

**Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка"**

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри
економічного аналізу і фінансів

(повна назва)

О.В. Усатенко

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеню магістра

здобувачу **Сахно Наталії Олександрівні** академічної групи **072м-24з-1**
(прізвище, ініціали) (шифр)

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

На тему: **«Управління прибутковістю банку на основі впровадження інноваційних банківських послуг (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»)»**
затверджену наказом ректора НТУ "Дніпровська політехніка" від **12.11.2025р** №**1272-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	01.09.2025-14.09.2025
Розділ 1	Теоретико-методологічні засади управління прибутковістю банку	15.09.2025-28.09.2025
Розділ 2	Аналіз управління прибутковістю в АТ КБ «ПриватБанк»	29.09.2025-19.10.2025
Розділ 3	Напрями вдосконалення управління прибутковістю банку на основі інновацій	20.10.2025-02.11.2025
Розділ 4	Оцінка ефективності підходів управління прибутковістю банку	3.11.2025-23.11.2025
ВИСНОВКИ		24.11.2025-30.11.2025
Демонстраційний матеріал	Підготовка демонстраційного матеріалу до захисту	01.12.2025-07.12.2025

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Д. С. Букресва

(прізвище, ініціали)

Дата видачі завдання **09.06.2025 р.**

Дата подання до екзаменаційної комісії **10.12.2025 р.**

Завдання прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

Н. О. Сахно

(прізвище, ініціали)

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 Сахно Наталії Олександрівни

(ПІБ)

академічної групи 072М-24з-1 (заочна 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 банку на основі впровадження інноваційних банківських послуг (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»)»

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

Дніпро
2025

АНОТАЦІЯ

Сахно Н.О. – Управління прибутковістю банку на основі впровадження інноваційних банківських послуг (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»). – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. – НТУ «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2025.

У магістерській роботі проведено комплексне дослідження теоретичних основ та методичних підходів до управління прибутковістю банку в умовах активної цифровізації фінансового сектору, зокрема на прикладі діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

У роботі розглянуто механізми формування прибутковості, визначено основні проблеми та резерви підвищення ефективності управління прибутковістю банку. Запропоновано економіко-математичну модель, що враховує вплив інноваційних факторів на чистий прибуток через дохідну, витратну та ризикову складові.

Проведено економічну оцінку впровадження комплексу інноваційних заходів, згрупованих у три стратегічні стовпи: зростання доходів, оптимізація ефективності та управління ризиками. Обґрунтовано доцільність реалізації запропонованих заходів, які, за розрахунками, забезпечують приріст чистого прибутку, а також мають високу інвестиційну привабливість. Запропоновано стратегічні напрями розвитку системи управління прибутковістю, спрямовані на забезпечення довгострокової фінансової стабільності, підвищення конкурентоспроможності банку та максимізацію ефективності інвестицій в цифрову трансформацію.

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ, ІННОВАЦІЙНІ ПОСЛУГИ,
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ
МОДЕЛЮВАННЯ, АІ-СКОРИНГ, ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ.

ABSTRACT

Sakhno N.O. – Managing bank profitability through the implementation of innovative banking services (based on the example of JSC CB PrivatBank). – 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, 2025.

The master's thesis provides a comprehensive study of the theoretical foundations and methodological approaches to managing bank profitability in the context of active digitalization of the financial sector, specifically using the example of JSC CB "PrivatBank".

The paper examines the mechanisms of profitability formation, identifies the main problems and reserves for improving the efficiency of bank profitability management. An economic and mathematical model is proposed, which accounts for the influence of innovative factors on net profit through income, cost, and risk components.

An economic evaluation of the implementation of a set of innovative measures, grouped into three strategic pillars—revenue growth, efficiency optimization, and risk management—is conducted. The feasibility of implementing the proposed measures is substantiated; according to calculations, they ensure a net profit increase and exhibit high investment attractiveness. Strategic directions for developing the profitability management system are proposed, aimed at ensuring long-term financial stability, enhancing the bank's competitiveness, and maximizing the efficiency of investments in digital transformation.

PROFITABILITY MANAGEMENT, INNOVATIVE SERVICES, DIGITAL TRANSFORMATION, ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODEL, AI-SCORING, INVESTMENT ATTRACTIVENESS.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1	10
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКУ.....	10
1.1 Економічна сутність прибутковості банку та її роль у забезпеченні фінансової стійкості.....	10
1.2 Система показників оцінювання прибутковості банківської діяльності....	16
1.3 Методичні підходи до управління прибутковістю банку.....	20
1.4 Інноваційні банківські послуги як чинник підвищення прибутковості банку.....	23
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2	29
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	29
2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційної структури АТ КБ «ПриватБанк»	29
2.2. Аналіз динаміки та структури фінансових результатів діяльності банку.	31
2.3. Оцінка ефективності управління прибутковістю банку (на основі фінансових коефіцієнтів і показників рентабельності)	38
2.4. Аналіз впливу інноваційних банківських послуг на формування прибутковості АТ КБ «ПриватБанк».....	46
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3	52
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКУ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ	52
3.1. Визначення проблем та резервів підвищення прибутковості банку.....	52
3.2. Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління прибутковістю	54
3.3. Економіко-математична модель впливу інноваційних факторів на прибутковість банку.....	59

3.4. Цифрова трансформація як стратегічний напрям підвищення прибутковості банку	63
Висновки до розділу 3	66
РОЗДІЛ 4	68
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКУ	68
4.1. Оцінка економічного ефекту від впровадження інноваційних банківських продуктів і технологій	68
4.2. Розрахунок економіко-математичної моделі управління прибутковістю банку	73
4.3 Оцінка інвестиційної привабливості та окупності запропонованих заходів	77
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	13
ДОДАТКИ	17

ВСТУП

Сучасний банківський сектор функціонує в умовах високої конкуренції, цифрової трансформації, зростання клієнтських запитів та посилення регуляторних вимог. Банки змушені постійно адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, запроваджувати нові технологічні рішення та удосконалювати існуючі бізнес-моделі. В цих умовах управління прибутковістю банку набуває особливої важливості, адже ефективне формування та оптимізація джерел доходів визначають можливості банку щодо забезпечення фінансової стабільності, розширення ринкової присутності та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Одним із ключових інструментів підвищення прибутковості є впровадження інноваційних банківських послуг, що забезпечують орієнтацію на

сучасні потреби клієнтів, автоматизацію операційних процесів, зниження витрат та формування нових каналів доходів. Інновації у банківській сфері охоплюють розвиток мобільного та інтернет-банкінгу, використання хмарних технологій, впровадження елементів штучного інтелекту, big data, фінтех-рішень, відкритого банкінгу та платіжних екосистем. Саме такі інновації дозволяють банкам переходити від традиційних моделей обслуговування до цифрових платформ, які забезпечують швидкість, безпеку та персоналізацію фінансових послуг.

Серед зарубіжних і вітчизняних учених, які зробили значний внесок у розробку наукових засад управління прибутком комерційних банків, варто відзначити А.М. Герасимовича, І.А. Бланка, М.С. Валежну, В.О. Іванову, С.Ф. Кантура, В.А. Костюка та інших. Попри значний науковий доробок, більшість наявних методик підвищення прибутковості банку недостатньо враховують аспект взаємодії з клієнтом як ключовим споживачем банківських продуктів.

Особливої уваги заслуговує досвід АТ КБ «ПриватБанк» - лідера банківського ринку України, який активно впроваджує інноваційні технології та є одним з драйверів цифрової трансформації у фінансовому секторі. Розвиток таких рішень, як «Приват24», цифрові POS-сервіси, продукти для бізнесу, системи біометричної ідентифікації, комплексні платіжні екосистеми та інші цифрові інструменти зробили банк одним із найбільш технологічних у Східній Європі. Аналіз впливу цих інновацій на прибутковість банку є важливим як з наукового, так і з практичного погляду.

Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку ефективних шляхів підвищення прибутковості банків в умовах цифрової економіки, зростання ролі технологічних платформ та кардинальних змін у поведінці споживачів фінансових послуг.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління прибутковістю банку на основі впровадження інноваційних банківських послуг та оцінка їх впливу на фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань:**

- розкрити економічну сутність прибутковості банку та визначити її роль у забезпеченні фінансової стійкості банківської установи;
- дослідити теоретичні підходи до управління прибутковістю банку та виявити їхні переваги і обмеження;
- проаналізувати динаміку та структуру фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» за останні роки;
- оцінити ефективність управління прибутковістю банку на основі фінансових коефіцієнтів та показників рентабельності;
- дослідити вплив інноваційних банківських послуг АТ КБ «ПриватБанк» на формування його прибутковості;
- визначити основні проблеми та резерви підвищення прибутковості банку;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління прибутковістю банку з урахуванням сучасних інноваційних підходів;
- сформувати та обґрунтувати економіко-математичну модель впливу інноваційних факторів на прибутковість банку;
- оцінити економічний ефект від упровадження інноваційних банківських продуктів і технологій у діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;

Об'єктом дослідження є процес управління прибутковістю банківської установи.

Предметом дослідження виступають інноваційні банківські послуги та їх вплив на прибутковість банку.

