні витрати, млн. грн	1131,40	1452,73	1285,07	937,32	1503,24	2109,16
Активи, млн. грн	20996,67	23879,05	27137,24	31628,73	32899,02	37993,98
Чиста процентна маржа	5,13	5,51	4,74	4,55	4,68	6,36

Це збільшення свідчить про здатність банку більш ефективно використовувати свої активи для генерації процентних доходів. Значне зростання чистого процентного доходу в 2023 році, на тлі збільшення активів, підкреслює покращення умов кредитування, поліпшення структури активів або зменшення вартості коштів.

Збільшення чистої процентної маржі може вказувати на успішну адаптацію кредитної стратегії банку до змін у ринкових умовах, збільшення прибутковості від кредитних операцій та зменшення витрат на залучені кошти. Таке зростання маржі важливе для забезпечення стабільності банку в довгостроковій перспективі та підтверджує його здатність адаптуватися до економічних викликів.

Результати розрахунків ефективності впровадження банківських послуг та їх вплив на прибутковість, зображено на рис. 2.12.

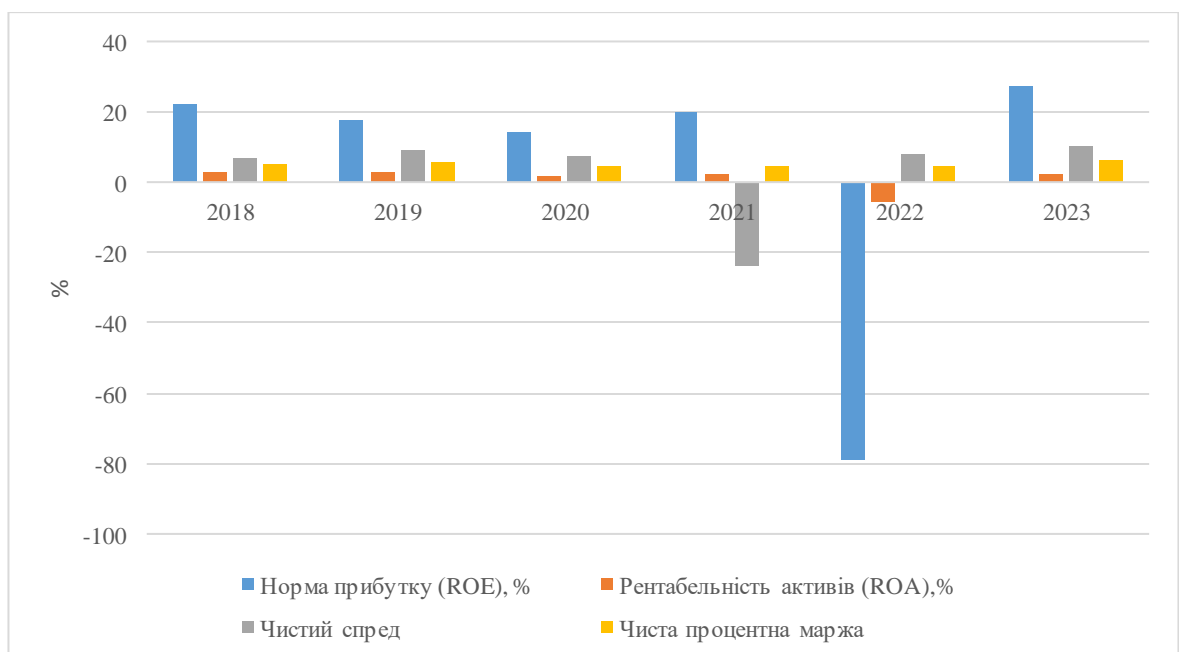


Рис. 2.12 – Динаміка показників ефективності банківських послуг, %

Банк виконує свої фінансові зобов'язання вчасно та в повному обсязі, забезпечуючи своєчасні розрахунки за кредитними договорами та іншими грошовими операціями. Він гарантує виконання короткострокових зобов'язань за рахунок наявності ліквідних активів та обмежує кредитний ризик, пов'язаний з невиконанням обов'язків контрагентами. З метою підвищення прибутковості банк повинен ефективно управляти своїми доходами та витратами. На основі проведеного аналізу важливо визначити основні стратегічні кроки для збільшення прибутку та ефективності. До них належить збільшення власного капіталу через додаткову емісію акцій, розширення активів банку шляхом збільшення обсягу прибуткових операцій та капіталу, розширення бази клієнтів, мінімізація ризиків, пов'язаних із кредитною діяльністю, та оптимізація структури активів зі збільшенням частки прибуткових активів, відповідаючи при цьому регуляторним нормам.

Висновки до розділу 2

Аналіз прибутковості АТ «ПроКредит Банк» за період з 2018 по 2023 рік виявляє важливі тенденції та динаміку, що впливають на фінансовий стан та оперативну діяльність банку. Розглядаючи показники процентних доходів, процентних витрат, чистого прибутку та рентабельності активів (ROA), можна зробити наступні висновки.

Процентні доходи банку стабільно зростали з 2018 по 2023 рік, показуючи ефективність управління кредитним портфелем та збільшення обсягів кредитування. Значне збільшення у 2023 році до 4,3 млрд грн є індикатором покращення умов кредитування та можливою зміною ринкової кон'юнктури на користь банку. Процентні витрати показали значні коливання, особливо виділяється сплеск у 2021 році, що вказує на перегляд структури зобов'язань або зміну ставок по депозитам і позиках. Втім, витрати знизилися у 2022-2023 роках, свідчаючи про ефективніше управління витратами.

Чистий прибуток банку був волатильним, зі значним падінням у 2022 році до -1772,5 млн грн. Відновлення у 2023 році до 848,56 млн грн свідчить про

адаптацію стратегій управління до нових умов, підтверджуючи спроможність банку до відновлення після фінансових потрясінь.

ROA зазнав зниження до негативних показників у 2022 році (-5,39%), що було виправлено у наступному році (2,23%). Зміни в ROA відображають як внутрішню ефективність банку, так і зовнішній економічний тиск.

Ці результати підкреслюють не лише здатність банку генерувати прибуток, але й важливість гнучкості в управлінні ресурсами та ризиками. Значне коливання фінансових показників вимагає від управління банку продовження моніторингу зовнішніх і внутрішніх ризиків, оптимізації портфеля активів і пасивів, а також застосування стратегій, що забезпечують стабільність і стійке зростання в довгостроковій перспективі.

Щодо прибутковості банківських продуктів АТ «ПроКредит Банк», розгляд даних в розділі дозволяє зробити додаткові висновки, які вказують на ефективність і потенціал різних банківських продуктів у портфелі банку.

Одним з основних драйверів прибутковості банку є доходи від кредитування. Зростання процентних доходів з 2,2 млрд грн у 2018 році до 4,3 млрд грн у 2023 році свідчить про активне збільшення кредитного портфеля або покращення умов кредитування. Однак важливо зазначити, що це також збільшує ризики, пов'язані з кредитною діяльністю, які можуть вплинути на стабільність банку, особливо в умовах економічної нестабільності.

Незважаючи на те, що чисті комісійні доходи зазнали зменшення у 2022 році, загальна тенденція до їх зростання від 2018 до 2023 року свідчить про ефективність комісійних продуктів. Варто зауважити, що комісійні доходи є важливою частиною стратегії диверсифікації доходів банку, зменшуючи залежність від чисто кредитної діяльності і водночас створюючи стійкі потоки доходів.

Значне зростання депозитів клієнтів і відносно стабільні процентні витрати свідчать про успіх депозитних програм банку у залученні та утриманні клієнтських коштів. Ефективна депозитна політика допомагає підтримувати ліквідність банку на високому рівні та фінансувати кредитування, яке, в свою чергу, генерує основну частину доходів.

Висновки з аналізу прибутковості банківських продуктів підкреслюють необхідність подальшої розробки і впровадження інноваційних продуктів, орієнтованих на потреби ринку, а також важливість балансу між ризиком і прибутковістю. Управління цими продуктами має бути спрямоване на максимізацію прибутку, мінімізацію ризиків та виконання стратегічних цілей банку, забезпечуючи при цьому його конкурентоспроможність і стабільність.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ

3.1. Удосконалення організаційного механізму управління прибутковістю банку на основі диверсифікації банківських продуктів

Банківський прибуток становить один з ключових індикаторів ефективності функціонування банку, і управління прибутковістю є центральною метою в стратегічних планах сучасних банків. Прибутковість вважається основним критерієм оцінки успішності менеджменту, адже вона відображає ефективність виконання банком його ролі як фінансового посередника, що займається як традиційними, так і нетрадиційними банківськими операціями. Основна задача управління прибутковістю полягає в збільшенні доходів від банківської діяльності при допустимому рівні ризику. Величина прибутку має значення для акціонерів, оскільки слугує міркою рентабельності інвестованого ними капіталу. Для вкладників, у свою чергу, високі прибутки банку означають гарантію стабільного доходу та фінансової безпеки, а для позичальників — вони є знаком стабільності банку, що може сприяти збільшенню їхніх можливостей для накопичення. З цих причин, підвищення ефективності банківської діяльності стає головною метою банківських власників, інвестуючи кошти у банківський сектор, та управління прибутковістю — одним з основних завдань фінансового менеджменту банку. [25].

Механізм забезпечення ефективної діяльності служить фундаментальною категорією, яка функціонує як засіб досягнення прогресивного розвитку об'єкта під впливом зовнішніх факторів. Його зміст та структура еволюціонують разом із розвитком суспільного виробництва, що вимагає адаптації механізму до поточного рівня продуктивних сил. Економічний механізм, як інтегрована багаторівнева система, включає різноманітні методи і форми господарювання, спрямовані на оптимізацію виробничих процесів. Ця система об'єднує

економічні методи, що сприяють функціонуванню та підвищенню ефективності виробництва, включаючи комплекс взаємопов'язаних заходів для забезпечення раціонального перебігу економічних процесів. Також до складу економічного механізму входять підсистеми оцінки й аналізу діяльності, контролю, планування, мотивації та стимулювання, які разом формують спільну основу для досягнення цілей організації. [25].

Функціонування банку як складної системи, що складається з різних господарюючих елементів або підрозділів, підтримується завдяки внутрішньому економічному механізму. Цей механізм має чітко визначену структуру, яка включає:

1. Організаційно-технічну систему, яка відповідає за формування ефективних вертикальних зв'язків між адміністративним центром та підрозділами, а також за розробку горизонтальних зв'язків між самими підрозділами для забезпечення координації та взаємодії.

2. Систему контролю, оцінювання та планування, яка дозволяє моніторити та оцінювати ефективність діяльності кожного підрозділу, забезпечуючи тим самим стратегічне управління та оперативне планування.

3. Мотиваційний механізм, який зосереджений на стимулюванні співробітників до досягнення визначених цілей та підвищення продуктивності через систему винагород і визнання зусиль.

4. Встановлення матеріальної відповідальності для підрозділів, що сприяє забезпеченню відповідального ставлення до ресурсів та активів банку, а також підвищує загальну надійність та відповідальність у системі.

Така структура економічного механізму допомагає банку ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, оптимізувати свою діяльність та підтримувати стійкий розвиток. [27].

Організаційно-економічний механізм банку формується під впливом різноманітних внутрішніх та зовнішніх чинників, які сприяють функціонуванню та розвитку банківської системи, відображаючи комплекс економічних відносин. Цей механізм, з якісної сторони, виступає як визначальний фактор успішності банку, оскільки він є ключовим інструментом досягнення поставлених цілей.

Якісний аспект цього механізму включає організаційні важелі, які забезпечують ефективний розвиток економічної системи банку та сприяють дієвості економічних законів, тим самим визначаючи рівень його адекватності до діючої економічної системи. Цей механізм функціонує як на макрорівні, так і на мікрорівні.

На макрорівні механізм включає ринкові механізми саморегуляції та систему державного регулювання, що охоплює законодавчу базу, податковий облік, політичні взаємодії та загальнодержавну політику. Ефективність цього рівня може бути частково коригована глобальними тенденціями та впливами.

На мікрорівні він взаємодіє з індивідуальними внутрішніми механізмами банку і впливає на функціонування його внутрішніх структур. Основні функціональні підсистеми організаційно-економічного механізму банку включають організацію, планування, мотивацію, контроль та регулювання, що разом формують основу для комплексного управління банком та забезпечення його стабільності та розвитку.

Організаційно-економічний механізм банку функціонує в межах спеціалізованого банку даних, який зберігає інформацію про потенційні ризики та складнощі у розвитку організації. Цей інформаційний ресурс формується за допомогою аналізу зовнішнього середовища, включаючи ідентифікацію негативних зовнішніх тенденцій, та внутрішнього аналізу банку, де виявляються слабкі та сильні сторони, а також внутрішні негативні тенденції. Інформаційне поле організаційно-економічного механізму складається з даних, які отримані через моніторинг різних напрямів діяльності банку: фінансового стану, нормативно-законодавчої бази, структурної організації, та соціальних аспектів. Ці компоненти дозволяють банку адекватно реагувати на зміни в законодавстві, ефективно організувати внутрішню структуру, та забезпечувати репутаційний менеджмент, підтримуючи таким чином стабільність та адаптивність у відповідь на динамічні умови ринку і внутрішньої діяльності.

Стійкість банку визначається його здатністю витримати максимальний рівень непередбачуваних втрат, зберігаючи при цьому ефективність своєї роботи. Стабільний розвиток банку передбачає здатність із часом не лише

зменшувати обсяги можливих втрат, але й швидко їх подолати, що в свою чергу сприяє збільшенню стійкості. Функціонування організаційно-економічного механізму, який забезпечує ефективність діяльності банку, базується на узгодженні управлінських рішень та встановленні гармонії між усіма компонентами системи. Це дає змогу досягати стратегічних та тактичних фінансових цілей, підвищувати рівень прибутковості, знижувати ризики та підтримувати необхідний рівень ліквідності та платоспроможності. В результаті цих заходів банк здатний забезпечити фінансову стійкість та підвищити загальну ефективність своєї діяльності.

Удосконалення організаційного механізму управління прибутковістю банку на основі диверсифікації банківських продуктів може включати наступні ключові заходи:

1. Розширення асортименту банківських продуктів: Розробка нових продуктів, які відповідають потребам різних сегментів клієнтів, наприклад, запровадження продуктів для молоді, пенсіонерів, малого та середнього бізнесу.

2. Інтеграція фінтех-рішень: Впровадження новітніх технологічних рішень, таких як блокчейн, штучний інтелект, інтернет речей у банківську діяльність для покращення сервісу і створення нових продуктів, що сприяють збільшенню прибутків.

3. Оптимізація тарифної політики: Аналіз існуючих тарифів та їх коригування з метою збалансування доходів і витрат, а також запровадження гнучких тарифів, які можуть адаптуватися до змін у поведінці споживачів.

4. Зміцнення ринкової позиції: Розробка стратегій виходу на нові ринки або зміцнення позицій на існуючих ринках шляхом диверсифікації географії банківських послуг.