Методи дослідження включають системний та порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, методи фінансового аналізу, групування, узагальнення, а також інструменти стратегічного аналізу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення управління

прибутковістю АТ КБ «ПриватБанк» та інших банків України у контексті цифрової трансформації.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу магістерської роботи становлять нормативно-правові акти України у сфері банківської діяльності, офіційні матеріали Верховної Ради України, Національного банку України та Міністерства фінансів України. У процесі дослідження використано фінансову та статистичну звітність АТ КБ «ПриватБанк», зокрема річні звіти, примітки до фінансової звітності, дані про структуру доходів, витрат та інноваційних банківських продуктів. Теоретичну основу становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників у сфері фінансового менеджменту, банківської справи, інноваційних технологій та управління прибутковістю банків. Також використано монографії, статті у наукових журналах, матеріали конференцій та сучасні аналітичні огляди щодо цифрової трансформації банківського сектору.

Апробація результатів дослідження і публікації. Основні положення, результати та висновки магістерської роботи були апробовані шляхом публікації наукової статті на тему: «Розвиток інноваційних форм залучення ресурсів комерційним банком: вплив на прибутковість та адаптаційні можливості» у фаховому журналі Інтернаука (грудень 2025), що підтверджує їх наукову новизну та практичну значущість.

Особистий внесок здобувача. Магістерська робота виконана автором самостійно. Особистий внесок здобувача полягає у формулюванні мети, завдань та структури дослідження; систематизації теоретичних положень щодо управління прибутковістю банку та інноваційних банківських послуг; зборі, опрацюванні та аналізі статистичних даних АТ КБ «ПриватБанк». Автор самостійно здійснив побудову економіко-математичної моделі, аналіз фінансових показників банку, оцінку ефективності впровадження інноваційних продуктів та розробив пропозиції щодо вдосконалення системи управління прибутковістю банку. Аналізуючи фінансові показники, можна зробити висновок про стабільну рентабельність ПриватБанку як завдяки оптимальному

співвідношенню процентних і комісійних доходів, так і через високий рівень операційної ефективності. Це обумовлює позитивну динаміку чистого прибутку закладу.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок основного тексту, містить 25 таблиць, 9 рисунків та 3 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКУ

1.1. Економічна сутність прибутковості банку та її роль у забезпеченні фінансової стійкості

Прибутковість банку є ключовою фінансовою категорією, що відображає загальну ефективність його діяльності та здатність формувати стабільний фінансовий результат у мінливих умовах ринку. І.А. Бланк підкреслював, що прибуток є не лише стратегічною метою підприємництва, а й основою економічного розвитку, джерелом внутрішніх фінансових ресурсів, чинником зростання ринкової вартості та інструментом захисту від банкрутства. У межах фінансового менеджменту прибутковість виступає інтегральним показником, який характеризує якість банківської стратегії, ефективність управління активами й пасивами, оптимальність витрат та рівень прийнятих ризиків.

У науковій літературі поняття прибутку банку розглядається як багатогранне економічне явище, що характеризує фінансовий результат діяльності банківської установи. Його трактування варіюється залежно від підходу автора: від класичного визначення прибутку як різниці між доходами та витратами до більш складного аналізу, який враховує ризик-менеджмент,

ефективність використання ресурсів, якість активів і стратегічні перспективи розвитку.

Дж. Сінкі у своїй праці “Commercial Bank Financial Management” зазначає, що прибуток є основним джерелом формування власного капіталу банку, який відіграє роль «першого буфера» у разі збитків [1].

Лисенко Т. у своїй роботі здійснює ґрунтовний теоретичний аналіз сутності прибутковості банків та її ролі в ефективності банківської діяльності. Автор порівнює ключові показники прибутковості - ROA, ROE, чисту процентну маржу, мультиплікатор капіталу [2].

З метою впорядкування наукових підходів до визначення сутності поняття прибутку банку важливо здійснити узагальнення найпоширеніших дефініцій, які активно використовуються в дослідженнях сучасних українських та закордонних науковців. У цьому контексті доцільним є аналіз і систематизація поглядів дослідників, зокрема через представлення результатів у вигляді структурованої таблиці, що покращить розуміння різних підходів до трактування цього фундаментального економічного явища (табл. 1.1) [3,4,5,6].

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення поняття «прибуток банку»

Автор / Джерело	Визначення «прибутку банку»
А.М. Герасимович [3]	Прибуток банку - це основний показник результативності банківської діяльності, який відображає ефективність управління активами, пасивами та ризиками.
Ф. Мішкін [4]	Банківський прибуток - це різниця між процентними та непроцентними доходами банку та його відповідними витратами, що забезпечує стабільність і здатність банку до розвитку.
А.М. Мороз, М.І. Савлук, М.Ф. Пуховкіна [5]	Прибуток – це виражений в грошовій формі чистий дохід підприємця на вкладений капітал, що характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності, що визначається як різниця між сукупним доходом і сукупними витратами в процесі здійснення цієї діяльності
В.С. Стельмах [6]	Прибуток банку – перевищення доходів банку над витратами (різниця між ними) до сплати податку на прибуток.

Узагальнюючи наведені підходи, можна зазначити, що прибуток банку виступає не лише результатом його фінансової діяльності, а й важливим індикатором стабільності, конкурентоспроможності та здатності до розвитку.

Як підкреслюють І. Бланк, Дж. Сінкі, Ф. Мішкін, А. Мороз і М. Савлук, прибутковість банку відображає ефективність управління активами та зобов'язаннями, рівень ризиковості операцій та якість стратегічних рішень. У сучасних умовах цифрової трансформації особливої ваги набуває твердження дослідників (Лисенко Т., Стельмах В.), що прибутковість банку дедалі більше залежить від упровадження інноваційних продуктів і технологій, які здатні формувати нові джерела доходів.

З огляду на це, актуальною науковою задачею стає уточнення економічної сутності прибутковості банку з урахуванням впливу інноваційних банківських послуг, цифрових платформ та автоматизованих сервісів. Інновації істотно змінюють структуру доходів: зростає частка комісійних надходжень, пов'язаних з роботою мобільного банкінгу, онлайн-платежами, дистанційними операціями та сервісами швидких переказів. Це підсилює роль не процентних, а саме інноваційних доходів, які стають ключовим драйвером формування прибутку.

У контексті банківської діяльності прибуток як економічна категорія можна визначити наступним чином: це грошовий дохід власника, отриманий внаслідок вкладення капіталу. Він являє собою різницю між сукупним доходом та загальними витратами, пов'язаними з реалізацією цієї діяльності. Прибуток є формою доходу підприємців, які вкладають власний капітал для досягнення особистого ділового успіху і водночас забезпечують певну винагороду за економічний ризик господарської діяльності.

У структурі банківських доходів найбільшу частку традиційно становлять процентні доходи від кредитних операцій, доходи від операцій із цінними паперами, комісійні доходи та результати торговельних операцій. Водночас витрати банку пов'язані з процентними витратами за вкладеннями, формуванням резервів, операційними витратами та податками. Баланс між цими категоріями визначає величину чистого прибутку та рівень рентабельності.

Сутність прибутковості також тісно пов'язана з ефективністю управління банківськими ризиками. Як зазначає Й. Коломієць, стабільність прибутковості

значною мірою залежить від здатності банку забезпечувати контроль кредитного, процентного, валютного та операційного ризиків [7]. Недостатній рівень ризик-менеджменту спричиняє різкі коливання фінансових результатів, зниження довіри та погіршення загальної стійкості банку.

Загальний прибуток банку формується під впливом доходів, витрат і сплачених податків. Найважливішим чинником є доходи, що залежать від кредитних операцій, рівня процентних ставок та структури активів. Доходи відображають економічне зростання та включають:

1. Операційні доходи - процентні, комісійні, результати операцій на фінансових ринках і у валюті.
2. Доходи від основної діяльності.
3. Інші доходи.

Основна частка доходів банків - понад 70% - припадає на процентні надходження від кредитування, розміщення ресурсів та інвестицій у боргові цінні папери. Комісійні доходи є другим за значенням джерелом і вирізняються більшою стабільністю, оскільки майже не залежать від ризику знецінення активів. Банки нерідко отримують одночасно і процентні, і комісійні доходи з окремих операцій. Додаткові прибутки забезпечують операції на фінансових ринках - з цінними паперами, валютою та дорогоцінними металами. Інші доходи мають менший і нерегулярний характер.

Банки повинні забезпечувати не лише достатній рівень доходу для покриття витрат, але й своєчасність їх відшкодування. У зв'язку з цим джерела прибутків банку мають бути узгоджені з частотою та структурою його витрат. Витрати комерційних банків поділяються за схожим принципом до доходів і класифікуються на такі категорії:

1. Операційні витрати, що стосуються операцій на фінансових ринках та інших фінансових угод.
2. Витрати на організацію діяльності банку.
3. Інші витрати.

Найбільшу частину витрат становлять кошти, спрямовані на залучення фінансових ресурсів, із яких головним компонентом є процентні витрати. Вони залежать від депозитної політики банків і включають:

- виплати відсотків за коштами на вимогу, міжбанківськими кредитами і депозитами інших банків;
- процентні виплати за депозитами юридичних та фізичних осіб; виплати за банківськими облігаціями;
- відсотки за позабалансовими операціями;
- інші процентні зобов'язання.

Загалом процентні витрати можна визначити як оплату банком за використання залучених фінансових ресурсів. Окрім процентних витрат, банк також несе непроцентні витрати, які включають такі елементи:

1. Комісійні витрати, що покривають платежі іншим фінансовим установам за надані послуги (такі як платіжні, кредитні, валютні операції чи діяльність із цінними паперами).

2. Резерви на покриття можливих збитків або безнадійної заборгованості.