5. Впровадження системи управління ризиками: Розробка і впровадження ефективних інструментів для оцінки і управління ризиками, що виникають при впровадженні нових продуктів, з метою мінімізації втрат.

6. Покращення якості обслуговування клієнтів: Впровадження стандартів якості обслуговування, тренінги для персоналу і застосування новітніх технологій для підвищення задоволеності клієнтів.

7. Використання даних та аналітики: Збільшення використання аналітичних інструментів для збору та аналізу даних про клієнтів для розробки персоналізованих продуктів і маркетингових кампаній.

8. Моніторинг та оцінка: Регулярне відстеження і оцінка ефективності різних банківських продуктів та їх впливу на загальну прибутковість банку, а також коригування стратегій управління на основі отриманих результатів.

Імплементация цих кроків вимагає комплексного підходу і злагодженої роботи всіх підрозділів банку, а також готовності до інвестицій у нові технології та розробку продуктів

Для ефективного розширення асортименту банківських продуктів особливу увагу слід приділити глибокому аналізу потреб клієнтів. Цей процес передбачає систематичне вивчення ринку та взаємодію з потенційними та існуючими клієнтами для визначення їхніх фінансових звичок, вподобань і побажань щодо банківських послуг. Методи збору даних можуть включати опитування, інтерв'ю, фокус-групи та аналіз поведінкових шаблонів через банківські системи. Зібрана інформація дозволяє створювати клієнтські профілі та визначати ключові сегменти ринку, які можуть бути цільовими для впровадження нових продуктів.

На основі цих даних банк може адаптувати свою стратегію продуктового портфеля, враховуючи індивідуальні потреби та переваги клієнтів. Це включає розробку нових продуктів, які точно відповідають очікуванням різних демографічних груп, а також модифікацію існуючих продуктів для їх оптимізації під змінні умови ринку. Важливим аспектом є також розробка пропозицій, що відповідають специфічним потребам підприємств різних розмірів та видів діяльності, що може включати спеціалізовані фінансові інструменти для підтримки бізнес-операцій.

Управління прибутком у комерційному банку здійснюється на кількох рівнях: загальнобанківському, на рівні окремих напрямків банківської діяльності, специфічних продуктів, індивідуальних робочих місць та в контексті взаємодій з клієнтами. Різні підрозділи банку, включаючи керівництво та спеціалізовані департаменти, відіграють роль у цьому процесі. Концепція

високорентабельної банківської діяльності у країнах із розвинутою ринковою економікою опирається на три основних принципи: перший полягає у максимізації доходів через кредитні операції та торгівлю цінними паперами, а також через створення адаптивної структури активів для реагування на коливання процентних ставок; другий — у мінімізації витрат шляхом оптимізації структури пасивів, скорочення збитків від неповернених позик і строгого контролю за операційними витратами; третій — у застосуванні компетентного та ефективного управлінського підходу.

В сучасних умовах ринкових перетворень, банківські установи мають значні резерви для зростання прибутку, які виходять за рамки традиційних методів збільшення доходів. Це передбачає інтеграцію новітніх підходів і технологій, що дозволяють адаптуватися до змінюваних ринкових умов та вимог споживачів. Наприклад, впровадження цифрових банківських рішень не тільки спрощує процес обслуговування клієнтів, але й зменшує операційні витрати та збільшує дохідність за рахунок розширення доступних каналів збуту і кастомізації продуктів. Окрім цього, розробка та впровадження інноваційних фінансових продуктів, таких як інструменти керування ризиками або спеціалізовані інвестиційні продукти, також може стимулювати приплив нових клієнтів і збільшення прибутків банку (рис. 3.1). На представленій схемі висвітлено комплексний підхід до управління прибутковістю банку через диверсифікацію банківських продуктів та послуг. Основний акцент робиться на інтегрованому використанні стратегічного планування, оптимізації портфеля послуг та продуктів, і розробці ефективної ресурсної політики. Ця модель підкреслює важливість синергії між ринковою стратегією та управлінням активами і пасивами, з особливим фокусом на валові доходи та активне регулювання портфеля доходів. Такий підхід дозволяє банку не просто реагувати на зміни у фінансовому середовищі, а активно формувати свою стратегію на ринку, що веде до стабілізації фінансового стану та зростання прибутковості. Врахування потенціалу кожного виду банківської продукції та адаптація до потреб споживачів забезпечує удосконалення бізнес-моделі банку, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення стійкості до викликів ринку.

Особливу увагу слід звернути на розвиток фінтех-партнерств, які відкривають нові можливості для інновацій та розвитку через співпрацю з технологічними компаніями. Таке співробітництво може прискорити цифрову трансформацію банків та допомогти їм ефективніше конкурувати на ринку, забезпечуючи при цьому вищу задоволеність клієнтів.

При формуванні стратегії досягнення прибутків банку необхідно підходити до цього процесу як до активного завоювання ринкових позицій, а не просто як до пасивного отримання доходів. Прибуток, що базується на ініціативності, інноваціях, відсутності страху перед ризиком, ефективному управлінні ресурсами та прозорій заборгованості, є свідченням компетентності управління банку.

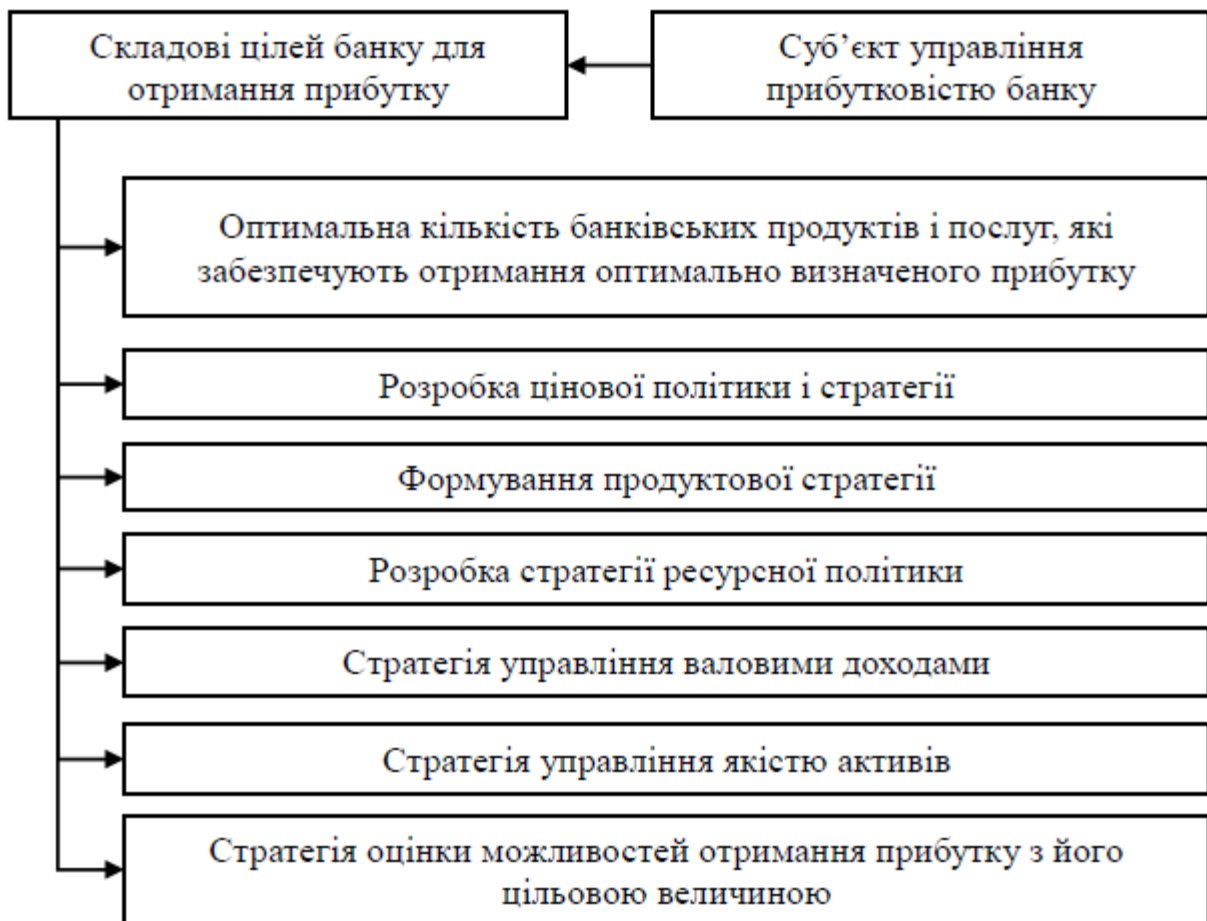


Рис. 3.1 – Складові управління прибутковістю банку при диверсифікації та оптимізації послуг

Стратегічне планування банку також має на увазі аналіз довготривалої стабільності його характеристик. Це передбачає, що з часом, як змінюються

ключові аспекти діяльності банку — наприклад, якість інвестицій чи їх інтенсивність — результати повинні будуть відповідати новій ситуації. Якщо ж фактичні показники діяльності відхиляються від прогнозованих згідно з ринковими закономірностями, слід очікувати їхнього повернення до звичних норм. Таким чином, ретельно продумана стратегія дозволяє передбачати та досягати бажаних результатів з високим ступенем впевненості.

3.2. Розробка комплексної моделі управління прибутковістю комерційного банку на основі диверсифікації банківських продуктів

Модель максимізації прибутку банку через диверсифікацію банківських послуг базується на сучасних принципах мікроекономіки, фінансового менеджменту та лінійного програмування. Її завдання — забезпечити оптимальний розподіл ресурсів банку таким чином, щоб максимізувати прибуток, одночасно враховуючи ризики та інституційні обмеження. Такий підхід є ключовим для сучасного банкінгу, де конкуренція, регуляторний тиск і потреби клієнтів змушують банки шукати нові способи підвищення ефективності своєї діяльності.

Основою моделі є економічний принцип оптимізації ресурсів. Розподіл ресурсів у банківській діяльності спрямований на досягнення балансу між максимізацією прибутку та мінімізацією ризиків. Банк має обмежений обсяг фінансового капіталу, який він використовує для фінансування своїх продуктів і послуг, таких як кредити, депозити, страхові продукти, інвестиційні інструменти тощо. Завдання полягає у тому, щоб розподілити цей капітал між різними напрямками таким чином, щоб отримати максимальний фінансовий результат за заданими обмеженнями.

Банк має обмежений обсяг ресурсів R_{total} , які потрібно розподілити між різними видами послуг, враховуючи їх дохідність, витрати та ризики. З математичної точки зору, це завдання лінійного програмування.

Диверсифікація банківських послуг означає включення в портфель банку широкого спектру фінансових продуктів, таких як:

- кредитні програми (іпотечні, споживчі, корпоративні кредити),
- депозитні інструменти,
- послуги страхування,
- інвестиційні фонди.

Диверсифікація послуг у банківській діяльності спрямована на зменшення ризиків та збільшення загального прибутку банку за рахунок пропозиції широкого спектра фінансових продуктів. Основна ідея полягає в тому, щоб зменшити залежність банку від одного виду доходів або ринкового сегмента. Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності, коли окремі послуги можуть втрачати рентабельність або генерувати високий рівень ризику. Цей підхід дозволяє знижувати ризик залежності від одного джерела доходу (принцип диверсифікації Марковіца).

Важливі аспекти диверсифікації в комплексної моделі:

1. Дохідність і ризику повинні бути збалансовані: Диверсифікація означає, що банк одночасно вкладає в послуги з високим ризиком, але високою дохідністю, та в послуги з низьким ризиком і стабільними доходами.

2. Ресурси обмежені: Загальний обсяг ресурсів банку, які виділяються на всі послуги, не повинен перевищувати доступний капітал R_{total} .

3. Мінімальний рівень диверсифікації: Впровадження обмежень x_i^{min} для певних послуг дозволяє забезпечити мінімальний рівень присутності банку в кожному сегменті.

Диверсифікація банківських послуг є стратегічно важливим підходом, який забезпечує низку переваг для фінансової стійкості банку та його конкурентоспроможності. Вона створює умови для довгострокового зростання та підвищення ефективності управління ризиками. Основні переваги включають стабільність доходів, гнучкість для клієнтів та ринкову стійкість.

Однією з головних переваг диверсифікації є зниження залежності банку від одного джерела доходів або одного сегмента ринку. Різні послуги мають різну чутливість до економічних змін. Наприклад, у період економічного спаду попит на споживчі кредити може скоротитися через зниження платоспроможності населення. Водночас, у цей період може зрости попит на ощадні рахунки та

депозити, оскільки клієнти будуть прагнути захистити свої заощадження. Таким чином, банк, що пропонує широкий спектр послуг, може компенсувати зниження доходів у одному напрямку стабільними або навіть зростаючими доходами в іншому. Це забезпечує зниження волатильності доходів, що є критично важливим для підтримання фінансової стійкості та впевненості акціонерів і вкладників.

Диверсифікація послуг сприяє підвищенню рівня обслуговування клієнтів через розширення асортименту фінансових продуктів і сервісів. Банки, які пропонують широкий вибір послуг, здатні задовольнити різноманітні потреби клієнтів, адаптуючи свої пропозиції до змін економічних умов і пріоритетів споживачів. Наприклад, клієнти, які шукають довгострокові інвестиційні рішення, можуть скористатися програмами управління активами, тоді як малий бізнес може звернутися до банку за короткостроковим фінансуванням для покриття касових розривів. Така гнучкість підвищує загальну задоволеність клієнтів, формує їхню лояльність та сприяє довгостроковому співробітництву. Крім того, задоволені клієнти більш схильні користуватися кількома продуктами одного банку, що збільшує його крос-продажі та доходи.

Диверсифікація також робить банк більш стійким до економічних коливань та змін у конкретних сегментах ринку. Наприклад, зміна регуляторного середовища або несприятливі умови для певного сектора економіки можуть суттєво вплинути на один вид банківської діяльності. Однак банк із диверсифікованим портфелем продуктів має можливість зменшити негативний вплив таких факторів. Також диверсифікація підвищує адаптивність банку до технологічних змін і змін у поведінці клієнтів. Зокрема, зростання популярності цифрових послуг і фінансових технологій дозволяє диверсифікованим банкам використовувати нові можливості, такі як мобільний банкінг, платіжні сервіси чи цифрові інвестиційні платформи. Це підвищує їхню конкурентоспроможність і сприяє довгостроковому зростанню.

У моделі диверсифікація відображається через множину банківських послуг $S = \{1, 2, \dots, n\}$, кожна з яких має свої параметри дохідність послуги, витрати на надання послуги та ризик, пов'язаний із послугою i .

Мета моделі — забезпечити оптимальний розподіл ресурсів x_i між різними послугами з урахуванням їхньої взаємодії. Цільова функція виглядає так:

$$\max_{x_i} P = \sum_{i=1}^n (R_i \times x_i - C_i \times x_i) \quad (3.1)$$

де:

P — загальний чистий прибуток банку,

x_i — обсяг ресурсів, виділених на послугу i ,

R_i — дохідність одиниці ресурсу для послуги i ,

C_i — витрати на одиницю ресурсу для послуги i .

n — кількість послуг, що надає банк.