3. Загальноадміністративні витрати, які охоплюють оплату праці персоналу, амортизаційні відрахування, утримання основних засобів, страхові платежі, податки (крім податку на прибуток) та інші витрати, необхідні для здійснення операційної діяльності.

Прибуток комерційного банку виступає показником, що відображає стадію життєвого циклу виробничо-фінансової структури. Він формується під впливом низки факторів як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, які представлено на рис. 1.1.

Фактори впливу на прибуток комерційного банку	
Зовнішні:	Внутрішні:
<p>Коливання валютних курсів, зміни облікових ставок, загальні кризові явища, резервні вимоги, оподаткування, зміни дохідності державних облігацій, кон'юнктура міжнародних фондових та валютних ринків, конкуренція на банківському ринку.</p>	<p>Банківські технології, ризикованість операцій, ефективність використання управлінських ресурсів банку, співвідношення доходів і витрат, середні процентні ставки за кредитами клієнтам та іншим банкам, зміна обсягів кредитного та депозитного бізнесу, структура кредитного портфеля, витрати на обслуговування депозитів,</p>

Рис. 1.1 – Фактори впливу на прибуток комерційного банку [8]

В умовах цифровізації банківського сектору прибутковість дедалі більше залежить від інноваційності банківських послуг та здатності банків адаптуватися до технологічних змін. Як зазначає Реверчук С., Творидло О., упровадження цифрових каналів обслуговування, автоматизація бізнес-процесів, використання big data та штучного інтелекту дозволяють різко скоротити операційні витрати і водночас збільшити комісійні доходи. Інновації виступають каталізатором зростання прибутковості та важливою передумовою її стабільності [9].

Отже, економічна сутність прибутковості банку полягає у здатності установи ефективно формувати та використовувати фінансові ресурси для досягнення позитивного фінансового результату, що забезпечує її стабільність, розвиток та конкурентоспроможність. Прибутковість виступає фундаментом фінансової стійкості банку та основним критерієм ефективності його діяльності у коротко- та довгостроковій перспективі.

1.2. Система показників оцінювання прибутковості банківської діяльності

Контроль за дотриманням економічних нормативів комерційними банками є ключовим механізмом забезпечення їх фінансової стабільності в умовах динамічного макроекономічного середовища. Як зазначають Вовченко та Єгоричева, стабільність банківської системи залежить від ефективного регулювання показників ліквідності, капіталу та платоспроможності, що дозволяє знизити ризики неплатоспроможності та забезпечити стійкість до зовнішніх економічних шоків [10]. Виконання нормативів НБУ, таких як вимоги до достатності капіталу, нормативи ліквідності та обмеження на ризикові операції, виступає інструментом превентивного контролю, що сприяє підтриманню довіри вкладників і інвесторів, а також забезпечує стійкий розвиток комерційних банків у умовах нестабільної економіки.

Банківські установи України виконують фінансовий аналіз своєї діяльності згідно з вимогами "Інструкції про порядок регулювання та аналізу діяльності банків України", затвердженої постановою Правління Національного банку України від 28.08.2001 № 368. Ця інструкція містить економічні нормативи регулювання банківської діяльності, процедури їх розрахунку та нормативні значення, які є обов'язковими для всіх банків. Відповідно до законодавства України про банки та банківську діяльність, Національний банк України встановлює економічні нормативи для всіх комерційних банків з метою захисту інтересів клієнтів та забезпечення фінансової надійності [11]. Ці нормативи включають:

- нормативи капіталу, які відображаються регулятивним капіталом, адекватністю регулятивного капіталу мінімальним розміром статутного капіталу та платоспроможністю та достатністю капіталу банку.

- нормативи ліквідності, що характеризуються миттєвою ліквідністю, загальною ліквідністю та співвідношенням високоліквідних активів до робочих активів банку.

Важливо зазначити, що хоча нормативи Національного банку України не є безпосередніми показниками прибутковості, вони істотно впливають на її рівень. Дотримання нормативів визначає можливості банку щодо розміщення ресурсів, рівень допустимого ризику та оптимальну структуру активів і пасивів, що в кінцевому підсумку позначається на обсягах чистого прибутку. Тому нормативи регулятора розглядаються як важливий інституційний елемент системи оцінювання прибутковості банківської діяльності.

Отже, тут наведено загальні методи їх розрахунку.

1. Норматив регулятивного капіталу банку (Н1)

$$PK1 = OK + ДК - В, \quad (1.1)$$

де PK1 – невідкоригований на основні засоби регулятивний капітал банку;

OK – основний капітал (капітал 1-го рівня);

ДК – додатковий капітал (капітал 2-го рівня);

В – відвернення.

2. Норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2)

$$H2 = PK / A_p \times 100 \%, \quad (1.2)$$

де PK – регулятивний капітал банку;

A_p - це активи, з яких віднята сума відповідних резервів активної діяльності та сума забезпечення (але не більше суми основного боргу за окремим видом діяльності) за даним активом, безумовним зобов'язанням або грошовим забезпеченням у вигляді застави майнових прав на суму оцінки зважена на відповідний коефіцієнт ризику залежно від групи ризику, до якої віднесено актив.

3. Норматив адекватності основного капіталу (Н3)

$$H3 = OK / ЗА \times 100\%, \quad (1.3)$$

де ОК – основний капітал;

ЗА – загальні активи

4. Норматив миттєвої ліквідності (Н4) розраховується за формулою:

$$Н4 = (Ккр + Ка) / Рп \times 100 \%, \quad (1.4)$$

де Ккр – кошти на кореспондентському рахунку;

5. Норматив поточної ліквідності (Н5)

$$Н5 = Апв / (Рп + З) \times 100 \%, \quad (1.5)$$

де Апв – активи первинної та вторинної ліквідності;

Рп – поточні рахунки для розрахунку нормативу поточної ліквідності;

З – зобов'язання банку.

6. Норматив короткострокової ліквідності (Н6):

$$Н6 = Ал / (Рп + Зк) \times 100 \%, \quad (1.6)$$

де Ал – ліквідні активи;

Рп – поточні рахунки, що використовуються для розрахунку нормативу короткострокової ліквідності;

Зк - короткострокові зобов'язання.

7. Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагентна (Н7)

$$Н7 = Зс / РК \times 100 \%, \quad (1.7)$$

де Зс – загальна заборгованість за строковими вкладками, кредитами, факторингом та фінансовим лізингом, векселями, борговими цінними паперами, акціями, дебіторською заборгованістю, простроченою/безнадійною з

нарахованими доходами, 100 відсотків суми позабалансових зобов'язань, виданих одному контрагенту. (або група відомих контрагентів);

РК – регулятивний капітал банку

8. Норматив великих кредитних ризиків (Н8)

$$Н8 = Зв / РК , \quad (1.8)$$

де Зв – загальна заборгованість за строковими депозитами, кредитами, факторингом та фінансовим лізингом, акціями, дебіторською заборгованістю, простроченими/сумнівними нарахованими доходами, 100 відсотків сума позабалансових зобов'язань, визнаних банком за великими кредитами всім контрагентам (або групі пов'язаних контрагентів)

9. Норматив максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру (Н9):

$$Н9 = Зін / РК \times 100\% , \quad (1.9)$$

де Зін – загальна заборгованість за строковими депозитами, позиками, факторингом і фінансовим лізингом, дебіторською заборгованістю, простроченим/сумнівним умовним доходом, 100 відсотків суми позабалансових зобов'язань на одного інсайдера;

РК – регулятивний капітал банку.

Контроль за дотриманням економічних нормативів комерційними банками здійснюється щоденно та щомісячно територіальними управліннями й Департаментом нагляду за великими банками Національного банку України, відповідно до звітності за перше число місяця. Банківська система відіграє ключову роль у фінансово-кредитній системі України, тому забезпечення її стабільності та мінімізація ризиків, що загрожують окремим установам чи всій системі, є важливим завданням.

Дослідження системи показників оцінювання прибутковості банківської діяльності зумовлює необхідність врахування комплексного впливу як регуляторних, так і внутрішніх фінансових чинників, що формують результативність роботи банку. Науковці, зокрема Міщенко, Кіреєв та Герасимович, наголошують, що ефективність банківських операцій значною мірою визначається здатністю установи оптимізувати структуру доходів, контролювати витрати та впроваджувати інноваційні технології, які розширюють можливості отримання комісійних і процентних доходів. Виходячи з цього, поставлена в дослідженні задача полягає у визначенні того, яким чином фінансові нормативи, показники ліквідності, достатності капіталу та ризиковості операцій поєднуються з розвитком інноваційних цифрових сервісів для формування прибутковості АТ КБ «ПриватБанк».

Методологія дослідження базується на аналізі нормативів НБУ, дослідженні динаміки структурних елементів доходів і витрат банку, а також застосуванні економіко-математичного моделювання, що дозволяє оцінити силу впливу інноваційних послуг на фінансовий результат. Такий підхід забезпечує комплексність оцінювання та дозволяє визначити ключові фактори підвищення прибутковості банку в умовах цифрової трансформації та підвищення конкуренції у фінансовому секторі.

1.3. Методичні підходи до управління прибутковістю банку

Управління прибутковістю банку є важливою складовою системи стратегічного та оперативного менеджменту, оскільки забезпечення стабільного прибутку виступає ключовою умовою конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку банківської установи. У науковій літературі сформувався комплекс теоретичних підходів, що розкривають механізми формування та управління прибутковістю, враховуючи специфіку банківської діяльності, ризики та ринкове середовище.