Ключовим аспектом є визначення змінних x_i , які відповідають за обсяг ресурсів, виділених на i -ту послугу. Для кожної послуги враховуються прибутковість від одиниці вкладених ресурсів; вартість обслуговування одиниці вкладених ресурсів; рівень ризику, пов'язаний із вкладенням у цю послугу.

Обмеження є невід'ємною частиною економіко-математичної моделі максимізації прибутку банку. Вони забезпечують реалістичність моделі, враховуючи фінансові, ризикові та операційні аспекти діяльності банку. Нижче наведено детальний аналіз кожного обмеження. Ресурси банку не є необмеженими, тому вводиться кілька важливих обмежень:

1. Обмеження загального капіталу

Сума ресурсів, виділених на всі послуги, не повинна перевищувати доступний капітал банку:

$$\sum_{i=1}^n x_i \leq R_{total} \quad (3.2)$$

де x_i — обсяг ресурсів, виділених на i -ту послугу, а R_{total} — загальний обсяг доступного капіталу банку.

Це обмеження відображає обмеженість фінансових ресурсів банку, що є ключовим фактором в економічному плануванні. Банк не може виділяти більше ресурсів, ніж має у своєму розпорядженні, адже це порушує принципи фінансової дисципліни. З практичної точки зору, цей параметр визначається на

основі балансового звіту банку, де враховуються власний капітал, залучені депозити, запозичення на міжбанківському ринку та інші джерела фінансування. Обмеження забезпечує оптимальний розподіл обмежених ресурсів між різними напрямками діяльності банку.

2. Ризикове обмеження

Для уникнення надмірного ризику вводиться обмеження на загальний рівень ризику:

$$\sum_{i=1}^n (r_i \times x_i) \leq R_{\max} \quad (3.3)$$

де r_i — ризиковий коефіцієнт для i -ї послуги, R_{\max} — максимально допустимий ризик, визначений політикою банку або регулятором.

Це обмеження базується на необхідності контролювати сумарний рівень ризику, пов'язаний із діяльністю банку та дозволяє уникати надмірної концентрації ресурсів у високоризикових напрямках і підтримувати стабільність банківської системи. Ризиковий коефіцієнт r_i визначається як міра потенційних втрат, які може зазнати банк унаслідок несприятливих подій, пов'язаних із конкретною послугою (кредитними дефолтами або зниженням вартості інвестицій). Максимальний рівень ризику R_{\max} встановлюється відповідно до внутрішньої політики банку або регуляторних вимог, таких як стандарти Базеля III.

3. Мінімальні обсяги фінансування окремих послуг

Деякі послуги можуть бути стратегічно важливими для банку (наприклад, обслуговування великих клієнтів або соціальні програми), тому для них встановлюються мінімальні обсяги ресурсів:

$$x_i \geq x_i^{\min}, \forall i \in S \quad (3.4)$$

де x_i^{\min} — мінімальний обсяг ресурсів, що має бути виділений на послугу i , а S — множина послуг, для яких встановлено такі обмеження.

Дане обмеження забезпечує реалізацію стратегічних пріоритетів банку, так як для деяких послуг, таких як кредитування соціально значущих секторів економіки, регулятори можуть вимагати виділення мінімального рівня фінансування. У внутрішній політиці банку також можуть бути визначені мінімальні обсяги для ключових бізнес-напрямків, які сприяють довгостроковій стратегії розвитку або підтримують імідж банку. Також обмеження враховує не лише економічні, а й соціальні аспекти діяльності банку.

4. Невід'ємність ресурсів

Обмеження на невід'ємність ресурсів записується у вигляді:

$$x_i \geq 0, \forall_i \in S \quad (3.5)$$

Ця умова є базовою для будь-якої економічної моделі, адже фізично неможливо інвестувати негативний обсяг ресурсів у будь-яку діяльність. Невід'ємність змінних x_i забезпечує коректність розрахунків і запобігає появі нелогічних або неприйнятних рішень у моделі. З точки зору фінансової практики, це обмеження гарантує, що всі виділені ресурси спрямовуються на реальні послуги або продукти.

Усі зазначені обмеження працюють у комплексі, забезпечуючи збалансований підхід до розподілу ресурсів. Навіть якщо банк прагне максимізувати дохідність, він не може ігнорувати ризикові та регуляторні обмеження. Поєднання обмежень створює структурований підхід до вирішення задачі, який враховує як фінансові, так і соціально-економічні аспекти діяльності банку. Застосування таких обмежень у моделі дозволяє досягти не лише оптимізації прибутку, але й довгострокової фінансової стабільності банку, відповідності нормативним вимогам та ефективного управління ризиками.

Розподіл ресурсів виконується за допомогою методів оптимізації, таких як лінійне програмування, що дозволяє враховувати всі обмеження і цільову функцію. Етапи розподілу:

1. Оцінка доходів і витрат: Визначення R_i та C_i для кожної послуги на основі фінансових звітів банку.

2. Визначення ризиків: Оцінка гі для кожного напрямку діяльності.

3. Оптимізація: Використання математичних інструментів для визначення оптимальних хі.

На першому етапі виконується збір необхідних даних, які є основою для подальшого моделювання. Вхідні дані включають:

Фінансові показники банківських послуг. Дохідність і витрати для кожного виду послуг, які визначаються на основі фінансових звітів банку.

Оцінка ризиків. Ризикові коефіцієнти розраховуються з використанням історичних даних про дефолти, коливання ринкових цін або інші ризики, пов'язані з конкретними послугами.

Обмеження. Визначаються ключові обмеження, такі як доступний капітал, максимальний рівень ризику та мінімальні обсяги фінансування.

Стратегічні цілі. Враховуються пріоритетні напрямки розвитку банку, які можуть впливати на мінімальні або максимальні частки ресурсів, виділені на певні послуги.

Зібрані дані нормалізуються та структуруються для введення в модель. Це включає перетворення даних у відповідні одиниці виміру та формати, придатні для математичної обробки.

Етап 2: Формалізація математичної задачі. Після збору даних сформулюється математична модель задачі, яка включає цільову функцію та систему обмежень. Ця формалізація переводить задачу управління ресурсами в математичну площину, що дозволяє застосовувати методи оптимізації.

Етап 3: Оптимізація задачі. На цьому етапі використовується один із методів математичної оптимізації, залежно від характеристик задачі.

Лінійне програмування. Якщо цільова функція та обмеження є лінійними, застосовується симплекс-метод або метод внутрішньої точки.

Нелінійне програмування. У випадку, коли цільова функція або обмеження мають нелінійний характер, застосовуються спеціалізовані алгоритми, такі як градієнтні методи або методи Лагранжа.

Числові методи. Для великих або складних моделей використовуються комп'ютерні інструменти, такі як бібліотеки Python або функції Solver в Excel.

Оптимізація дає можливість визначити оптимальні значення, які забезпечують максимізацію цільової функції за умови дотримання всіх заданих обмежень.

Етап 4: Аналіз результатів. Отримані результати перевіряються на відповідність економічним і стратегічним цілям банку. Виконується економічна інтерпретація та перевіряється, чи отримані значення відповідають очікуванням щодо розподілу ресурсів між різними послугами. Аналізується вплив зміни вхідних параметрів (дохідності, витрат або ризику) на оптимальні результати, що дозволяє оцінити стійкість моделі до зовнішніх змін. Перевіряється, чи досягнуті результати узгоджуються з довгостроковими цілями банку, такими як зростання ринку, мінімізація ризиків або посилення клієнтоорієнтованості.

Економіко-математична модель максимізації прибутку банку через диверсифікацію послуг є потужним інструментом стратегічного управління, що дозволяє забезпечити раціональний розподіл ресурсів у межах обмеженого капіталу. Вона інтегрує ключові економічні, фінансові та управлінські аспекти банківської діяльності, створюючи умови для прийняття обґрунтованих рішень. Основна ціль моделі полягає у досягненні максимально можливого фінансового результату через оптимальне поєднання дохідності, витрат та ризиків, що супроводжують банківські послуги.

Важливою перевагою моделі є її адаптивність, яка дозволяє враховувати специфіку конкретного банку, регуляторні обмеження та ринкові умови. Диверсифікація послуг виступає одним із ключових компонентів моделі, що забезпечує фінансову стабільність банку, мінімізує залежність від окремих джерел доходів та підвищує загальну конкурентоспроможність. Врахування ризиків через введення обмежень на їхній рівень у портфелі послуг дозволяє зберігати стійкість банку навіть у складних економічних умовах.

Обмеження моделі, такі як загальний капітал, максимальний рівень ризику та мінімальні обсяги фінансування певних напрямів, забезпечують реалістичність розрахунків і відповідність регуляторним вимогам. Вони також дозволяють банку дотримуватися стратегічних пріоритетів, наприклад, у кредитуванні ключових секторів економіки або забезпеченні достатньої

ліквідності. Крім того, алгоритм розподілу ресурсів дає змогу систематизувати процес оптимізації, починаючи від збору даних і закінчуючи впровадженням рішень у практичну діяльність.

Модель має високу практичну значущість для банківської системи. Вона не лише дозволяє максимізувати прибуток, але й забезпечує збалансований підхід до управління фінансами, спрямований на досягнення довгострокової стійкості. Її впровадження сприяє посиленню контролю за використанням ресурсів, підвищенню ефективності роботи банку та оптимізації його операційної діяльності. Крім того, регулярний аналіз результатів та гнучкість у коригуванні моделі забезпечують її актуальність в умовах швидких змін ринкового середовища.

Таким чином, розроблена модель може стати основою для прийняття стратегічних управлінських рішень у банківській сфері, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку та максимізації ефективності діяльності. Вона є універсальним інструментом для вирішення задач управління фінансами, дозволяючи адаптуватися до мінливих умов і ефективно використовувати можливості ринку. У перспективі модель може бути розширена за рахунок урахування додаткових факторів, таких як поведінкові аспекти клієнтів або технологічні інновації, що підвищить її прогностичну точність та операційну ефективність.

3.3. Заходи щодо зростання прибутковості банку шляхом запровадження нетрадиційних та цифрових банківських продуктів АТ «ПроКредит Банк»

АТ «ПроКредит Банк» зосереджується на реалізації комплексних заходів для підвищення прибутковості за допомогою інтеграції інноваційних цифрових та нетрадиційних фінансових продуктів. Ці заходи орієнтовані на модернізацію традиційного банкінгу та адаптацію до вимог сучасного ринку.

Інтеграція інформаційних технологій у фінансовий сектор кардинально трансформувала структуру банківських операцій. У контексті глобалізації фінансових ринків, використання розгалужених інформаційних систем є

вирішальним для підтримки конкурентоспроможності банків. Інформаційні технології надають можливість значно знизити виробничі витрати, зменшити вартість входу на ринок і сприяти зростанню доходів без необхідності збільшення розмірів банку або навіть при скороченні кількості філіалів. Існує безліч аспектів у діяльності банківських установ, які можуть стати основою для оптимізації, серед яких вирізняються ключові напрямки покращення:

1. Розширення сфери онлайн-обслуговування стає ключовим стратегічним напрямком для банків, оскільки це дозволяє захоплювати ширшу аудиторію та відповідати зростаючим потребам клієнтів у швидкості та зручності послуг. Пріоритетне розв'язання онлайн-сервісів включає розширення спектру доступних послуг, поліпшення інтуїтивності і доступності користування системами. Важливу роль відіграють мобільний банкінг та додатки для смартфонів, які стали особливо популярними серед фізичних осіб. Для юридичних осіб акцент робиться на інтернет-банкінг, оптимізований як для стаціонарних, так і для переносних комп'ютерів. Ключовим елементом є також дизайн інтерфейсу: незручні або застарілі інтерфейси вже не приваблюють користувачів. Зовнішній вигляд та ергономічність інтерфейсу мають стати так само важливими, як і функціональність онлайн-сервісів.

2. Імплементация та удосконалення систем захисту інформації є критично важливими для забезпечення безпеки онлайн-сервісів у банківській індустрії. Сучасні вимоги до безпеки вимагають, щоб системи були стійкими до зломів та шахрайських атак. Основним завданням у цьому контексті є розробка таких рішень, які дозволять користувачам легко реєструватися та використовувати систему, одночасно забезпечуючи високий рівень захисту переданих та зберігаються даних. Це забезпечить баланс між зручністю користувачів та необхідними мірами безпеки, що є ключовим для підтримання довіри клієнтів і сталого функціонування фінансових онлайн-сервісів.

3. Заснування відділу науково-дослідницької та розробницької діяльності (R&D) є стратегічним кроком для банку, спрямованим на використання інноваційних технологій у маркетингу та бізнесі. Цей крок дозволяє розкривати нові можливості та забезпечувати конкурентну перевагу через розробку

проривних проектів у сферах аналітики та продажів. Інноваційні лабораторії відіграють ключову роль у створенні унікальних продуктів та розкритті нових клієнтських сегментів, що дозволяє банку позиціонувати себе як технологічного лідера на тлі конкурентів. Відділ R&D забезпечує банку можливість отримання нових неупереджених поглядів на потреби клієнтів і реагування на швидкозмінні умови ринку з інноваційним підходом..

4. Удосконалення банківських продуктів зосереджується на адаптації та поліпшенні існуючих послуг з метою оптимізації користувацького досвіду та ефективності процесів. Беручи до уваги, що більшість банків вже мають розгалужену продуктову лінійку, яка задовольняє основні потреби населення та бізнесу, основна увага повинна бути спрямована на покращення цих продуктів. Наприклад, оптимізація процесу випуску платіжних карток може значно знизити час очікування для клієнтів та підвищити їхнє задоволення від співпраці з банком. Такі зміни не тільки покращують існуючі послуги, але й сприяють збільшенню клієнтської бази та підтримці конкурентоспроможності банку на ринку.

5. Створення програм лояльності в банківській сфері має стати одним із стратегічних напрямів для підвищення задоволеності клієнтів та зміцнення їхньої відданості. Такі програми слугують не лише як інструмент збереження існуючих клієнтів, але й як іміджевий фактор, що підкреслює увагу банку до потреб клієнтів. Вони можуть охоплювати різноманітні бонуси, спеціальні пропозиції, а також особистісні вітання зі святами, що створює відчуття особистісного підходу. Більш складні бонусні та змагальні програми, що можуть включати збір балів, персоналізовані пропозиції та ексклюзивні переваги, забезпечують значний маркетинговий потенціал і мають кращий вплив на клієнтську базу. Втілення таких програм допомагає банку виділятися на ринку та підтримувати високий рівень лояльності серед клієнтів.

Українські банки активно йдуть шляхом діджиталізації, і цей процес постійно набирає обертів. Згідно з оцінками як українських, так і міжнародних експертів, Україна входить до п'ятірки світових лідерів за темпами переходу фінансово-банківської системи до цифрового формату. Використання таких

сервісів, як Google Pay, Apple Pay, PayPal, та SamsungPay, демонструє значний ріст операцій. Окрім цього, технологічний рівень банківських рішень в Україні часто перевищує стандарти, що спостерігаються у розвинених країнах Європи та Америки, зокрема, частка безконтактних терміналів в Україні складає 90%, що значно вище аналогічного показника у США. Бізнес-моделі банків в Україні пройшли суттєві зміни під впливом діджиталізації, що засвідчує їхню адаптивність та інноваційність у відповідь на зміни на ринку фінансових послуг (табл. 3.1) [27, 28, 29].