Для забезпечення комплексного оцінювання прибутковості банку важливим є використання системи фінансових показників, що відображають ефективність формування доходів, раціональність використання активів та результативність управління власним капіталом. Такі індикатори дають змогу виявити сильні та слабкі сторони фінансової діяльності, оцінити внутрішні резерви підвищення прибутковості та визначити рівень ризикованості операцій. З огляду на це доцільним є узагальнення ключових показників рентабельності, які використовуються в міжнародній та вітчизняній банківській практиці. Основні з них наведено в табл. 1.2 [11].

Таблиця 1.2 – Основні показники рентабельності банку

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст	Оптимальне значення / орієнтир
1	2	3	4
ROA – рентабельність активів	Чистий прибуток / Активи $\times 100\%$	Показує ефективність використання активів для отримання прибутку	1–2% для більшості банків
ROE – рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал $\times 100\%$	Характеризує прибутковість коштів акціонерів	10–20% (залежно від ризик-профілю банку)

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
НІМ– чиста процентна маржа	(Процентні доходи – процентні витрати) / Активи, що приносять дохід $\times 100\%$	Відображає здатність банку генерувати процентний дохід	3–5% для універсальних банків
НП – чистий процентний дохід	Процентні доходи – процентні витрати	Показує абсолютний фінансовий результат процентних операцій	Зростання в динаміці
СІР– співвідношення витрат до доходів	Операційні витрати / Операційні доходи $\times 100\%$	Оцінює ефективність операційної діяльності	До 50–60% (чим нижче – тим краще)
СРМ– комісійна маржа	Чистий комісійний дохід / Активи $\times 100\%$	Показує ефективність генерування непроцентних доходів	Позитивна динаміка, часто 0,5–1%
Spread (Процентний спред)	Середня ставка за активами – середня ставка за зобов'язаннями	Відображає різницю між доходностями активів і витратністю ресурсів	Позитивне значення, стабільність

Підсумовуючи дані, наведені у табл. 1.2, можна зазначити, що система показників рентабельності дає змогу комплексно охарактеризувати ефективність діяльності банку, оцінити здатність установи генерувати прибуток та оптимально використовувати наявні ресурси.

Маркетинговий підхід розглядає прибутковість банку як результат задоволення потреб клієнтів і формування стабільної клієнтської бази. Основна ідея полягає в тому, що довгостроковий фінансовий результат банку залежить від рівня лояльності клієнтів, їхнього досвіду взаємодії з банківською установою та якості сервісу.

У центрі маркетингового підходу до управління прибутковістю банку стоїть клієнтоорієнтована стратегія, розвиток бренду та підвищення якості продуктів. Прибуток формується завдяки розширенню комісійних доходів, розвитку цифрових каналів, персоналізації пропозицій і створенню зручних сервісів, що підвищують довіру та лояльність клієнтів. Цей підхід особливо актуальний нині, коли конкуренція між банками зміщується від процентних ставок до якості обслуговування, швидкості, інноваційності та технологічності банківських послуг.

О. В. Птащенко у своїй роботі «Розвиток маркетингу банківської сфери на засадах клієнтоорієнтованого підходу» наголошує, що сучасний банківський маркетинг має бути сконцентрований на задоволенні потреб клієнтів, формуванні довгострокових відносин, підвищенні якості сервісу та розвитку інноваційних банківських продуктів [13].

Стратегічний підхід передбачає довгострокове планування діяльності банку та формування комплексної стратегії розвитку, спрямованої на забезпечення стабільної прибутковості. Він ґрунтується на проведенні стратегічного аналізу із застосуванням інструментів SWOT, PEST, конкурентних стратегій М. Портера та стратегічних карт Balanced Scorecard.

У межах стратегічного підходу управління прибутковістю полягає у формуванні цілей щодо рентабельності, визначенні пріоритетних сегментів ринку, оптимізації бізнес-моделі банку та впровадженні технологічних

інновацій. Такий підхід забезпечує узгодженість між поточними управлінськими рішеннями та довгостроковими стратегічними орієнтирами банку, що сприяє його стійкому розвитку.

Інституційний підхід наголошує на важливості нормативно-правового середовища, корпоративного управління та внутрішніх регламентів у процесі формування прибутковості банку. Взаємодія з державними регуляторами, акціонерами та партнерами, а також відповідність міжнародним стандартам і вимогам Національного банку України, безпосередньо впливають на фінансові результати.

Важливими складовими цього підходу є ефективна політика корпоративного управління, наявність дієвої системи внутрішнього контролю, прозорість діяльності та дотримання Базельських принципів регулювання банківської системи. Належне інституційне забезпечення сприяє підвищенню стабільності банку, мінімізації ризиків та зростанню його прибутковості в довгостроковій перспективі.

Як бачимо, управління прибутковістю банку базується на комплексному підході, який охоплює економічні, фінансові, маркетингові та стратегічні методи. Кожен із них сприяє формуванню доходів, оптимізації витрат і досягненню необхідної рентабельності.

1.4. Інноваційні банківські послуги як чинник підвищення прибутковості банку

Інноваційні банківські послуги є ключовим чинником формування прибутковості, адже цифрові сервіси - мобільний та інтернет-банкінг, електронні гаманці - дають змогу банкам залучати більше клієнтів і водночас зменшувати витрати на утримання мережі відділень. Технологічні рішення, зокрема штучний інтелект, блокчейн і аналітика великих даних, забезпечують автоматизацію процесів, підвищують безпеку операцій та оптимізують використання ресурсів.

Зокрема, інші наукові джерела підкреслюють, що «вбудовані» фінтех-технології - інтеграція банківських продуктів прямо в сервіси клієнтів - є трендом, який банкам вдається монетизувати за рахунок розширення клієнтської бази та підвищення операційної ефективності.

Окрім технологічних рішень, важливим напрямом є продуктова інновація: банки розробляють нові інвестиційні сервіси, гнучкі кредитні та депозитні програми, а також крос-продукти, що поєднують кредитування, інвестиції та страхування. Це дає змогу диверсифікувати доходи та залучати клієнтів із різними фінансовими потребами.

Процесні інновації - автоматизація операцій, впровадження CRM-систем, цифрових підписів та електронного документообігу - знижують витрати та підвищують швидкість обслуговування, забезпечуючи вищу ефективність діяльності. Як зазначають Нянько та Довбуш, розвиток онлайн-банкінгу, Open Banking, штучного інтелекту й інших FinTech-рішень суттєво посилює конкурентні позиції банків і сприяє зростанню їхньої ринкової частки [14].

Щодо фінансових результатів, за попередніми даними Національного банку України, у 2024 році прибуток банківської системи склав приблизно 103,7 млрд грн, що на ~24,6% більше, ніж у 2023 році [15].

АТ КБ «ПриватБанк» є одним із лідерів цифровізації банківського сектора України. Одним із ключових драйверів прибутковості є розвиток мобільного додатку Privat24, яким активно користуються понад 20 млн клієнтів. Це дозволяє банку мінімізувати витрати на фізичні відділення, водночас збільшуючи обсяг операцій, що приносять комісії: платежі, перекази, обслуговування карткових рахунків та інші транзакції. Крім того, ПриватБанк впроваджує персоналізовані кредитні та депозитні пропозиції на основі аналітики великих даних - це підвищує лояльність клієнтів і збільшує процентні та комісійні доходи.

Рисунок 3.1 ілюструє динаміку користувачів мобільного додатку Privat24 та веб-версії електронного банку за період 2021–2024 років [16].

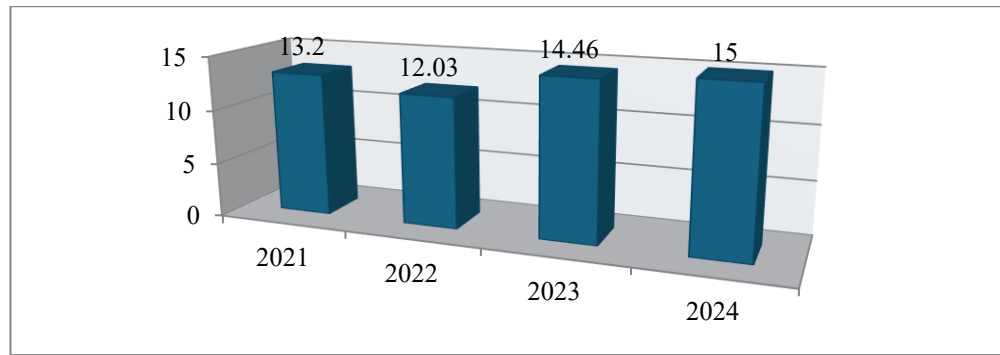


Рис. 1.2 – Кількість користувачів мобільним додатком Privat24 та веб-версією електронного банку протягом 2021-2024 років

З рисунка видно, що протягом 2021–2024 років спостерігається зростання кількості користувачів мобільного додатку Privat24, що свідчить про зростаючу популярність мобільного банкінгу серед клієнтів. Водночас веб-версія електронного банку демонструє стабільну або дещо меншу динаміку зростання, що підтверджує поступове зміщення акценту користувачів на мобільні платформи. Ці дані можуть бути використані для подальшого вдосконалення цифрових сервісів та оптимізації каналів обслуговування клієнтів.

Інноваційні платіжні сервіси ПриватБанку створюють цілісну екосистему, спрямовану на обслуговування як бізнес-клієнтів, так і фізичних осіб, забезпечуючи стабільний приплив комісійних доходів. Широка продуктова лінійка, яка представлена в табл. 1.3, дає змогу банку охоплювати всі ринкові сегменти - від мікропідприємців до великих торговельних мереж та сфери e-commerce [17].