Діджиталізація суттєво змінила бізнес-моделі українських банків, особливо в аспектах взаємодії з клієнтами та пропонування банківських продуктів.

Таблиця 3.1 – Сучасні технології у бізнес-моделях українських банків

Технологія	Сутність	Втілення у банку
1	2	3
Біометрія	Технологія електронної ідентифікації дозволяє клієнтам банку автентифікувати свою особу та подавати необхідні документи в електронному форматі для відкриття банківських рахунків. Електронна ідентифікація також підвищує рівень безпеки, оскільки дані обробляються та зберігаються у відповідності з сучасними	Банк використовує систему BankID для ідентифікації клієнта через додаток "Дія". Після ідентифікації, клієнт отримує доступ до своїх цифрових документів, з яких банк автоматично здобуває необхідні дані. Для підтвердження особи, банк проводить фотофіксацію з технологією розпізнавання реальності особи, забезпечуючи безпеку і мінімізуючи ризики шахрайства.
Open-банкінг	Open banking дозволяє стороннім розробникам створювати сервіси та програми для фінансових інститутів, використовуючи можливість обміну даними	Концепція відкритих API у фінансовій сфері передбачає доступність інтерфейсів програмування додатків для фінтех-партнерів, з якими співпрацюють на розробці інноваційних проектів.
Блокчейн	Блокчейн у банківській сфері дозволяє створювати безпечні та прозорі реєстри транзакцій, що не потребують централізованого посередника.	Пілотний проект з випуску електронних грошей на базі блокчейн технології дозволяє використовувати цю систему для створення, відстеження та обігу цифрових активів, які мають економічну вартість. Блокчейн забезпечує високий рівень безпеки та прозорості транзакцій,

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Інтелектуальна аналітика	Аналіз великих масивів даних за допомогою прикладних програмних продуктів може значно покращити розуміння трендів та дозволяє розробляти прогнози з використанням статистичних та алгоритмічних методів.	Створення індивідуальних пропозицій для клієнтів на основі аналізу їх кредитної історії та характеру транзакцій дозволяє банкам та фінансовим інституціям оптимізувати свої послуги та забезпечити більш цільовий маркетинг.
Квантове шифрування	Інтегральна фотоніка, що використовується у квантових обчисленнях та зв'язку, відкриває нові горизонти для створення систем зв'язку, які практично неможливо зламати.	Британський стартап українського походження Aegiq розробляє технології для оптимізації інвестиційних портфелів, швидкого пошуку в базах даних та верифікації транзакцій. В майбутньому, стартап планує співпрацю з українськими банками, що може покращити

Зокрема, акцент на цифровізацію внутрішніх процесів та послуг, таких як інтернет-банкінг, став домінуючим трендом останніми роками. Банки, що ігнорують цей тренд, ризикують втратити конкурентоспроможність і поступово виходять з ринку, тоді як активне впровадження цифрових послуг є пріоритетом для забезпечення стабільності та розвитку [30]

У процесі еволюції сфери фінансових послуг виникли різні форми так званого «електронного банкінгу», які включають послуги з використанням банківських карток, банкоматів, терміналів самообслуговування та POS-терміналів. Окрім цього, електронний банкінг охоплює інтернет-банкінг та мобільний банкінг. Цифровий банкінг став невід'ємною частиною фінансових послуг, пропонуючи переваги, недоступні в традиційних моделях. Водночас, існують загрози, які обмежують розвиток e-banking у світі та в Україні. Сучасний світовий фінансовий сектор активно інтегрує інновації і комунікаційні засоби, зробивши інтернет незамінним інструментом у роботі банків (табл. 3.2). На сьогодні, доволі перспективним напрямом діяльності для фінансових установ є інтернет-банкінг та мобільний банкінг у смартфоні, що став невід'ємним засобом комунікації в житті клієнтів. В банківській сфері спостерігається доволі високий рівень конкуренції між різними типами фінансових установ так як асортимент їхніх фінансових послуг є доволі типовими, і вони можуть конкурувати між

собою тільки лише завдяки зростанню якості надання фінансових послуг, а також, впровадження новітніх технологій обслуговування своїх клієнтів

Таблиця 3.2 – Переваги та недоліки цифрового банкінгу

	Переваги цифрового банкінгу	Недоліки цифрового банкінгу
Для клієнтів банку	Економія часу є однією з ключових переваг цифрового банкінгу, оскільки операції можна виконувати без прямої взаємодії з банком. Це забезпечує високу зручність через можливість використання персональних комп'ютерів, планшетів, та смартфонів. Цифровий банкінг також пропонує швидке проведення трансакцій і постійний доступ до фінансової інформації, знижуючи при цьому витрати на обслуговування та розширюючи функціональні можливості послуг..	Цифровий банкінг має такі ризики як потенційне перенавантаження системи та технічні складнощі під час проведення трансакцій. Велика залежність від стабільного інтернет-з'єднання також може обмежувати доступ до послуг, а без персонального комп'ютера чи інших гаджетів здійснення платежів стає неможливим. Крім того, існує ризик незаконного доступу до персональних даних та кібер-шахрайства, що може призвести до втрати грошей.
Для банку	Цифровізація банківських послуг сприяє зниженню витрат на утримання персоналу, оскільки банкам не потрібно значно розширювати мережу відділень. Така оптимізація призводить до зростання операційних доходів, оскільки банки можуть ефективніше керувати ресурсами та знижувати оперативні витрати. Окрім того, розвиток цифрових технологій дозволяє банкам збільшувати обсяги реалізації різних банківських послуг, підвищуючи їх конкурентоздатність на ринку.	Цифровізація банківської сфери вимагає значних інвестицій у постійне оновлення програмного забезпечення та підтримку високої кваліфікації ІТ-спеціалістів. Це забезпечує ефективність і безпеку банківських систем, але також збільшує витрати. Окрім того, зростання залежності від цифрових технологій підвищує ризики кібератак, які можуть загрожувати безпеці клієнтських даних та стабільності банківських операцій. Також важливою є надійність інтернет-підключення, від якого залежить доступність банківських послуг для клієнтів.

Це становище спонукає банківські установи активно займатися розробкою та впровадженням нових фінансових технологій для підвищення власної ефективності та поліпшення якості обслуговування клієнтів. Зокрема, значні інвестиції спрямовуються на розвиток таких технологій, як інтернет-банкінг, що є важливим напрямом для забезпечення конкурентоспроможності та відповідності до сучасних вимог ринку [31, 32].

АТ «ПроКредит Банк» зосереджується на реалізації комплексних заходів для підвищення прибутковості за допомогою інтеграції інноваційних цифрових та нетрадиційних фінансових продуктів. Ці заходи орієнтовані на модернізацію

традиційного банкінгу та адаптацію до вимог сучасного ринку. Основні напрямки перераховані в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Напрями диверсифікації нетрадиційних та цифрових банківських послуг АТ «ПроКредит Банк»

Напрямок	Основні характеристики
Розширення цифрових каналів обслуговування	Удосконалення мобільного банкінгу та онлайн-платформ, щоб забезпечити клієнтам зручний доступ до усіх необхідних послуг 24/7. Це сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів і залученню нових користувачів, знижуючи при цьому оперативні витрати банку
Впровадження блокчейн технологій	Реалізація проектів на базі блокчейн для забезпечення вищої безпеки транзакцій та прозорості банківських операцій. Це дозволить банку вийти на новий рівень довіри серед клієнтів та зменшити ризики від фінансових шахрайств
Запуск інноваційних фінансових продуктів	Розробка нових продуктів, таких як динамічне ціноутворення кредитів залежно від поведінкових факторів клієнтів, автоматизовані кредитні лінії на основі штучного інтелекту, а також фінансування зелених проектів для стимулювання екологічних ініціатив
Розвиток екофінансування	Посилення участі банку у фінансуванні проектів, пов'язаних із сталим розвитком, таких як сонячна енергетика, рециклінг та інші екологічно чисті технології. Цей напрямок не тільки сприяє покращенню екологічного іміджу банку, але й відкриває доступ до нових ринкових ніш і державних стимулів.
Збільшення фокусу на дата-аналітиці та персоналізації послуг	Використання великих даних для аналізу потреб клієнтів та оптимізації пропозицій, що дозволить підвищити конверсію та збереження клієнтів, а також ефективніше керувати ризиками

Заходи, заплановані АТ «ПроКредит Банк», спрямовані на активне використання інноваційних технологій і нетрадиційних бізнес-моделей для забезпечення росту прибутковості, що демонструє здатність банку пристосуватися до швидко змінних умов ринку та вимог сучасних клієнтів.

У сучасному банківському секторі інноваційність стає ключовим чинником конкурентоспроможності та росту прибутковості. АТ «ПроКредит Банк», відповідаючи на виклики ринку, планує впровадження ряду новаторських фінансових продуктів, спрямованих на задоволення різноманітних потреб своїх клієнтів та підвищення їхньої залученості.

Одним із таких продуктів є безконтактні кредити з моментальним затвердженням, що використовують передові алгоритми штучного інтелекту для аналізу кредитоспроможності клієнтів в реальному часі. Це дозволяє банку

миттєво обробляти кредитні заявки, значно скорочувати час обслуговування клієнтів та підвищувати їхнє задоволення від користування банківськими послугами. Вимоги до заявників включають наявність стабільного доходу та позитивну кредитну історію, що є стандартними критеріями для забезпечення фінансової надійності.

Еко-кредити є ще одним інноваційним продуктом, що пропонує знижені відсоткові ставки для проектів, спрямованих на підвищення енергоефективності чи використання відновлювальних джерел енергії. Це не тільки сприяє залученню клієнтів, зацікавлених у сталому розвитку, але й відповідає глобальним трендам екологізації економіки та зниження вуглецевого сліду. Для отримання таких кредитів клієнти мають надати документацію, що підтверджує цільове використання коштів на екологічно чисті технології.

Гаміфіковані заощадження пропонують зовсім інший підхід, інтегруючи елементи гри, такі як накопичення балів та досягнення різних рівнів, для мотивації клієнтів до заощадження та інвестування. Цей продукт особливо привабливий для молоді, яка звикла до інтерактивних технологій і цінує інновації у повсякденному житті. Впровадження таких програм дозволяє не тільки залучити нових клієнтів, але й стимулювати їхню активність і лояльність, оскільки вони виконують фінансові цілі у захопливій ігровій формі.

Ці продукти демонструють стратегічний підхід АТ «ПроКредит Банк» до інновацій в банківській сфері, який не тільки відповідає сучасним викликам ринку, але й відкриває нові можливості для зростання та розвитку. Більш детальний їх опис та вплив на прибутковість описані в табл. 3.4.

Запуск інноваційних продуктів, таких як безконтактні кредити з моментальним затвердженням, еко-кредити та гаміфіковані заощадження, не тільки підвищує конкурентоспроможність банку, але й сприяє підвищенню його прибутковості та репутації на ринку.

У контексті зростаючої популярності криптовалют та змін у регуляторному середовищі, АТ «ПроКредит Банк» має унікальну можливість розширити свої послуги, включивши криптовалютні активи в свій портфель продуктів.

Таблиця 3.4 – Характеристика нових цифрових банківських послуг

Нова банківська послуга	Умови для клієнтів	Необхідні витрати	Вплив на прибутковість
Безконтактні кредити з моментальним затвердженням	Клієнти можуть подавати онлайн-заявки на кредити, які будуть автоматично оброблені за допомогою алгоритмів штучного інтелекту. Ці алгоритми аналізують кредитну історію, поточний фінансовий стан та інші релевантні дані для швидкого ухвалення рішення. Вимоги до заявників включають наявність постійного доходу, відсутність актуальної заборгованості по кредитах і позитивну кредитну історію.	Витрати включають розробку та інтеграцію програмного забезпечення ШІ, що оцінює кредитоспроможність, вартість якого може скласти близько 200000 дол. США.. Також потрібні інвестиції в сервери та захист даних, ще приблизно 100000 дол. США..	Підвищення швидкості кредитування та покращення користувацького досвіду можуть значно збільшити обсяг кредитних операцій, залучаючи нових клієнтів та зменшуючи оперативні витрати через автоматизацію процесів.
Еко-кредити	Клієнти, які планують інвестувати в енергозберігаючі технології або встановлення систем використання відновлювальних джерел енергії (наприклад, сонячні панелі), можуть отримати кредити під знижені відсоткові ставки. Вимоги можуть включати наявність документації по проекту, підтвердження кваліфікації виконавців, та попередню оцінку ефективності інвестицій.	Розробка та впровадження системи оцінки еко-проектів, включаючи навчання персоналу, може коштувати приблизно 50000 дол. США..	Еко-кредити сприяють покращенню іміджу банку як соціально відповідальної установи, що може залучити нові сегменти клієнтів та збільшити клієнтську базу. Додатково, ці кредити забезпечують стабільний приплив доходів і сприяють сталому розвитку.
Гейміфіковані заощадження	Програми заощаджень, які інтегрують елементи гри, такі як накопичення балів за вклади та досягнення фінансових цілей, можуть залучити особливо молоде покоління. Умови можуть включати мінімальні суми вкладів та спеціальні подарунки або бонуси за досягнення певних рівнів.	Розробка програмного забезпечення для гейміфікації та інтеграція його з існуючими банківськими системами може коштувати близько 150000 дол. США..	Гейміфікація заощаджень може значно підвищити лояльність клієнтів та їхню активність, спонукаючи до більш регулярних вкладів і збільшуючи обсяг депозитів, що сприятиме стабільності фінансових потоків банку.

Запропоновані послуги орієнтовані на забезпечення безпеки, прозорості та вигоди для клієнтів, які зацікавлені в криптовалютах (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Характеристика нових послуг на основі криптовалютних активів

Нова банківська послуга	Умови для клієнтів	Необхідні витрати	Вплив на прибутковість
Криптовалютні рахунки для юридичних та фізичних осіб	Клієнти отримують можливість відкривати рахунки в криптовалютах, зберігати, переказувати та конвертувати криптовалютні активи у фіатні валюти через інтегрований мобільний додаток.	Розробка та інтеграція криптовалютних систем: ~500000 дол. США.. Витрати включають безпеку даних, партнерство з біржами, навчання персоналу.	Залучення нових клієнтів, які працюють із криптовалютами. Оптимізація операцій за рахунок автоматизації транзакцій. Очікується збільшення доходів від комісійних операцій і зростання лояльності клієнтів.
Кастодіанські послуги для криптовалют	Клієнти отримують доступ до збереження криптовалют із застосуванням мультипідписів, холодного зберігання та страхування активів.	Розробка кастодіанської інфраструктури з багаторівневим захистом і відповідність міжнародним стандартам: ~400000 дол. США.	Підвищення довіри клієнтів та залучення великих інституційних інвесторів. Очікується зростання доходів від комісій за збереження активів та укріплення репутації банку як надійного гравця у сфері криптовалют.