Таблиця 1.3 – Приклади електронних платіжних сервісів та фінтех-рішень АТ КБ «ПриватБанк»

№	Сервіс / продукт	Опис функціоналу	Основні користувачі	Джерело комісійних доходів
	1	2	3	4
1	POS-термінали ПриватБанку (SmartPOS, Android POS)	Приймання карткових та безконтактних оплат, інтеграція з обліковими системами, електронні чеки	Малий та середній бізнес, ритейл, сфера послуг	Еквайрингові комісії (2–2,75% від обороту), абонплата за обслуговування
2	Інтернет-	Платежі на сайтах, кнопки	Інтернет-	Комісія за

	еквайринг LiqPay	оплати, API для онлайн-магазинів, регулярні платежі	магазини, e-commerce, онлайн-сервіси	прийом платежів 1,5–3%
3	QR-платежі (QR-еквайринг)	Оплата товарів і послуг за QR-кодом без фізичного терміналу	Малий бізнес, кафе, кав'ярні, служби доставки	Комісія за приймання платежів (1,3–2%)
4	Приват24 для бізнесу	Онлайн-обслуговування рахунків, платежі, зарплатні проєкти, бухгалтерська інтеграція	ФОП, підприємства, самозайняті	Комісії за платежі, обслуговування рахунків, валютні операції
5	Inkass24	Система онлайн-інкасації та перевезення готівки з реєстрацією замовлення в додатку	Бізнес з високими оборотами готівки	Комісія за інкасацію та доставку
6	Apple Pay / Google Pay інтеграції	Платежі через смартфон і годинник; транзакції проходять через еквайринг ПриватБанку	Фізичні особи, торговці	Еквайрингові доходи з кожної операції
7	Tap-to-Phone від ПриватБанку	Дозволяє смартфону підприємця працювати як POS-термінал	ФОП, мікробізнес, кур'єри, торговці	Комісія за еквайринг (1,3–2,5%)
8	Online-каса (ПРРО)	Хмарний реєстратор розрахункових операцій, інтеграція з POS, e-commerce	ФОП (група 2–3), інтернет-магазини	Абонплата за сервіс, комісії за еквайринг

Продовження табл. 1.3

	1	2	3	4
9	Сервіс платежів у соцмережах (Instagram Pay, LiqPay)	Створення посилань на оплату прямо в соцмережах	Малий бізнес, онлайн-продавці	Комісія за оплату через LiqPay
10	E-ticketing (продаж квитків)	Інтеграція з транспортними операторами, квитки в Приват24	Перевізники, пасажири	Комісія від оператора за проданий квиток

Поєднання традиційних та мобільних каналів приймання платежів забезпечує гнучкість і масштабованість для бізнесу, одночасно знижуючи його операційні витрати. Це розширює для банку джерела комісійних доходів - від еквайрингу й абонплат до інкасації та інтеграційних послуг. Найдинамічніше зростають сервіси LiqPay, POS-еквайринг і Tap-to-Phone, що відповідають тренду цифровізації та переходу на безготівкові розрахунки. Потенціал зростання забезпечують також e-ticketing, платежі в соцмережах та онлайн-каса, інтегровані з іншими фінтех-рішеннями банку. Додатковий економічний

ефект дає автоматизація обслуговування через чат-боти й онлайн-консультації, яка скорочує витрати на персонал і збільшує кількість проведених операцій.

Інноваційні технології є важливим фактором підвищення ефективності банківської діяльності. У табл. 1.4 наведено основні технології, їх коротку характеристику та очікуваний вплив на фінансові результати банку [18].

Таблиця 1.4 - Переваги інноваційних технологій АТ КБ «ПриватБанк»

Інноваційна технологія	Коротка характеристика	Вплив на прибуток
Штучний інтелект – Big Five	Використовує дані для створення психологічного профілю клієнта, оцінки сумлінності, законослухняності, старанності, емоційної стійкості та надійності	Може принести до 50 млн доларів чистого прибутку на рік; зменшує ризики шахрайства та помилок у прийнятті рішень
Цифрова технологія – RegTech	Автоматизація звітності, комплаєнс-контролю та протидії шахрайським діям, забезпечення відповідності вимогам регуляторів	Підвищує ефективність контролю та знижує витрати на операційну діяльність
Машинне навчання (Machine Learning)	Алгоритмічний аналіз повторюваних дій з мінімальною участю людини; обробка великих обсягів даних	Оптимізує процеси обслуговування та прийняття рішень, сприяє підвищенню доходів та скороченню ризиків

Застосування штучного інтелекту, нейронних мереж та інших інноваційних рішень не замінює діяльність працівників банку, а лише оптимізує її, підвищуючи точність прогнозів і якість обслуговування клієнтів. За оцінками експертів, впровадження технологій штучного інтелекту у фінансово-банківську сферу до 2030 року може забезпечити додатковий глобальний дохід у розмірі 300 млрд доларів.

Особливо значущим є застосування інноваційних технологій для боротьби з шахрайством, яке залишається однією з головних загроз для банківських установ та їх клієнтів. Машинне навчання дозволяє ефективно аналізувати великі обсяги даних, виявляти аномалії та підвищувати точність прогнозів, що безпосередньо впливає на зростання прибутковості банку [19].

Таким чином, інноваційні послуги ПриватБанку, такі як Privat24, персоналізовані кредити та депозити, електронні платіжні сервіси та

автоматизовані консультації, прямо впливають на підвищення прибутковості, розширення клієнтської бази та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Висновки до розділу 1

Прибутковість банку є ключовим показником ефективності його діяльності та основою фінансової стійкості. Вона характеризує здатність установи формувати позитивний фінансовий результат, забезпечувати належний рівень власного капіталу, покривати можливі ризики та відповідати вимогам регулятора. Економічна сутність прибутковості поєднує як класичні аспекти доходів і витрат, так і сучасні підходи, що враховують ризик-менеджмент, ефективність використання ресурсів та стратегічні перспективи розвитку банку.

Система показників рентабельності дозволяє комплексно оцінювати ефективність діяльності банку, виявляти внутрішні резерви підвищення прибутковості та визначати рівень ризикованості операцій. Використання нормативів НБУ забезпечує інституційне підґрунтя для стабільної роботи банків і впливає на їхню здатність генерувати прибуток.

Отже, сучасні тенденції розвитку банківського сектору свідчать, що інноваційні фінансові послуги та цифровізація стають ключовими чинниками зростання прибутковості. Впровадження мобільного й інтернет-банкінгу, фінтех-рішень та автоматизації процесів сприяє оптимізації витрат, підвищенню комісійних доходів і зміцненню конкурентних позицій банку. Водночас інновації потребують ефективного управління пов'язаними фінансовими та регуляторними ризиками.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційної структури АТ КБ «ПриватБанк»

АТ «ПриватБанк» є найбільшим універсальним банком України та одним із ключових фінансових інститутів держави. Орієнтуючись на роздрібних клієнтів, малий і середній бізнес, а також корпоративний сектор, банк забезпечує широкий спектр послуг - від кредитування та депозитних програм до онлайн-банкінгу, еквайрингу, мобільних платежів та інших сучасних сервісів. Єдиним акціонером банку є держава в особі Кабінету Міністрів України, яка володіє 100% акцій. Такий статус забезпечує додаткову стабільність і довіру з боку клієнтів та партнерів.

Загальну характеристику АТ «ПриватБанк» наведено у табл. 2.1. [20]

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про банк

Ознаки	Характеристика
Назва компанії	Акціонерне товариство «ПриватБанк»
Місце знаходження (юридична адреса)	01001, Україна Київ, вул. Грушевського, 1д, м.
ЄДРПОУ	14 360 570
Дата створення	19 березня 1992 року
Адреса електронної пошти	help@privatbank.ua
Надані послуги	- Можливість відкриття депозитів; - Кредити; - Відкриття різного роду карток; - Перекази на інші картки, в тому числі і на інший банк; - Поповнення мобільного; - Оплата комунальних послуг; - Apple Pay, Google Pay, FacePay24; - Міжнародні перекази;
Розмір статутного капіталу	206 059 743 960 грн
Уповноважені особи	Мікаель Бьоркнерт (з 20 січня 2025)
Чисельність персоналу	18 394 співробітників станом на 01.01.2024
Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна

ПриватБанк залишається лідером банківського ринку України за розміром активів і масштабами діяльності. Він обслуговує понад 20 мільйонів фізичних осіб та більше одного мільйона юридичних осіб, що підкреслює його значний вплив на фінансову систему країни. Стратегія розвитку банку спрямована на повну цифровізацію процесів: акцент робиться на впровадженні інтернет-банкінгу, мобільних застосунків і дистанційних сервісів, що дозволяє мінімізувати потребу у відвідуванні відділень та підвищує комфорт клієнтів.

Завдяки інноваційності, ефективному управлінню та стратегічній орієнтації на цифрові технології банк демонструє стабільне зростання прибутковості та утримує позицію одного з найнадійніших фінансових установ України.

Дохід АТ КБ «ПриватБанк» утворюється зі збору коштів від банківських операцій, після оплати всіх необхідних витрат а також податків.

Керівництво підприємства:

- Єдиний акціонер – Держава, в вигляді Кабінету міністрів України;
- Наглядова рада;
- Голова правління.

Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанку» представлена в Додатку А. На рисунку подано узагальнену організаційну структуру ПриватБанку, у якій на верхньому рівні розташовані Наглядова рада з комітетами, Голова Правління та служби, що забезпечують їхню роботу. Нижче поділено великі управлінські блоки, кожен із яких очолює заступник або член Правління: маркетинг і комунікації, фінанси й операції, ІТ та цифрові сервіси, роздрібний бізнес, корпоративний бізнес, юридичний та комплаєнс-напрям. У межах цих блоків функціонують численні департаменти та управління, відповідальні за продукти, клієнтський сервіс, ризики, розробку, безпеку, платіжні системи, кредитування та операційну підтримку. У нижній частині схеми подано регіональні макроуправління (МРУ), що координують роботу банку в різних частинах України. Структура має лінійно-функціональний характер і забезпечує чіткий розподіл ролей між керівними рівнями та операційними підрозділами.

АТ КБ «ПриватБанк» в Україні займає лідируючі позиції та є одним з найбільших банків України. Обслуговує найбільшу частину населення нашої країни. Продовжує працювати під час війни та допомагає економіці України, сплачуючи податки.

2.2. Аналіз динаміки та структури фінансових результатів діяльності банку

Фінансові результати є ключовим індикатором ефективності діяльності банку, адже вони відображають здатність установи формувати доходи, контролювати витрати, забезпечувати стабільність та підвищувати рентабельність. Аналіз динаміки та структури фінансових результатів ПриватБанку дає змогу оцінити його конкурентоспроможність, фінансову стійкість та ефективність управління активами і пасивами.

За останні роки АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стабільне зростання фінансових результатів. Банк традиційно очолює рейтинг найбільш прибуткових банків України. Збільшення прибутку обумовлене зростанням чистого процентного доходу, розширенням обсягу безготівкових операцій, нарощенням доходів від комісій та активною цифровізацією банківських послуг. Зміцненню фінансових позицій також сприяє оптимізація витрат, підвищення ефективності операційних процесів і використання сучасних фінансових технологій.

У підтвердження викладених тверджень доцільно провести детальний аналіз активів і пасивів досліджуваного банку за 2022–2024 роки (табл. 2.2 та 2.3).

Такий аналіз дасть змогу простежити динаміку змін у структурі ресурсної бази та напрямів розміщення коштів, оцінити рівень фінансової стійкості ПриватБанку, ефективність управління капіталом, ліквідністю та ризиками. Порівняння ключових показників у розрізі трирічного періоду дозволить визначити основні тенденції розвитку банку, встановити чинники зростання або

скорочення окремих статей балансу та сформувані об'єктивні висновки щодо фінансового становища установи. Аналіз активів і пасивів також сприятиме комплексному розумінню змін, що відбувалися під впливом внутрішніх управлінських рішень та зовнішніх економічних умов [21].

Таблиця 2.2 – Активи АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 рр., млн. грн

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютний приріст 2024р /2022 р	Темп приросту, % 2024 р/2022р
Грошові кошти та їх еквіваленти	94 191	152 282	151 768	57 577	161,13
Кредити та аванси банкам	103 837	134 237	86 589	-17 248	83,4
Кредити та аванси клієнтам	68 084	92 019	112 761	44 677	165,62
Інвестиції в цінні папери	239 752	271 847	375 094	135 342	156,45
Інвестиції в дочірні підприємства	9 079	4	4	-9 075	0,04
Інвестиційна нерухомість	2 155	2 340	2 005	-150	93,04
Основні засоби	5 228	5 127	5 173	-55	98,9
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	1 389	1 563	1 972	583	141,97
Відстрочені податкові активи	1 100	1 952	1 629	529	48,09
Інші фінансові активи	6 498	9 493	13 496	6 998	207,69
Інші нефінансові активи	9 189	9 094	9 932	743	108,09
Загальна сума активів	540 596	680 008	761 461	220 865	140,86

Аналіз структури активів ПриватБанку за період 2022–2024 років свідчить про позитивну динаміку зростання фінансової стійкості та ефективності управління банківськими ресурсами. Загальна сума активів зросла на 220,87 млрд грн, або на 40,86%, що є вагомим показником динамічного розвитку установи.

Найбільший внесок у зростання активів зробили інвестиції в цінні папери, які збільшилися на 135,34 млрд грн (+56,45%), що свідчить про активну інвестиційну діяльність банку, зокрема в державні цінні папери, які залишаються стабільним інструментом збереження і примноження коштів. Водночас зросли й кредити та аванси клієнтам на 65,62%, що вказує на розширення кредитування фізичних і юридичних осіб - ключового джерела

доходів банку. Особливо помітним є зростання грошових коштів та їх еквівалентів - на 61,13%, що може свідчити про високий рівень ліквідності та готовність банку до швидкого реагування на ринкові виклики.

Окремо варто відзначити різке зниження інвестицій у дочірні підприємства (-99,96%), що, ймовірно, пов'язане з переглядом бізнес-стратегії банку, оптимізацією витрат або реструктуризацією непрофільних активів. Зниження також зафіксовано у статтях "інвестиційна нерухомість" та "основні засоби", що може свідчити про зменшення капіталовкладень у фізичні активи на користь більш ліквідних фінансових інструментів.

Варто звернути увагу на зростання нематеріальних активів (+41,97%) та відстрочених податкових активів (+48,09%), що може бути пов'язано з активною цифровізацією банку, розвитком фінтех-продуктів, програмного забезпечення та податкового планування.

Таким чином, ПриватБанк продемонстрував стабільне зростання та ефективне управління активами. Позитивна динаміка вказує на високу адаптивність до змін економічного середовища, стратегічну гнучкість і акцент на цифровий розвиток, що дозволяє банку утримувати лідерські позиції на фінансовому ринку України.

Банківські зобов'язання – це заборгованість банку, яка виникла внаслідок минулих подій і погашення якої, як очікується, призведе до зменшення ресурсів банку, що втілюють у собі економічні вигоди. В загальному обсязі ресурсів, якими володіє комерційний банк, переважають зобов'язання банку.

У 2024 році загальна сума зобов'язань ПриватБанку зросла на 179,5 млрд грн, що становить +37,18% порівняно з 2022 роком. Основну частку в структурі зобов'язань традиційно складають коштів клієнтів, які зросли на 31,7%. Це свідчить про збереження високого рівня довіри з боку фізичних та юридичних осіб, а також про ефективну депозитну політику банку.

Найпомітніше зростання продемонстрували інші залучені кошти – майже у 47 разів. Це може бути наслідком активізації роботи банку на міжбанківському ринку або збільшення залучення коштів через облігаційні

інструменти, грантові чи зовнішні ресурси. Такий стрибок свідчить про розширення інструментарію фінансування та підвищення гнучкості банківської політики.

Таблиця 2.3 – Зобов'язання АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 рр., млн. грн [22-24]

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютний приріст 2024р./2022р	Темп приросту, % 2024р./2022р.
Кошти клієнтів	471 970	555 525	621 596	149 626	131,70
Інші залучені кошти	128	2 630	6 199	6 071	5742,97
Поточні податкові зобов'язання	0	25 790	21 553	21 553	0
Інші фінансові зобов'язання	2 634	3 038	4 072	1 438	154,59
Забезпечення	5 804	5 438	6 013	209	103,60
Інші нефінансові зобов'язання	2 271	2 741	2 884	613	126,99
Загальна сума зобов'язань	482 807	595 162	662 317	179 510	137,18

Поточні податкові зобов'язання, які були відсутні у 2022 році, у 2023–2024 роках становили значну суму (понад 21 млрд грн), що свідчить про стабільний обсяг прибуткової діяльності та регулярні розрахунки з державою. Невелике зростання відбулося в розділі забезпечення (+3,6%) та інших нефінансових зобов'язань (+26,99%), що є типовим для звичайної операційної активності банку.

Таким чином, ПриватБанк демонструє стабільне зростання своїх зобов'язань, що супроводжується ефективним управлінням ризиками, урізноманітненням джерел фінансування та збереженням довіри клієнтів. Це підкреслює його здатність адаптуватися до ринкових умов і забезпечувати фінансову стабільність навіть у періоди високої турбулентності.

Фінансовою основою банку виступає його власний капітал. Створення банку розпочинається з вирішення найважливішого питання - формування статутного капіталу, який є основною складовою власного банківського капіталу.

Власний капітал банку являє собою грошові кошти і виражену у грошовій формі частину майна, які належать його власникам, забезпечують економічну самостійність і фінансову стійкість банку, використовуються для здійснення банківських операцій та надання послуг з метою одержання прибутку.

В табл. 2.4 представимо аналіз капіталу досліджуваного банку [22-24].

Таблиця 2.4 – Капітал АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 рр., млн. грн

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/- 2024 р. до 2022 р.	Відносне відхилення, % 2024 р. до 2022 р.
Статутний капітал	206 060	206 060	206 060	0	0
Емісійний дохід	23	23	23	0	0
Інші резерви	-15 168	-1 741	2 558	17 726	-116,86
Результат від операцій з акціонером	12 174	12 174	12 174	0	
Резерви та інші фонди банку	11 449	12 959	14 847	3 398	129,68
Накопичений дефіцит	-156 749	-144 629	-136 518	20 231	-12,91
Загальна сума власного капіталу	57 789	84 846	99 144	41 355	171,56

За період 2022-2024 років ПриватБанк демонструє стабільне зростання власного капіталу, що є ознакою зміцнення фінансової стійкості та посилення його інвестиційної привабливості. Загальна сума власного капіталу зросла на 41,36 млрд грн, що становить +71,56%. Це свідчить про ефективне управління внутрішніми резервами банку та поступове зниження дефіциту.

Незмінними залишилися ключові складові – статутний капітал (206 млрд грн), емісійний дохід та результат від операцій з акціонером, що говорить про стабільність базової структури власного капіталу. Водночас істотне покращення відбулося у статті «інші резерви», які з негативного значення (-15,2 млрд грн у 2022 р.) трансформувалися в позитивне сальдо (2,56 млрд грн у 2024 р.). Це свідчить про покращення внутрішніх фінансових показників, зменшення резервування під збитки або перегляд облікової політики банку.

Також позитивну динаміку продемонстрували резерви та інші фонди банку, зростання яких на 29,68% свідчить про послідовне накопичення стабілізаційних фондів та покращення управління ризиками. Значно скоротився накопичений дефіцит – з -156,7 до -136,5 млрд грн, що свідчить про часткове перекриття збитків минулих років за рахунок прибуткової діяльності.

Загалом, зростання власного капіталу на фоні зменшення дефіциту і покращення резервів підтверджує позитивну динаміку у фінансовому розвитку банку, що підвищує його кредитоспроможність, інвестиційну привабливість і стійкість до зовнішніх економічних ризиків.

Розглянемо динаміку загальних активів, зобов'язань та власного капіталу досліджуваного банку за 2022 – 2024 роки на рис. 2.1.

Дані графіка чітко демонструють поступове зростання фінансового потенціалу АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2022–2024 років. У сукупності така структура активів і пасивів демонструє, що ПриватБанк діє стабільно, зважено нарощує свої ресурси та впевнено зміцнює позиції на банківському ринку України. Це є позитивним сигналом для клієнтів, інвесторів та регулятора.

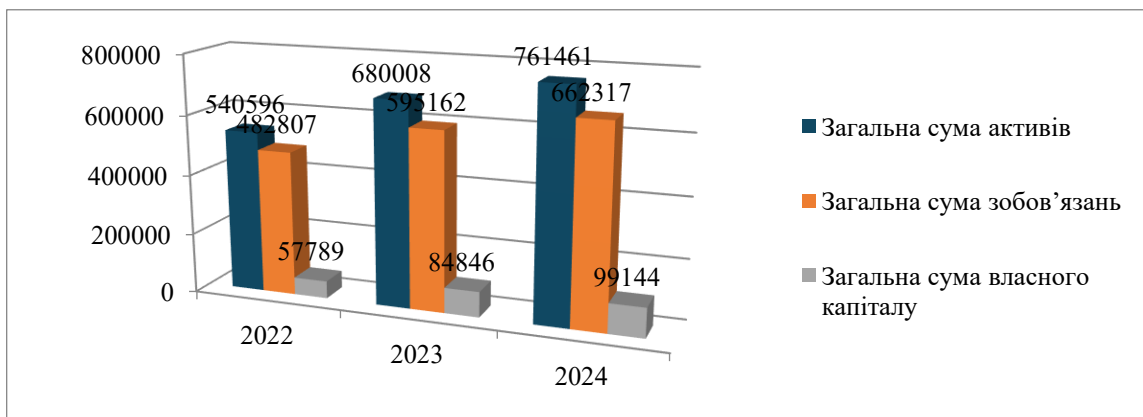


Рис. 2.1. – Динаміка загальних обсягів активів, зобов'язань та власного капіталу банку [22-24]

Тенденція процентного доходу банківської структури протягом 2022-2024 рр. є позитивною, оскільки зростає з 39 317 млн. грн. до максимального значення 66 887 млн. грн. у 2024 році (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Фінансові результати / (збитки) ПриватБанку за 2022-2024 рр. у млн. грн. [22-24]

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
Чистий процентний дохід	39 917	59 621	66 887	26 970
Процентний дохід	43 686	66 237	77 594	33 908
Процентні витрати	3 768	6 616	10 706	6 938
Прибуток до оподаткування	34 671	72 765	81 004	46 333
Чистий прибуток за рік	30 198	37 765	40 140	9 942

Для візуального сприйняття, фінансові результати / (збитки) ПриватБанку за 2022-2024 рр. у млн. грн. перенесемо на рис. 2.2.

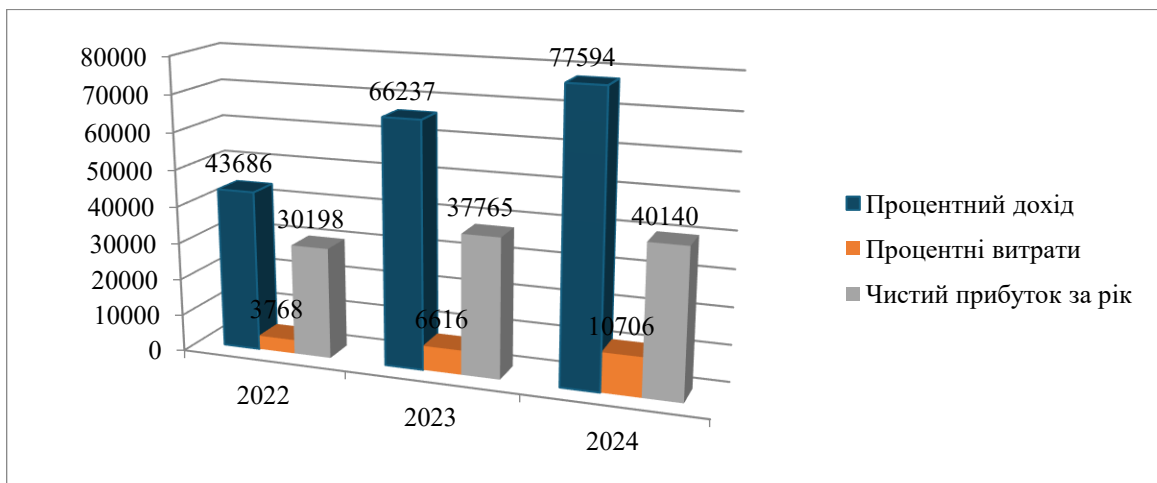


Рис. 2.2 – Фінансові результати / (збитки) ПриватБанку за 2022-2024 рр. [22-24]

Аналіз динаміки ключових фінансових показників банку свідчить про стійке зростання фінансових результатів у 2022–2024 роках. Зокрема, чистий процентний дохід збільшився на 26 970 тис. грн або понад 67%, що свідчить про ефективну процентну політику та активне кредитування. Процентний дохід зріс на 33 908 тис. грн, тобто майже удвічі, що вказує на зростання обсягів банківських операцій. Водночас процентні витрати також зросли (+6 938 тис. грн), однак темп їх приросту був меншим, ніж у доходів, що позитивно позначилось на чистому фінансовому результаті.

Прибуток до оподаткування зріс більш ніж у два рази (+46 333 тис. грн), а чистий прибуток за рік – на 9 942 тис. грн, що свідчить про покращення ефективності діяльності банку. Загалом, банк демонструє позитивну динаміку прибутковості та зростання основних джерел доходу, що свідчить про його стабільний фінансовий стан і конкурентоспроможність на ринку банківських послуг.

2.3. Оцінка ефективності управління прибутковістю банку (на основі фінансових коефіцієнтів і показників рентабельності)

Фінансова стійкість банку - ключовий показник його надійності, конкурентоспроможності та довготривалої життєздатності. Вона відображає здатність банку вчасно й у повному обсязі виконувати зобов'язання перед клієнтами, контрагентами та державою, забезпечуючи стабільну роботу навіть під тиском макроекономічних ризиків чи кризових ситуацій. Ця характеристика є основою довіри вкладників і партнерів та важливим фактором стабільності банківської системи країни.

На основі розрахованих коефіцієнтів можна зробити об'єктивні висновки щодо фінансової стійкості банку у коротко- та довгостроковій перспективі, а також оцінити ефективність його управлінських рішень і стратегічних напрямів розвитку (табл. 2.6).

Аналіз фінансових показників ПриватБанку за 2022-2024 роки свідчить про стабільне зростання обсягів діяльності, водночас із поступовим зниженням показників рентабельності [22,23,24].

Аналіз фінансових показників ПриватБанку за 2022-2024 роки свідчить про стабільне зростання обсягів діяльності, водночас із поступовим зниженням показників рентабельності. Протягом трьох років банк демонструє впевнену динаміку основних фінансових показників:

- чистий прибуток зріс з 30,2 млрд грн у 2022 році до 40,1 млрд грн у 2024 році, що свідчить про прибуткову модель діяльності навіть в умовах ринкової нестабільності;

- капітал банку збільшився на 41,36 млрд грн (+71,56%), що підкреслює укріплення власної фінансової бази та формування запасу фінансової стійкості;

- загальний обсяг активів за три роки зріс на 220,87 млрд грн (+40,86%), що є результатом активної інвестиційної політики та розширення кредитного портфеля.

Таблиця 2.6 – Розрахунок основних коефіцієнтів для оцінки фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 рр.