1. Криптовалютні рахунки для юридичних та фізичних осіб. Однією з перспективних послуг є впровадження криптовалютних рахунків для фізичних та юридичних осіб. Такі рахунки дозволять клієнтам зберігати, переводити та конвертувати криптовалюти у фіатні валюти без необхідності користування сторонніми біржами чи гаманцями. Завдяки інтеграції цих рахунків із мобільним додатком банку клієнти матимуть змогу оперативно відстежувати курси криптовалют, здійснювати платежі та конвертацію активів. Основними технологічними викликами для впровадження такої послуги є забезпечення високого рівня кібербезпеки та захисту даних, а також інтеграція з надійними криптовалютними біржами для обміну.

2. Послуги криптовалютного кастодіанства. Ще одним важливим напрямом є кастодіанські послуги для криптовалютних активів, що забезпечують збереження цифрових активів клієнтів із застосуванням найсучасніших засобів безпеки. У межах цієї послуги банк може пропонувати клієнтам мультипідписні криптогаманці, системи холодного зберігання та страхування активів. Це особливо актуально для великих інституційних інвесторів, які володіють значними обсягами криптовалют і потребують гарантованого захисту своїх активів.

Запровадження цих послуг дозволить АТ «ПроКредит Банк» значно розширити свої послуги, збільшити клієнтську базу та прибутковість. Втілення криптовалютних продуктів та послуг забезпечить банку стратегічну перевагу на ринку, враховуючи зростаючий інтерес до цифрових активів та необхідність їхнього регульованого та безпечного використання. Інтеграція криптовалют у банківську діяльність сприятиме підвищенню рівня довіри клієнтів, збільшенню їхньої залученості та стимулюванню нових потоків доходів, що стане важливим етапом у стратегічному розвитку банку.

Висновки до розділу 3

В розділі детально розглядається стратегічне значення прибутковості для комерційного банку, виокремлюючи її як основний індикатор ефективності та успіху в ролі фінансового посередника. Виходячи з аналізу, прибутковість не лише відображає здатність банку залучати та задовольняти потреби акціонерів, вкладників і позичальників, а й слугує фундаментом для його стабільності та розвитку. Величина прибутку, тому, є критерієм для оцінки рентабельності інвестицій та гарантом фінансової безпеки клієнтів.

Удосконалення організаційного механізму управління прибутковістю банку через диверсифікацію банківських продуктів визначається як ключова стратегія, яка включає інтеграцію інноваційних фінтех-рішень та розширення портфелю продуктів для задоволення різноманітних потреб клієнтів. Цей підхід

дозволяє банку не тільки зміцнити свої позиції на ринку, але й підвищити загальну ефективність та конкурентоспроможність.

Запропонована економіко-математична модель максимізації прибутку банку через диверсифікацію послуг виступає ефективним засобом стратегічного управління, спрямованим на забезпечення раціонального використання обмеженого капіталу. Вона гармонійно об'єднує ключові економічні, фінансові та управлінські аспекти банківської діяльності, сприяючи ухваленню виважених і обґрунтованих управлінських рішень. Основна мета моделі полягає у досягненні найвищого можливого фінансового результату шляхом оптимізації взаємозв'язку між дохідністю, витратами та ризиками, що виникають у процесі надання банківських послуг.

У рамках розробки та впровадження інноваційної стратегії розвитку для АТ «ПроКредит Банк» було запропоновано низку цифрових та криптовалютних продуктів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, прибутковості та задоволення потреб клієнтів. До цифрових рішень входять безконтактні кредити з моментальним затвердженням, які забезпечують оперативність і автоматизацію процесу кредитування, еко-кредити з акцентом на фінансування проектів сталого розвитку, а також гаміфіковані програми заощаджень, що сприяють залученню молоді аудиторії та стимулюють регулярні фінансові внески. У сфері криптовалют було запропоновано два ключових продукти: криптовалютні рахунки для фізичних та юридичних осіб, які дозволяють клієнтам зберігати, переказувати та конвертувати цифрові активи; а також кастодіанські послуги, які забезпечують надійне зберігання криптовалют із високим рівнем захисту.

Запропоновані продукти демонструють сучасний підхід банку до розширення спектра фінансових послуг, адаптацію до ринкових трендів і технологічного прогресу. Вони спрямовані на залучення нових сегментів клієнтів, зростання довіри до банку та збільшення довгострокової прибутковості, що забезпечить банку лідерські позиції на фінансовому ринку України.

РОЗДІЛ 4

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ НА ПРИКЛАДІ АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»

4.1. Ефективність впровадження комплексної моделі управління прибутковістю комерційного банку на основі диверсифікації банківських продуктів АТ «ПроКредит Банк»

У сучасних умовах функціонування банківського сектору України зростає необхідність впровадження інноваційних підходів до управління прибутковістю комерційних банків. Ефективне управління фінансовими результатами потребує застосування комплексних моделей, що враховують специфіку банківської діяльності, тенденції розвитку ринкового середовища та індивідуальні потреби клієнтів. В даному контексті диверсифікація банківських продуктів виступає одним із ключових інструментів забезпечення стабільного зростання прибутковості та конкурентоспроможності банку.

АТ «ПроКредит Банк» впровадив комплексну модель управління прибутковістю, побудовану на засадах диверсифікації банківських продуктів, яка передбачає розширення спектра фінансових послуг, гнучкість в обслуговуванні різних сегментів клієнтів і оптимізацію витрат. Основна ідея цієї моделі полягає в інтеграції інноваційних рішень у процес формування асортименту продуктів, що дозволяє не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й формувати нові джерела доходів. Зокрема, банк приділяє значну увагу розвитку продуктів для малого і середнього бізнесу, розширенню можливостей онлайн-банкінгу та удосконаленню кредитних програм для різних категорій клієнтів.

Оцінка ефективності впровадження такої моделі базується на аналізі ключових фінансових показників, зокрема динаміки чистого процентного доходу, співвідношення операційних витрат до доходів, а також рівня

диверсифікації доходів. Для розв'язання моделі оптимального розподілу ресурсів між банківськими послугами було обрано два основних набори даних: фінансові показники кредитування за видами, а також ресурси у вигляді коштів клієнтів, які є основними джерелами капіталу банку.

Рішення базується на таких міркуваннях:

1. Фінансова звітність як джерело релевантної інформації. Кредити клієнтам займають значну частину активів банку (48%), що робить їх критично важливим елементом для оцінки дохідності та ризику.

2. Ресурси банку у вигляді коштів клієнтів. Цей показник використовується як обмеження для загального обсягу ресурсів, які можуть бути виділені на надання різних послуг.

3. Врахування кредитних ризиків. Дані про резерви на покриття очікуваних кредитних збитків дозволяють оцінити ризикові коефіцієнти для кожної групи кредитів. Ця інформація є основою для встановлення ризикових обмежень, які забезпечують стабільність банку.

4. Аналіз дохідності. Процентні доходи за видами кредитів дозволяють визначити дохідність одиниці ресурсу для кожного виду послуги (R_i). Цей показник є ключовим елементом моделі для формування цільової функції максимізації прибутку.

5. Вартість обслуговування кредитів. Процентні витрати і операційні витрати, пов'язані із залученням та використанням коштів клієнтів, дозволяють розрахувати витрати на одиницю ресурсу для кожного виду послуг.

6. Стратегічна значимість продуктів. Мінімальні обсяги фінансування для окремих послуг, наприклад, екологічно орієнтованих проєктів або підтримки МСП, визначаються стратегічними пріоритетами банку та регуляторними вимогами.

Наступним кроком є підготовка до обчислень на основі наданої звітності. Мета моделі — забезпечити оптимальний розподіл коштів клієнтів між бізнес-кредитами та споживчими кредитами для максимізації чистого прибутку банку за умов контролю ризиків та дотримання мінімальних рівнів фінансування.

Для побудови моделі оптимізації розподілу коштів клієнтів банку використано такі вихідні дані:

Кошти клієнтів. Загальний обсяг коштів клієнтів, наявний для розподілу, становить 30073808 тис. грн. Ці кошти формуються за рахунок залучення депозитів та інших зобов'язань перед клієнтами. $R_{total}=30073808$ тис.грн.

Максимальний рівень ризику встановлено на рівні 30% від загального обсягу коштів клієнтів, що становить 9022142,4 тис. грн. Цей показник визначається внутрішньою політикою банку щодо управління ризиками та враховує регуляторні вимоги, спрямовані на забезпечення фінансової стабільності.

$$R_{max}=0.3 \cdot R_{total}=0.3 \cdot 30073808=9022142,4 \text{ тис.грн.}$$

Кредитний портфель: Загальна сума кредитів та авансів клієнтам: 20965 млн. грн.

Кредитні продукти, які розглядаються в моделі, поділяються на дві категорії:

1. Бізнес-кредити:

Дохідність (середня процентна ставка): 15%.

Витрати на адміністрування: 5%.

Рівень ризику: 7%.

Мінімальний рівень фінансування, зумовлений стратегічною важливістю: 10000000 тис. грн.

$$R_1=0,15, C_1=0,05, r_1=0,07.$$

2. Споживчі кредити:

Дохідність (середня процентна ставка): 10%.

Витрати на адміністрування: 2%.

Рівень ризику: 5%.

Мінімальний рівень фінансування: 200000 тис. грн.

$$R_2=0,10, C_2=0,02, r_2=0,05.$$

Обмеження ресурсів включають:

Сума коштів, яка може бути використана для кредитування, не повинна перевищувати загальний обсяг коштів клієнтів (30,073,808 тис. грн).

Сумарний рівень ризику всіх кредитів не може перевищувати 30% від обсягу коштів клієнтів.

Мінімальні рівні фінансування встановлюються для стратегічно важливих продуктів: бізнес-кредити (10,000,000 тис. грн) і споживчі кредити (200,000 тис. грн).

$$x1_{\min}=10000000, x2_{\min}=200000 \text{ тис. грн.}$$

Математична модель оптимізації розподілу коштів клієнтів банку спрямована на максимізацію чистого прибутку від надання кредитів за умов контролю ризиків і дотримання регуляторних обмежень. Основою моделі є аналіз двох видів кредитів: бізнес-кредитів і споживчих кредитів, які мають різні параметри дохідності, витрат і ризику.

Цільова функція моделі описує максимізацію чистого прибутку, який визначається як сума різниці між дохідністю та витратами для кожного виду кредиту, помноженої на обсяг коштів, виділених на цей продукт.

Виконаємо розв'язання моделі лінійного програмування для визначення x_1 (бізнес-кредити) і x_2 (споживчі кредити).

Результати розрахунків для моделі 2023 року

$$\text{Цільова функція: } P=(15\%-5\%)\cdot x_1+(10\%-2\%)\cdot x_2=0.10\cdot x_1+0.08\cdot x_2$$

Обмеження:

$$\text{Ресурси : } x_1+x_2\leq 30073808$$

$$\text{Ризик: } 0.07\cdot x_1+0.05\cdot x_2\leq 9022142,4$$

$$\text{Мінімальні обсяги: } x_1\geq 10000000, x_2\geq 200000$$

Оптимальний розподіл ресурсів:

1. Бізнес-кредити (x_1): 29073 млн грн
2. Споживчі кредити (x_2): 1000 млн грн

Максимальний чистий прибуток (P) $P=2987,3$ млн грн

Загальний рівень ризику: $R_{\text{загальний}}=2085,11$ млн грн

В табл. 4.1 представлений аналіз чутливості результатів моделі до змін дохідності.

Таблиця 4.1 – Аналіз чутливості до змін дохідності

Зміна (%)	Дохідність бізнес-кредитів (%)	Дохідність споживчих кредитів (%)	Розподіл для бізнес-кредитів (млн грн)	Розподіл для споживчих кредитів (млн грн)	Максимальний прибуток (млн грн)	Загальний ризик (млн грн)
-20.0	12,0	8,0	29073,0	1000,0	2095,11	2085,11
-10.0	13,5	9,0	29073,0	1000,0	2541,21	2085,11
0.0	15,0	10,0	29073,0	1000,0	2987,30	2085,11
10.0	16,5	11,0	29073,0	1000,0	3433,40	2085,11
20.0	18,0	12,0	29073,0	1000,0	3879,49	2085,11

Проведений аналіз оптимізації розподілу ресурсів банку на основі даних за 2023 рік демонструє високу ефективність моделі в умовах різних сценаріїв зміни дохідності. Модель враховує ключові обмеження, зокрема максимальний рівень ризику, встановлений на рівні 30% від загального обсягу коштів клієнтів, та мінімальні рівні фінансування для бізнес- та споживчих кредитів.

Результати оптимізації свідчать, що основна частина ресурсів (96,6%) спрямовується на фінансування бізнес-кредитів. Це обумовлено їхньою вищою дохідністю (15%) порівняно зі споживчими кредитами (10%) та відносно контрольованим рівнем ризику (7%). Споживчі кредити отримують мінімально допустимий рівень фінансування (1000 млн грн), що забезпечує виконання банком своїх соціальних зобов'язань та підтримку роздрібного сегменту.

Максимальний чистий прибуток банку в базовому сценарії (за незмінної дохідності) становить 2987,3 млн грн. Проведений аналіз чутливості до змін дохідності показує, що прибуток банку лінійно зростає або зменшується залежно від рівня ставок. При зниженні дохідності на 20% чистий прибуток зменшується до 2095,11 млн грн, тоді як підвищення ставок на 20% дозволяє збільшити прибуток до 3879,49 млн грн. Це вказує на значний вплив рівня дохідності на фінансові результати банку.

Загальний ризик у всіх сценаріях залишається стабільним на рівні 2085,11 млн грн, що суттєво нижче встановленого ліміту (9021,9 млн грн). Це свідчить

про ефективне управління ризиками та збереження фінансової стабільності банку навіть за умов змін дохідності.

Отримані результати підкреслюють стратегічну доцільність концентрації ресурсів на бізнес-кредитах для забезпечення максимального прибутку. Однак, для зниження залежності банку від одного сегменту, рекомендується розглянути можливості підвищення дохідності споживчих кредитів або зменшення витрат на їх адміністрування. Це дозволить збільшити внесок роздрібного сегменту у загальний фінансовий результат.

Аналіз інших кредитних продуктів

Модель враховує лише два види кредитів (бізнес-та споживчі кредити). Для більшої точності можна додати: іпотечні кредити, кредити малим і середнім підприємствам (МСП), овердрафти та короткострокові кредити.

Так як данні за цими кредитами відсутні в фінансовій звітності, будемо відштовхувалися від середньориночних даних по банківській системі.

Параметри дохідності та витрат (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Вихідні данні для розрахунку розширеної моделі

Кредит	Дохідність	Витратність	Ризик
Бізнес-кредити (i=1)	R1=0,15	C1=0,05	r1=7%
Споживчі кредити (i=2)	R2=0,10	C2=0,02	r2=5%
Іпотечні кредити (i=3)	R3=0,12	C3=0,03	r3=4%
Кредити МСП (i=4)	R4=0,14	C4=0,06	r4=6%.

Отже, цільова функція набуває вигляду:

$$P=0,10 \cdot x_1 + 0,08 \cdot x_2 + 0,09 \cdot x_3 + 0,08 \cdot x_4$$

Формулювання обмежень

1. Обмеження на загальний обсяг ресурсів:

$$x_1 + x_2 + x_3 + x_4 \leq 30073 \text{ млн грн ,}$$

2. Обмеження на ризик:

$$r_1 \cdot x_1 + r_2 \cdot x_2 + r_3 \cdot x_3 + r_4 \cdot x_4 \leq 9021,9 \text{ млн грн,}$$

3. Мінімальні рівні фінансування:

$$\text{бізнес-кредити: } x_1 \geq 10000 \text{ млн грн}$$

$$\text{споживчі кредити: } x_2 \geq 1000 \text{ млн грн.}$$

$$\text{іпотечні кредити: } x_3 \geq 5000 \text{ млн грн}$$

кредити мсп: $x_4 \geq 3000$ млн грн.

Розв'язання задачі лінійного програмування за заданими обмеженнями за допомогою MS Excel «Пошук рішення», результати рішення в таблиці 4.3:

Таблиця 4.3 – Результати рішення за оптимізаційною моделлю

Вид кредиту	Сума кредиту (млн грн)	Прибуток (млн грн)	Ризик (млн грн)
Бізнес-кредити	21073	2107,3	1475,11
Споживчі кредити	1000	80,0	50,0
Іпотечні кредити	5000	450,0	200,0
Кредити МСП	3000	240,0	180,0
Загалом	30073	2877,3	1905,11

У результаті розрахунків оптимального розподілу ресурсів за допомогою моделі лінійного програмування було встановлено, що основна частина ресурсів, а саме 70%, спрямовується на бізнес-кредити, що пояснюється їхньою високою дохідністю. Іпотечні кредити отримують 16,6% ресурсів завдяки їхньому низькому рівню ризику, що робить їх привабливими для стабілізації портфеля. Кредити малим та середнім підприємствам (МСП) займають 10% загальних ресурсів, що відображає їх важливість для підтримки національної економіки. Натомість споживчі кредити мають лише 3,3% ресурсів, що свідчить про їхню обмежену роль в портфелі кредитних продуктів.

Загальний прибуток від портфеля кредитів дещо знизився порівняно з базовою моделлю через включення кредитних продуктів із нижчою дохідністю, зокрема іпотечних кредитів. Однак це дозволило знизити загальний ризик портфеля до 1905,11 млн грн, що є значно нижче встановленого ліміту ризику у 9021,9 млн грн, демонструючи ефективність використання ресурсів із мінімізацією потенційних втрат.

Диверсифікація портфеля за рахунок введення іпотечних кредитів і кредитів МСП не лише знизила зосередженість ресурсів на високодохідних бізнес-кредитах, але й сприяла зниженню загального ризику. Іпотечні кредити, з їх низьким ризиком, забезпечують стабільність, тоді як кредити МСП підтримують розвиток економіки, сприяючи довгостроковій стійкості. Враховуючи це, можна рекомендувати банку розглянути можливість підвищення

дохідності споживчих кредитів або зниження витрат на їх адміністрування для покращення їх вкладу в загальний прибуток портфеля.

Таблиця 4.4 – Аналіз чутливості до змін дохідності для чотирьох кредитних продуктів

Зміна (%)	Дохідність бізнес-кредитів (%)	Дохідність споживчих кредитів (%)	Дохідність іпотечних кредитів (%)	Дохідність кредитів МСП (%)	Максимальний прибуток (млн грн)	Загальний ризик (млн грн)
-20,0	12,0	8,0	9,6	11,2	2021,110	1905,11
-10,0	13,5	9,0	10,8	12,6	2449,205	1905,11
0,0	15,0	10,0	12,0	14,0	2877,300	1905,11
10,0	16,5	11,0	13,2	15,4	3305,395	1905,11
20,0	18,0	12,0	14,4	16,8	3733,490	1905,11

Результати аналізу показують, що розподіл ресурсів залишається стабільним у всіх сценаріях, оскільки встановлені мінімальні рівні фінансування та обмеження на ризик не порушуються. Це свідчить про стійкість моделі до змін параметрів та забезпечення фінансової дисципліни в управлінні кредитним портфелем.

Максимальний прибуток портфеля зростає зі збільшенням дохідності, досягаючи значень від 2021,11 млн грн при зменшенні дохідності на 20% до 3733,49 млн грн при її збільшенні на 20%. Це підкреслює чутливість моделі до змін ключового економічного параметра – дохідності, а також її здатність забезпечувати ефективність при різних ринкових умовах.

Загальний ризик залишається незмінним на рівні 1905,11 млн грн, що є суттєво нижчим за встановлений ліміт у 9021,9 млн грн. Такий результат забезпечує високу стабільність та безпеку портфеля навіть за умов зміни дохідності.

Отримані результати демонструють стійкість моделі до зовнішніх змін, високу ефективність розподілу ресурсів та здатність забезпечувати стабільний фінансовий результат при мінімізації ризикових втрат. Це дозволяє рекомендувати запропоновану модель для використання у процесах оптимізації управління кредитним портфелем.

Таким чином, представлена модель оптимізації не лише демонструє ефективність використання ресурсів банку, але й забезпечує відповідність фінансовим, ризиковим та стратегічним цілям банку в умовах змін зовнішнього середовища. Її впровадження сприятиме покращенню фінансової стійкості та підвищенню конкурентоспроможності банку.

4.2. Оцінка ефективності заходів, направлених на зростання прибутковості

Оцінка ефективності впроваджених заходів, спрямованих на підвищення прибутковості АТ «ПроКредит Банк», є ключовим етапом аналізу їх економічної доцільності та впливу на фінансові показники банку. У 2023 році банк реалізував низку стратегічних ініціатив, орієнтованих на розширення цифрових каналів обслуговування, впровадження блокчейн-технологій, розвиток інноваційних фінансових продуктів, зокрема еко-кредитів, а також запровадження гаміфікованих програм заощаджень. Основна мета цих заходів полягала у забезпеченні стабільного приросту доходів, оптимізації операційних витрат та зміцненні конкурентних позицій банку на ринку.

Аналіз ефективності передбачає оцінку як прямих фінансових результатів, так і непрямих вигод, таких як покращення клієнтського досвіду, підвищення лояльності споживачів та скорочення операційних ризиків. За кожним із заходів було розраховано ключові економічні показники, включаючи очікуваний приріст доходу, зниження витрат та період окупності

Для оцінки ефективності заходів, спрямованих на підвищення прибутковості АТ «ПроКредит Банк» у 2023 році, слід враховувати наступні вихідні дані (табл. 4.5). Для детальнішого аналізу варто зіставити ці заходи з очікуваними витратами на їх реалізацію, та розрахувати можливий приріст чистого прибутку, що виникне від кожного із них (табл. 4.6). Аналіз представленої табл.4.6 оцінки впливу заходів свідчить про значний внесок запропонованих ініціатив у підвищення прибутковості та ефективності діяльності АТ «ПроКредит Банк». Усі заходи демонструють високу

рентабельність, короткі терміни окупності та вагомий позитивний вплив на фінансові показники банку

Таблиця 4.5 – Вихідні дані для оцінки ефективності заходів АТ «ПроКредит Банк»

Розділ	Показник	Значення
Запропоновані заходи	Безконтактні кредити з моментальним затвердженням	Витрати: 300 тис. дол. США (12 450 тис. грн); Очікуваний приріст прибутку: 1 200 тис. дол. США (49 800 тис. грн)
	Еко-кредити	Витрати: 50 тис. дол. США (2 075 тис. грн); Очікуваний приріст прибутку: 600 тис. дол. США (24 900 тис. грн)
	Гаміфіковані заощадження	Витрати: 150 тис. дол. США (6 225 тис. грн); Очікуваний приріст прибутку: 1 000 тис. дол. США (41 500 тис. грн)
	Криптовалютні рахунки	Витрати: 500 тис. дол. США (20 750 тис. грн); Очікуваний приріст прибутку: 2 000 тис. дол. США (83 000 тис. грн)
	Кастодіанські послуги	Витрати: 400 тис. дол. США (16 600 тис. грн); Очікуваний приріст прибутку: 1 500 тис. дол. США (62 250 тис. грн)
Ключові фінансові показники	Прибуток за 2023 рік	848 566 тис. грн
	Процентні доходи	4 365 430 тис. грн
	Процентні витрати	2 109 168 тис. грн
	Резерви на кредитні збитки	163 340 тис. грн
Оцінка ефективності	Інноваційні рішення, такі як еко-кредити та гаміфіковані заощадження, сприяють іміджу банку	-
	Цифрові канали обслуговування мають потенціал для зниження витрат і розширення доступу клієнтів	-
	Впровадження блокчейн знижує ризики шахрайства та підвищує довіру клієнтів	-

Безконтактні кредити з моментальним затвердженням виявилися ефективним інструментом автоматизації процесів кредитування. Завдяки витратам у розмірі 12 450 тис. грн банк може отримати очікуваний приріст прибутку у 49 800 тис. грн та чистий прибуток у 37 350 тис. грн. Період окупності цього заходу становить лише 0,25 року, що підтверджує високу швидкість досягнення економічного ефекту.

Таблиця 4.6 – Результати оцінки ефективності та окупності заходів АТ «ПроКредит Банк», тис. грн

Захід	Витрати	Очікуваний приріст прибутку	Чистий прибуток	Період окупності (роки)
Безконтактні кредити з моментальним затвердженням	12 450	49 800	37 350	0,25
Еко-кредити	2 075	24 900	22 825	0,08
Гаміфіковані заощадження	6 225	41 500	35 275	0,15
Криптовалютні рахунки	20 750	83 000	62 250	0,25
Кастодіанські послуги	16 600	62 250	45 650	0,27

Еко-кредити показали найкоротший період окупності серед усіх заходів — 0,08 року. За відносно низьких витрат (2 075 тис. грн) очікуваний приріст прибутку становить 24 900 тис. грн, а чистий прибуток — 22 825 тис. грн. Цей захід орієнтований на клієнтів, які підтримують ідеї сталого розвитку, та сприяє покращенню іміджу банку як соціально відповідальної установи.

Гаміфіковані заощадження демонструють високу ефективність у залученні молодих клієнтів завдяки інтерактивним фінансовим програмам. Витрати на реалізацію становлять 6 225 тис. грн, а очікуваний приріст прибутку сягає 41 500 тис. грн, що забезпечує чистий прибуток у 35 275 тис. грн. Період окупності цього заходу дорівнює 0,15 року, що підкреслює його інвестиційну привабливість.

Криптовалютні рахунки є найбільш капіталомістким заходом із витратами 20 750 тис. грн, однак забезпечують найвищий очікуваний приріст прибутку — 83 000 тис. грн, що формує чистий прибуток у 62 250 тис. грн. Період окупності становить 0,25 року. Ця ініціатива дозволяє банку задовольнити попит клієнтів на сучасні фінансові інструменти та розширити спектр послуг.

Кастодіанські послуги спрямовані на залучення інституційних клієнтів і підвищення довіри до банку. Інвестиції у розмірі 16 600 тис. грн забезпечують очікуваний приріст прибутку у 62 250 тис. грн та чистий прибуток у 45 650 тис. грн. Період окупності становить 0,27 року, що також підтверджує високу економічну доцільність заходу.

Таким чином, запропоновані заходи показали значний потенціал для підвищення прибутковості банку. Вони не лише сприяють збільшенню доходів, але й дозволяють розширити клієнтську базу, покращити конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток. Особливу увагу слід приділити заходам із найкоротшими періодами окупності, зокрема еко-кредитам, які є найбільш ефективними з погляду швидкості досягнення результатів. Інтеграція сучасних технологій, таких як криптовалютні рахунки та гаміфіковані заощадження, підкреслює стратегічну орієнтацію банку на інновації та адаптацію до змін у фінансовій екосистемі.

Усі заходи підтверджують свою доцільність завдяки високій економічній віддачі та короткому періоду окупності. Ці ініціативи не лише сприяли зростанню прибутковості банку, але й підвищили його конкурентоспроможність, оптимізували витрати та зміцнили довіру клієнтів. Інноваційні рішення, особливо еко-кредити та цифрові канали, підкреслюють стратегічну орієнтацію банку на сталий розвиток і технологічну модернізацію.

Щоб визначити вплив заходів на фінансові показники АТ «ПроКредит Банк», необхідно порівняти ключові фінансові метрики до і після реалізації заходів (табл. 4. 7).

Таблиця 4.7 – Очікуваний ефект від окремих заходів, тис. грн

Заходи	Приріст доходу	Зниження витрат	Загальний ефект
Безконтактні кредити з моментальним затвердженням	49 800	12 450	62 250
Еко-кредити	24 900	2 075	26 975
Гаміфіковані заощадження	41 500	6 225	47 725
Криптовалютні рахунки	83 000	20 750	103 750
Кастодіанські послуги	62 250	16 600	78 850
Загальний ефект	261 450	58 100	319 550

На основі розрахованого приросту доходу та зниження витрат:

Загальний приріст доходу:

$$49\,800 + 24\,900 + 41\,500 + 83\,000 + 62\,250 = 261\,450 \text{ тис. грн}$$

Загальне зниження витрат:

$$12\,450 + 2\,075 + 6\,225 + 20\,750 + 16\,600 = 58\,100 \text{ тис. грн}$$

Загальний ефект:

$261\,450 + 58\,100 = 319\,550$ тис. грн

Поточний прибуток: 848566 тис. грн

Очікуваний приріст прибутку: 319550 тис. грн

Новий прогнозований прибуток:

$848\,566 + 319\,550 = 1\,168\,116$ тис. грн

Аналіз представленої таблиці 4.7 свідчить про значний позитивний вплив впроваджених заходів на фінансові показники АТ «ПроКредит Банк». Усі розглянуті ініціативи демонструють високий економічний ефект завдяки поєднанню приросту доходів та скорочення витрат, що забезпечує збільшення загального прибутку.

Безконтактні кредити з моментальним затвердженням сприяють автоматизації процесів кредитування, що забезпечує приріст доходу в розмірі 49 800 тис. грн та зниження витрат на 12 450 тис. грн. Загальний ефект становить 62 250 тис. грн, що свідчить про ефективність цієї ініціативи в оптимізації банківських операцій та залученні нових клієнтів.

Еко-кредити демонструють приріст доходу в розмірі 24 900 тис. грн за рахунок залучення клієнтів, які підтримують сталий розвиток. Скорочення витрат на 2 075 тис. грн забезпечує загальний ефект у 26 975 тис. грн. Ця ініціатива має потенціал для покращення іміджу банку як соціально відповідальної фінансової установи.

Гаміфіковані заощадження є інноваційним інструментом для залучення молоді, що забезпечує приріст доходу в розмірі 41 500 тис. грн та скорочення витрат на 6 225 тис. грн. Загальний ефект складає 47 725 тис. грн, що підкреслює ефективність інтерактивного підходу до заощаджень.

Криптовалютні рахунки генерують найбільший загальний ефект серед усіх заходів — 103 750 тис. грн, зокрема через приріст доходу в розмірі 83 000 тис. грн та зниження витрат на 20 750 тис. грн. Ця ініціатива забезпечує розширення спектру послуг банку, що дозволяє задовольнити потреби сучасних клієнтів, орієнтованих на новітні фінансові інструменти.

Кастодіанські послуги демонструють високий економічний ефект у розмірі 78 850 тис. грн за рахунок приросту доходу на 62 250 тис. грн та скорочення витрат на 16 600 тис. грн. Цей захід спрямований на залучення інституційних інвесторів, що зміцнює довіру до банку та його конкурентоспроможність.

Загальний ефект від реалізації заходів становить 319550 тис. грн, включаючи приріст доходу на 261 450 тис. грн та зниження витрат на 58 100 тис. грн. Очікуваний новий прибуток банку після реалізації заходів становитиме 1 168 116 тис. грн, що підкреслює значний внесок цих ініціатив у фінансову стабільність та зростання банку. Впровадження таких заходів сприяє не лише підвищенню прибутковості, але й покращенню конкурентоспроможності, задоволеності клієнтів та зміцненню позицій банку на ринку.

Згруповані дані наведені в табл. 4.8 та рис. 4.1.

Таблиця 4.8 – Вплив заходів на фінансові показники АТ «ПроКредит Банк», тис. грн

Показник	До заходів	Очікуваний вплив заходів	Після заходів
Прибуток	848566	+319550	1168116
Процентні доходи	4365430	+261450	4626880
Процентні витрати	2109168	1 245	2110413
Резерви під кредитні збитки	163340	Незначний вплив	~163340
Операційні витрати	902532	-240000	662532

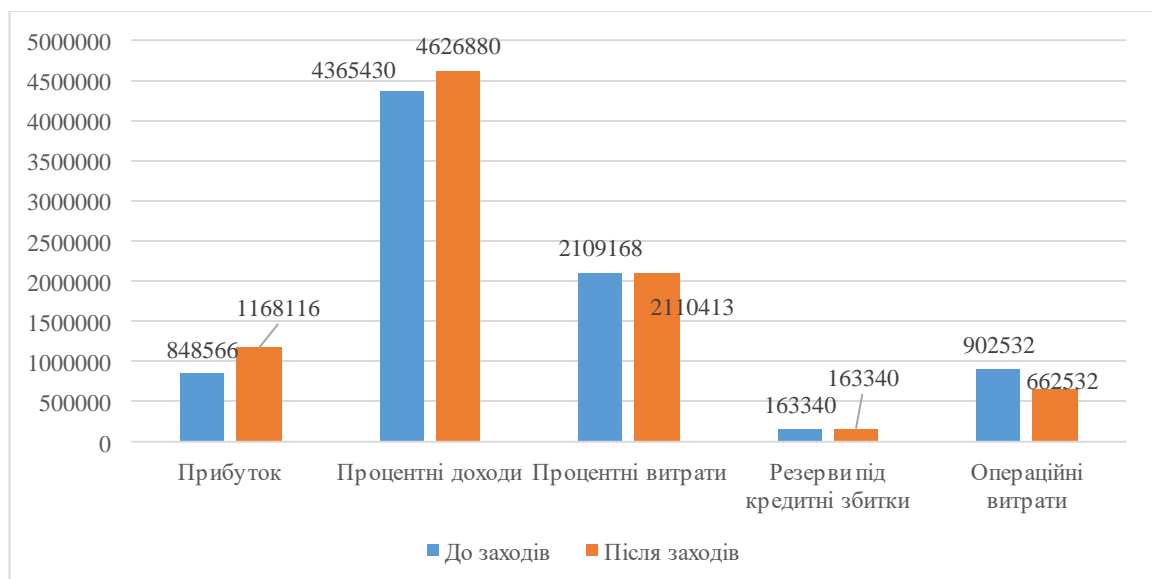


Рис. 4.1 - Динаміка фінансових показників АТ «ПроКредит Банк», тис. грн

Результати аналізу впливу запропонованих заходів на фінансові показники АТ «ПроКредит Банк» демонструють суттєве покращення ключових метрик, що підтверджує ефективність обраної стратегії.

Прибуток банку до впровадження заходів становив 848566 тис. грн. Очікуваний приріст у розмірі 319550 тис. грн забезпечить зростання до 1168116 тис. грн після реалізації заходів, що свідчить про значний економічний ефект ініціатив.

Процентні доходи зростуть з 4365430 тис. грн до 4626880 тис. грн за рахунок впровадження нових фінансових продуктів, таких як безконтактні кредити, еко-кредити, а також збільшення депозитної бази через гаміфіковані заощадження. Очікуваний приріст на 261450 тис. грн відображає позитивний вплив інноваційних заходів на прибутковість банку.

Процентні витрати, які становили 2109168 тис. грн до заходів, зростуть на 1245 тис. грн до рівня 2110413 тис. грн. Це зумовлено збільшенням обсягу депозитів, залучених через гаміфіковані заощадження. Незначне зростання процентних витрат є прийнятним, враховуючи загальний позитивний ефект від збільшення клієнтської бази та депозитів.

Резерви під кредитні збитки залишаються майже незмінними, орієнтовно на рівні 163340 тис. грн. Це свідчить про стабільну кредитну політику банку, яка не створює додаткових ризиків у зв'язку з реалізацією запропонованих заходів.

Операційні витрати, які у 2023 році склали 902532 тис. грн, зменшаться на 240000 тис. грн, досягнувши рівня 662532 тис. грн. Це відображає позитивний вплив заходів, спрямованих на автоматизацію та оптимізацію процесів, таких як впровадження блокчейн-технологій і цифрових каналів обслуговування.

Загалом реалізація запропонованих заходів сприяє покращенню фінансових показників банку, зростанню прибутковості, оптимізації витрат та зміцненню його конкурентоспроможності. Збільшення процентних доходів та зменшення операційних витрат підкреслюють ефективність впроваджених рішень, що відповідають сучасним тенденціям ринку. Банк демонструє здатність адаптуватися до змін та реалізовувати інновації, спрямовані на підвищення задоволеності клієнтів і забезпечення сталого розвитку.

Висновки до розділу 4

Аналіз ефективності впровадження комплексної моделі управління прибутковістю АТ «ПроКредит Банк» на основі диверсифікації банківських продуктів підтверджує її доцільність і стратегічну значущість для підвищення конкурентоспроможності банку. Завдяки інтеграції інноваційних рішень, таких як безконтактні кредити, еко-кредити, гаміфіковані заощадження, криптовалютні рахунки та кастодіанські послуги, банк зміг адаптуватися до сучасних ринкових умов і водночас забезпечити стабільне зростання прибутковості. Розрахунки демонструють суттєвий вплив впроваджених заходів на ключові фінансові метрики, зокрема збільшення прибутковості, оптимізацію витрат і зменшення операційних ризиків.

Оцінка ефективності заходів показала, що запропоновані ініціативи забезпечують загальний приріст прибутку в розмірі 319550 тис. грн. Зокрема, впровадження еко-кредитів продемонструвало найшвидший період окупності (0,08 року), тоді як криптовалютні рахунки забезпечили найбільший загальний економічний ефект (103750 тис. грн). Очікуваний приріст процентних доходів становить 261450 тис. грн, а зниження операційних витрат досягло 240 000 тис. грн. Ці результати свідчать про високий рівень рентабельності впроваджених заходів.

Загалом, реалізація комплексної моделі управління прибутковістю на основі диверсифікації банківських продуктів дозволила АТ «ПроКредит Банк» значно покращити фінансові показники, зміцнити конкурентні позиції та підвищити лояльність клієнтів. Збільшення чистого прибутку до прогнозованих 1168116 тис. грн та зниження операційних витрат до 662532 тис. грн підкреслюють успішність впроваджених ініціатив. Отримані результати підтверджують ефективність обраної стратегії та можливості банку до подальшого зростання і сталого розвитку.

ВИСНОВОК

За результатами кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

1. Вивчено та систематизовано підхід до визначення прибутковості як ключового показника ефективності функціонування банку, що відображає його діяльність у ролі фінансової установи. Зростання цього показника свідчить про прогресивний розвиток банку, високу кваліфікацію персоналу, ефективність управлінських рішень та результативну взаємодію з клієнтами. Прибутковість забезпечує можливості для формування резервів, стимулювання співробітників, оптимізації витрат, покращення якості банківських послуг та розширення капітальної бази, що сприяє стабільності й зростанню обсягів наданих послуг.

2. Визначено основні чинники, які впливають на прибутковість банку, поділені на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Внутрішні включають рівень ризиків, якість активів, операційну ефективність і якість управління. Зовнішні фактори охоплюють економічні, політичні та ринкові умови, а також вплив інфляції та вартості фінансових ресурсів. Усі ці аспекти є ключовими для забезпечення комплексного аналізу фінансового стану банку та планування його подальшого розвитку.

3. Проаналізовано методологічні підходи до оцінки прибутковості, які включають використання абсолютних, відносних та факторних показників. Особливу увагу приділено таким індикаторам, як прибутковість капіталу, активів, чистий спред, чиста процентна маржа та мультиплікатор капіталу. Ці метрики дозволяють не лише оцінити загальну ефективність управління банком, а й виявити резерви для підвищення результативності його діяльності.

4. Доведено, що на основі аналізу діяльності АТ «ПроКредит Банку» зростання чистого прибутку є свідченням ефективності операційної діяльності. Водночас підвищення витрат на персонал та адміністративні потреби створює необхідність впровадження заходів із контролю витрат для забезпечення подальшого зростання ефективності. Оптимізація цих процесів визначається як стратегічний пріоритет банку у довгостроковій перспективі.

5. Рекомендовано запровадити чіткі стандарти для кожної структурної одиниці банку, формулювати реалістичні цілі для окремих періодів і забезпечувати їхню прозору комунікацію між усіма підрозділами. Систематичний моніторинг, порівняння прогнозованих і фактичних результатів, а також оперативне коригування планів у разі відхилень сприятиме підвищенню ефективності управління. Запропонований підхід дозволить банку зберегти конкурентоспроможність і досягати стратегічних цілей у мінливих ринкових умовах.

6. Визначено, що прибутковість є стратегічно важливим показником діяльності комерційного банку, слугуючи індикатором його ефективності та успішності як фінансового посередника. Прибуток не лише демонструє здатність банку задовольняти потреби акціонерів, вкладників та позичальників, а й забезпечує основу для його стабільності та сталого розвитку. Величина прибутку є ключовим критерієм для оцінки рентабельності інвестицій і виступає гарантом фінансової безпеки клієнтів.

7. Удосконалено організаційний механізм управління прибутковістю банку через диверсифікацію банківських продуктів. Інтеграція інноваційних фінансово-технологічних рішень та розширення продуктового портфеля виявлено як ефективну стратегію для підвищення конкурентоспроможності та ефективності банківської діяльності. Цей підхід дозволяє банку не тільки зміцнювати свої ринкові позиції, але й краще адаптуватися до сучасних викликів і задовольняти різноманітні потреби клієнтів.

8. Проаналізовано запропоновану економіко-математичну модель максимізації прибутку банку через диверсифікацію послуг, яка є потужним інструментом стратегічного управління. Модель дозволяє ефективно використовувати обмежені ресурси, гармонізуючи економічні, фінансові та управлінські аспекти діяльності банку. Її основна мета полягає в досягненні найвищого можливого фінансового результату через оптимізацію співвідношення між доходами, витратами та ризиками в процесі надання банківських послуг.

9. Доведено, що запропоновані цифрові та криптовалютні продукти, такі як безконтактні кредити, еко-кредити, гаміфіковані програми заощаджень, криптовалютні рахунки та кастодіанські послуги, мають значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності та прибутковості банку. Цифрові рішення забезпечують оперативність та автоматизацію процесів, зокрема у сфері кредитування, а також сприяють залученню нових клієнтів, особливо молоді, через інноваційні підходи до фінансових послуг. Криптовалютні продукти, у свою чергу, дозволяють банку адаптуватися до ринкових трендів і задовольняти потреби клієнтів у сучасних фінансових інструментах.

10. Запропоновані рішення сприяють зміцненню лідерських позицій АТ «ПроКредит Банк» на фінансовому ринку України. Використання інноваційних підходів, спрямованих на підвищення прибутковості, залучення нових клієнтських сегментів та оптимізацію ресурсів, підтверджує ефективність обраної стратегії банку. Отримані результати створюють передумови для подальшого сталого розвитку, підвищення довіри клієнтів та забезпечення стабільного фінансового зростання.

11. Удосконалено модель управління прибутковістю АТ «ПроКредит Банк» шляхом впровадження диверсифікованих банківських продуктів, що включають безконтактні кредити, еко-кредити, гаміфіковані заощадження, криптовалютні рахунки та кастодіанські послуги. Ця стратегія дозволила банку адаптуватися до сучасних ринкових умов, забезпечуючи стабільне зростання прибутковості. Отримані результати свідчать про ефективність інтеграції інноваційних рішень, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності банку, оптимізації витрат та зменшенню ризиків.

12. Визначено ефективність запропонованих заходів у контексті приросту прибутковості та зниження витрат. Розрахунки показали, що сумарний вплив заходів забезпечив приріст прибутку на 319550 тис. грн, із найшвидшим періодом окупності для еко-кредитів (0,08 року) та найбільшим економічним ефектом від криптовалютних рахунків (103750 тис. грн). Очікуване зростання процентних доходів на 261450 тис. грн і зменшення операційних витрат на

240000 тис. грн підтверджують економічну доцільність заходів та їхню стратегічну важливість для банку.

13. Проаналізовано загальний вплив заходів на ключові фінансові метрики, що включає підвищення чистого прибутку до 1168116 тис. грн та зниження операційних витрат до 662532 тис. грн. Ці показники підтверджують, що реалізація запропонованих ініціатив є важливим етапом у посиленні фінансової стабільності банку, зростанні його ефективності та забезпеченні відповідності сучасним викликам ринку.

14. Доведено, що запропонована стратегія управління прибутковістю є результативною та забезпечує досягнення фінансових цілей банку. Збільшення доходів, оптимізація витрат та розширення клієнтської бази підкреслюють успішність реалізованих заходів. Результати дослідження демонструють перспективи подальшого сталого розвитку АТ «ПроКредит Банк» у напрямку інноваційності та відповідності запитам клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 31.03.99 № 87. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.
2. Бондаренко П., Бондаренко В., Захаренко О. Особливості управління та формування фінансового результату банку. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 174–179
3. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. №2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>.
4. Аналіз банківської діяльності: навч.посібник / Національний банк України; За заг. Ред.. канд..екон.наук У. Я. Груздевич. — К.:УБС НБУ, 2007. — 222 с.,
5. Іванова В. О., Кантур С. Ф. Економічна сутність прибутку комерційного банку та джерела його формування URL:<http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/91628/15-Ivanova.pdf?sequence=1>
6. Герасимович А. М. Аналіз банківської діяльності URL: <https://studentbooks.com.ua/content/view/116/54/>
7. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент банку URL: <https://fingal.com.ua/content/view/225/54/1/4/>
8. Парасій-Вергуненко І.М. Аналіз банківської діяльності URL: <http://studentam.kiev.ua/content/view/611/72/>
9. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : [підручник] / О. Я. Базилінська. — К. : ЦУЛ, 2011. — 328 с, с. 111
10. Добровольська О. В., Сабадин М. О. Теоретико-методичні засади управління прибутковістю комерційного банку. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. №23 (ч. 3). С. 111-114
11. Борисова С.Є. Шляхи підвищення прибутковості комерційного банку. Науковий вісник ДДМА. 2020. № 2. С. 144—148.

12. Лисянська О. О. Формування механізму управління прибутком банку: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 — гроші, фінанси і кредит / О. О. Лисянська. — Одеса: Одеський національний економічний університет, 2014. — 217 с.

13. Ревич М. Я. Стратегії управління прибутковістю банків / М. Я. Ревич // Вісник Української академії банківської справи. — 2022. № 2 (35). — С. 75—80.

14. Катан Л. І. Прибутковість комерційного банку та її підвищення: /Агросвіт. — 2018. — № . — С. 3–6.

15. Макаренко Ю. П. Мороховець К. С. Стратегія підвищення прибутковості комерційного банку. Економіка та держава [підручник]. — 2017. — № 11. — С. 60-64.

16. Письменна К. С. Шляхи оптимізації доходів та витрат банку URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/1518?locale=uk>

17. Національний банк України. Річний звіт Національного банку України за 2022 рік. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2022-rik>.

18. Гладких Д. М. Забезпечення банківської безпеки України в умовах розвитку інформаційної економіки : дис....докт.екон. наук : 21.04.01 / Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2019. 531 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-02/gladkikh_disertacia.pdf

19. Mekiñjić Boško. The impact of industry 4.0 on the transformation of the banking sector. Journal of Contemporary Economics. 2019. April. P. 6–28. URL: <https://www.bibliotekabijeljina.rs.ba/index.php/JCE/article/download/6062/5930>

20. Mehdiabadi A., Tabatabeinasab M., Spulbar C., Karbassi Yazdi A., & Birau R. Are We Ready for the Challenge of Banks 4.0? Designing a Roadmap for Banking Systems in Industry 4.0. International Journal of Financial Studies. 2020. № 8, 32. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7072/8/2/32>

21. Офіційний сайт АТ «ПроКредит Банк» URL: <https://procreditbank.com.ua>

22. Річна фінансова звітність АТ «ПроКредит Банк» за 2019 рік URL: <https://procreditbank.com.ua/source/doc%20file/IFRS-FS-2019-ProCredit-Ukr.pdf>

23. Річна фінансова звітність АТ «ПроКредит Банк» за 2021 рік URL: <https://procreditbank.com.ua/source/reporting/annual-reports/annual-financial-reports/Annual-Financial-Statements-for-2021UKR.pdf>

24. Річна фінансова звітність АТ «ПроКредит Банк» за 2023 рік URL: https://procreditbank.com.ua//source/reporting/annual-reports/annual-financial-reports/IFRS_FS_2023_ProCredit_UKR.pdf

25. Малицький А.А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура Рубрика «Соціум. Наука. Культура. Економіка». URL: <http://intkonf.org>.

26. Петрук І.Р. Фінансова стратегія як передумова успішного функціонування та розвитку банку / Вісник НУВГП університет водного господарства та природокористування : збірник наукових праць. – Серія «Економіка». – Рівне : Вид-во НУВГП. – 2020. – Вип. 1(49). – С. 154–161.

27. Раєвський Д. Переможець хакне сучасний цифровий світ. 2023. URL:<https://babel.ua/texts/89475-kvantovi-komp-yuteri-rozroblyayut-mayzhe-vsizahidni-tehnologichni-giganti-kitayski-vcheni-ta-sotni-startapiv-peremozhchaknesuchasniy-cifrovij-svit-yak-rozkazuyemo-nastilki-prosto-naskilki-mozhливо>,

28. Суліма Е. Український стартап Aegiq прагне замінити цифровий зв'язок у всьому світі на квантовий. 2022. URL:<https://itc.ua/articles/ukrayinskijstartap-aegiq-pragne-zaminiti-czifrovij-zvyazok-u-vsomu-sviti-na-kvantovij-mipospilkuvalis-z-jogo-zasnovnikom/>,

29. Digital Banking And Its Foray Into The Banking Sector. 2021. Personal Finance. URL: <https://tavaga.com/blog/digital-banking-meaning-benifits-productstypes-disadvantages-future/>

30. Фецишин М.П. Старкіна М.О. Розвиток банківських інформаційних систем http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/2_68_2020/37.pdf

31. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку URL:[https://ndipzir.org.ua/wpcontent/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20\(4\).pdf](https://ndipzir.org.ua/wpcontent/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20(4).pdf)

32. Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному?

URL:http://eap-csf.org.ua/wpcontent/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31.12.2019р.

АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"

Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2019 р.

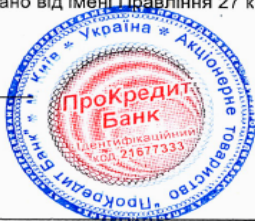
У тисячах гривень	Примітка	31 грудня 2019	31 грудня 2018
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	30	6,792,359	4,072,957
Кошти в інших банках	31	451,216	-
Кредити та аванси клієнтам	32, 33	16,122,882	16,526,450
Інвестиційні цінні папери		686	773
Відстрочений податковий актив	29	3,151	12,090
Приміщення та обладнання	34	349,981	275,362
Інвестиційна нерухомість	35	-	322
Нематеріальні активи	36	3,384	5,485
Інші фінансові активи	37	14,555	75,123
Інші нефінансові активи	37	140,835	28,111
Усього активів		23,879,049	20,996,673
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти інших банків	38	522,245	308,847
Кошти клієнтів	39	14,542,229	11,945,316
Інші позики	40	4,741,927	5,369,078
Інші фінансові зобов'язання та резерв під судові провадження	41	77,377	20,629
Інші нефінансові зобов'язання	41	18,723	15,966
Поточні податкові зобов'язання		34,516	35,662
Субординований борг	43	-	317,191
Усього зобов'язань		19,937,017	18,012,689
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал **	44	1,571,978	1,424,222
Емісійні різниці	44	113,845	(223)
Нерозподілений прибуток		2,256,209	1,559,985
Усього власного капіталу		3,942,032	2,983,984
Усього зобов'язань та власного капіталу		23,879,049	20,996,673

* Банк вперше застосував МСФЗ 16 1 січня 2019 року. За обраними методами переходу порівняльна інформація не перераховується (див. Примітку 5). В результаті застосування МСФЗ 16 Банк не змінив порівняльну інформацію.

** Статутний капітал станом на 31 грудня 2019 року включає незареєстровану частину у розмірі 261,824 тисячі гривень.

Схвалено для випуску та підписано від імені Правління 27 квітня 2020 року.

В.В. Пономаренко
Голова Правління



В.В. Смолінський
Головний бухгалтер

Примітки на сторінках 6-65 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31.12.2019р.

АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"

Звіт про прибутки та збитки та інший сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2019 р.

У тисячах гривень	Примітка	2019	2018
Процентні доходи, розраховані з використанням методу ефективного відсотка	26	2,757,371	2,197,777
Інші процентні доходи	26	11,324	11,762
Процентні витрати	26	(1,452,733)	(1,131,402)
Чисті процентні доходи		1,315,962	1,078,137
Збитки від зменшення корисності / (Зменшення збитків від зменшення корисності) фінансових активів	33	(112,429)	9,222
Збитки від модифікації фінансових активів		(10,283)	(15,847)
Чисті процентні доходи після збитків від зменшення корисності фінансових активів та збитків від модифікації фінансових активів		1,193,250	1,071,512
Комісійні доходи	27	238,764	247,295
Комісійні витрати	27	(55,095)	(54,306)
Чисті комісійні доходи		183,669	192,989
Прибутки за вирахуванням збитків від торгових операцій з іноземною валютою та від курсових різниць		15,524	5,817
Прибутки за вирахуванням збитків від фінансових інструментів за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(4,158)	(295)
Інші операційні доходи		12,154	14,046
Адміністративні та інші операційні витрати	28	(553,073)	(464,733)
Прибуток до оподаткування		847,366	819,336
Витрати з податку на прибуток	29	(151,142)	(156,879)
Прибуток за рік та інший сукупний дохід		696,224	662,457

* Банк вперше застосував МСФЗ 16 1 січня 2019 року. За обраними методами переходу порівняльна інформація не перераховується (див. Примітку 5). В результаті застосування МСФЗ 16 Банк не змінив порівняльну інформацію.

Схвалено для випуску та підписано від імені Правління 27 квітня 2020 року.

В.В. Пономаренко
Голова Правління



В.В. Смолінський
Головний бухгалтер

Примітки на сторінках 6-65 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.


Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31.12.2021р.

АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"


Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2021 р.

У тисячах гривень	Примітка	31 грудня 2021	31 грудня 2020 (рекласифіковано)
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	30	7,593,071	6,999,775
Кредити та аванси клієнтам	31, 32	22,705,397	19,498,716
Інвестиційні цінні папери		760	823
Похідні фінансові активи	39	12,522	-
Відстрочений податковий актив	29	11,725	8,515
Нематеріальні активи		8,487	4,992
Основні засоби	33	531,665	482,759
Інші фінансові активи	34	707,346	46,280
Інші нефінансові активи	34	30,348	35,680
Активи, утримувані для продажу	34	27,408	59,700
Усього активів		31,628,729	27,137,240
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти інших банків	35	466,933	535,718
Кошти клієнтів	36	20,579,167	18,303,282
Похідні фінансові зобов'язання	39	-	19,246
Інші залучені кошти	37	6,387,781	4,283,904
Інші фінансові зобов'язання	38	104,383	145,423
Інші нефінансові зобов'язання	38	32,397	27,903
Поточні податкові зобов'язання		46,896	33,764
Усього зобов'язань		27,617,557	23,349,240
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	40	1,571,978	1,571,978
Емісійний дохід	40	113,845	113,845
Резервні фонди	40	1,558,984	1,558,984
Нерозподілений прибуток		766,365	543,193
Усього власного капіталу		4,011,172	3,788,000
Усього зобов'язань та власного капіталу		31,628,729	27,137,240

Схвалено для випуску та підписано від імені Правління 03 серпня 2022 року.



В.В. Пономаренко
Голова Правління



В.В. Смолінський
Головний бухгалтер


Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31.12.2021р.

АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"


Звіт про прибутки та збитки та інший сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2021 р.

У тисячах гривень	Примітка	2021	2020 (реклаифіковано)
Процентні доходи	26	2,375,204	2,572,494
Процентні витрати	26	(937,325)	(1,285,070)
Чисті процентні доходи		1,437,879	1,287,424
Комісійні доходи	27	285,581	242,227
Комісійні витрати	27	(78,281)	(66,620)
Чисті комісійні доходи		207,300	175,607
Чистий прибуток / (збиток) від операцій з іноземною валютою		33,109	30,482
Чистий прибуток / (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(25,206)	17,441
Чистий прибуток / (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		13,418	9,005
Інші доходи (витрати)	28	(16,289)	(26,236)
Витрати на виплати працівникам		(232,347)	(196,316)
Амортизаційні витрати		(56,444)	(45,685)
Інші адміністративні та операційні витрати	28	(415,377)	(333,168)
Збитки від зменшення корисності фінансових активів	32	(8,557)	(246,797)
Прибуток до оподаткування		937,486	671,757
Витрати з податку на прибуток	29	(172,121)	(129,564)
Прибуток за рік та інший сукупний дохід		765,365	542,193

Схвалено для випуску та підписано від імені Правління 03 серпня 2022 року.



В.В. Пonomаренко
Голова Правління


В.В. Смолінський
Головний бухгалтер

Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31.12.2023р.

АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"
Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2023 р.

У тисячах гривень	Примітка	31 грудня 2023	31 грудня 2022
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	30	17,939,527	11,854,469
Кредити та аванси клієнтам	31, 32	18,216,821	19,341,398
Інвестиційні цінні папери	33	823,918	893
Відстрочений податковий актив	29	487,250	385,575
Основні засоби	34	246,084	283,344
Нематеріальні активи		8,214	7,005
Інші фінансові активи	35	171,481	990,475
Інші нефінансові активи	35	45,250	35,859
Активи, утримувані для продажу	35	55,435	-
Усього активів		37,993,980	32,899,018
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти інших банків		11,813	4,124
Кошти клієнтів	36	30,073,808	24,172,877
Інші залучені кошти	37	2,982,445	5,554,348
Субординований борг	39	884,411	804,918
Інші фінансові зобов'язання	38	143,306	63,537
Інші нефінансові зобов'язання	38	66,180	60,350
Поточні податкові зобов'язання		744,787	200
Усього зобов'язань		34,906,750	30,660,354
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	40	1,571,978	1,571,978
Емісійний дохід	40	113,845	113,845
Резервні фонди	40	551,841	2,324,349
Нерозподілений прибуток		849,566	(1,771,508)
Усього власного капіталу		3,087,230	2,238,664
Усього зобов'язань та власного капіталу		37,993,980	32,899,018

Схвалено для випуску та підписано від імені Правління 24 квітня 2024 року.


В.В. Пономаренко
Голова Правління




В.В. Смолінський
Головний бухгалтер

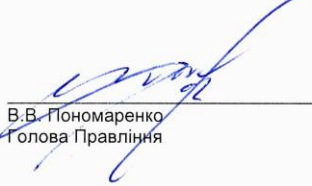
Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31.12.2023р.

АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"


Звіт про прибутки та збитки та інший сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.

У тисячах гривень	Примітка	2023	2022
Процентні доходи	26	4,365,430	3,044,013
Процентні витрати	26	(2,109,168)	(1,503,241)
Чисті процентні доходи		2,256,262	1,540,772
Комісійні доходи	27	305,067	270,481
Комісійні витрати	27	(107,179)	(94,171)
Чисті комісійні доходи		197,888	176,310
Чистий прибуток / (збиток) від операцій з іноземною валютою		34,629	43,791
Чистий прибуток / (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(2,694)	7,696
Чистий прибуток / (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		-	1,411
Інші доходи (витрати)	28	(41,547)	(914)
Витрати на виплати працівникам	28	(280,434)	(253,395)
Амортизаційні витрати		(48,761)	(60,740)
Інші адміністративні та операційні витрати	28	(522,098)	(617,407)
Збитки від зменшення корисності фінансових активів	32	(75,982)	(2,982,763)
Прибуток (збиток) до оподаткування		1,517,263	(2,145,239)
Вигоди (витрати) з податку на прибуток	29	(668,697)	372,731
Прибуток (збиток) за рік та інший сукупний дохід		848,566	(1,772,508)

Схвалено для випуску та підписано від імені Правління 24 квітня 2024 року.



В.В. Пономаренко
Голова Правління

В.В. Смолінський
Головний бухгалтер