Показник	Нормати в	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/- 2024 р. до 2022 р.	Відносне відхилення, % 2024 р. до 2022 р.
Чистий прибуток, млн. грн	-	30 198	37 765	40 141	9 943	132,93
Капітал, млн. грн.	-	57 789	84 846	99 144	41 355	171,56
Активи, млн. грн	-	540 596	680 008	761 461	220 865	140,86
Зобов'язання	-	482 807	595 162	662 317	179 510	137,18
Процентні доходи, млн. грн.	-	43 686	66 237	77 594	33 908	177,62
	-	71 355	95 638	116 999	45 644	163,97
Процентні витрати, млн. грн	-	3 768	6 616	10 706	69 938	284,13
Сума залучених депозитів, млн. грн.	-	465201	550173	617136	151 935	132,66
Комісійні доходи, млн. грн	-	32 945	41589	46602	13 657	141,45
Комісійні витрати, млн. грн	-	12 505	17150	18834	6 329	150,61
Рентабельність капіталу (ROE),%	< 15%	0,53	0,45	0,41	-0,12	78,0
Рентабельність активів (ROA), %	< 1%	0,06	0,06	0,06	0	0
	< 0%	7,0	8,0	9,0	2,0	128,58
Чиста процентна маржа (ЧПМ), %	4,5%	0,08	0,10	0,11	0,03	37,50
Чиста комісійна маржа (ЧКМ), %	< 0%	0,06	0,07	0,07	0,01	16,67

Активне кредитування (зростання на 63,97%) та залучення депозитів (зростання на 32,66%) підтверджують довіру клієнтів до банку та його здатність ефективно управляти ресурсами. Процентні доходи зросли на 77,62%, однак значно швидшими темпами зростали процентні витрати - на 284,13%, що вказує на підвищення вартості ресурсної бази.

Водночас, рентабельність капіталу (ROE) знизилася з 0,53% до 0,41%, що свідчить про зниження ефективності використання власного капіталу. Аналогічно, рентабельність активів (ROA) залишилась стабільною на рівні 0,06%, що є нижчим за середньогалузеві показники. Це може бути пов'язано з високою вартістю залучених коштів, державним регулюванням прибутковості, а також переорієнтацією банку на менш ризиковані, але низькодохідні активи.

Разом з тим, чистий спред зріс із 7% до 9%, а чиста процентна маржа (ЧПМ) - з 0,08% до 0,11%, що свідчить про поліпшення ефективності процентного інструментарію. Чиста комісійна маржа (ЧКМ) також демонструє позитивну динаміку - з 0,06% до 0,07%, що означає зростання обсягів та ефективності банківських послуг.

На основі даних таблиці 2.6, побудуємо графік фінансової стійкості досліджуваного банку за 2024 рік (рис. 2.3).



Рис. 2.3 – Динаміка показників прибутковості та маржі

АТ КБ «ПриватБанк» у 2024 році

Підсумково, ПриватБанк демонструє стабільну фінансову позицію та високу стійкість, підтверджену зростанням активів, капіталу і прибутковості, дотриманням нормативів НБУ та ефективним управлінням ризиками.

Незважаючи на деяке зниження рентабельності капіталу, банк зберігає довіру клієнтів, зміцнює капітал і нарощує внутрішній потенціал, забезпечуючи стабільну діяльність навіть за економічної нестабільності.

У табл. 2.7, сформовано розраховані значення коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість банку та його здатність уникати кредитного ризику.

На основі аналізу динаміки ключових коефіцієнтів, які характеризують фінансову стійкість банку у 2022–2024 роках, можна зробити низку важливих висновків щодо змін в управлінні кредитною діяльністю та ризиками.

Таблиця 2.7 – Коефіцієнти фінансової стійкості “ПриватБанк” за період 2022-2024 років [22-24]

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022
Коефіцієнт кредитної активності	0,13	0,14	0,15	0,02
Коефіцієнт достатності резервів	2,97	2,17	2,54	-0,43
Коефіцієнт прострочених кредитів	0,61	0,62	0,66	0,05
Коефіцієнт дохідності кредитного портфеля	0,53	0,48	0,56	0,03
Коефіцієнт прибутковості кредитних операцій	0,14	0,11	0,15	0,01
Коефіцієнт покриття позик власним капіталом	1,24	0,78	1,18	-0,06

Відобразимо результати оцінки коефіцієнтів фінансової стійкості із табл. 2.7 на рис. 2.4.

У 2024 році спостерігається позитивна тенденція зростання коефіцієнта кредитної активності з 0,13 до 0,15 (+0,02), що свідчить про посилення участі банку в кредитуванні, активніше використання активів у вигляді кредитів, а також про зростаючий попит на банківське фінансування. Це може бути наслідком як зростання довіри з боку клієнтів, так і загального поживлення економіки.

Коефіцієнт достатності резервів демонструє негативну динаміку: у 2022 році він становив 2,97, а в 2024 – 2,54 (відхилення -0,43). Зниження цього показника може свідчити про зменшення здатності банку повною мірою покривати кредитні ризики за рахунок сформованих резервів. Це підвищує ризики недоотримання коштів у разі масових дефолтів позичальників.

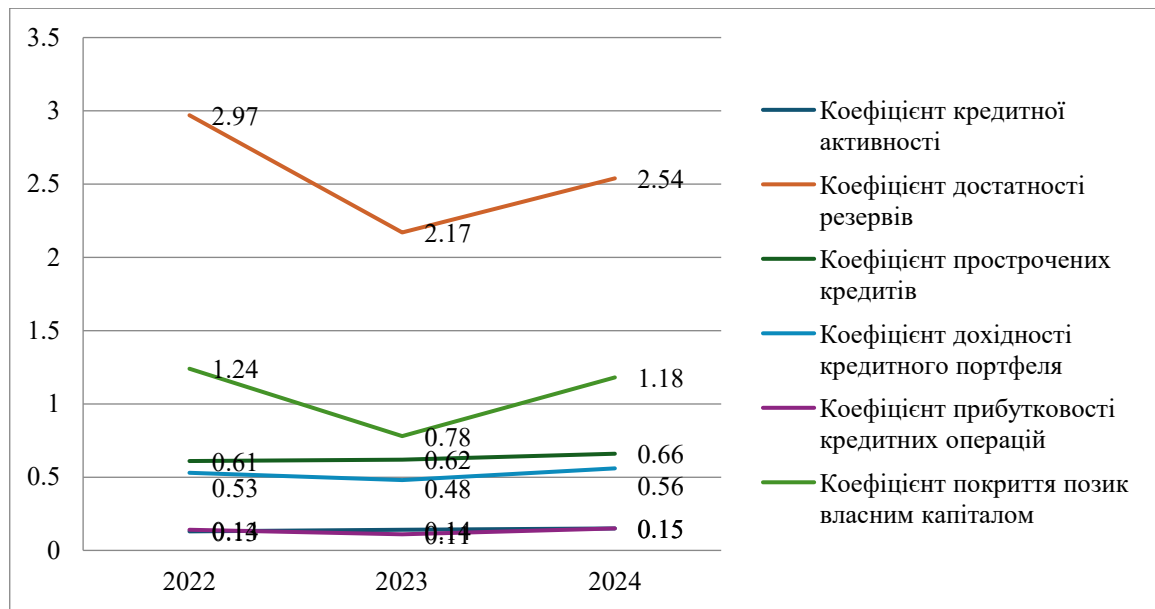


Рис. 2.4 – Коефіцієнти фінансової стійкості “ПриватБанк” за період 2022-2024 років

Коефіцієнт прострочених кредитів зріс із 0,61 до 0,66, що є негативним сигналом, адже свідчить про погіршення якості кредитного портфеля. Значення вище 0,6 перевищує допустиму норму, що вказує на збільшення обсягу проблемної заборгованості, погіршення платіжної дисципліни позичальників та посилення кредитного ризику.

Разом із цим, коефіцієнт доходності кредитного портфеля покращився – з 0,53 у 2022 році до 0,56 у 2024 (+0,03). Це означає, що прибутковість банківських кредитів зросла, і банк зміг ефективніше реалізовувати кредитну політику навіть в умовах підвищених ризиків. Аналогічно позитивну динаміку демонструє і коефіцієнт прибутковості кредитних операцій, який підвищився з 0,14 до 0,15 (+0,01), що вказує на зростання рентабельності кредитного бізнесу загалом.

Коефіцієнт покриття позик власним капіталом, попри незначне покращення в 2024 році порівняно з 2023, залишився нижчим за рівень 2022 року (зниження з 1,24 до 1,18, відхилення -0,06). Це свідчить про те, що частка кредитів, що покриваються власним капіталом банку, зменшилась, що потенційно підвищує ризики перевантаження банку борговими зобов’язаннями.

Нормативи капіталу АТ «ПриватБанк» за 2022-2024 рр наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників капіталу АТ «ПриватБанк» за 2022-2024 рр. [22-24]

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Н1 - регулятивний капітал (не менше 200 млн грн)	54 523	64 843	59 941,7
Н2 - норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (не менше 10 відсотків)	23,78%	21,75%	20,94%
Н3 - норматив достатності основного капіталу (не менше 7 відсотків)	11,90%	10,88%	13,02%

Дані табл. свідчать, що АТ «ПриватБанк» зберігає стабільний рівень капіталу та відповідність нормативам НБУ протягом 2022–2024 років. Регулятивний капітал (Н1) у 2024 році складає 59 941,7 млн грн, що забезпечує достатній запас фінансової міцності банку. Норматив достатності регулятивного капіталу (Н2) становить 20,94%, перевищуючи мінімально встановлене значення 10%, а норматив достатності основного капіталу (Н3) – 13,02%, що також перевищує мінімальний поріг 7%. Це підтверджує ефективне управління капіталом, високу фінансову стійкість банку та його здатність витримувати ризики і забезпечувати стабільну роботу в умовах економічної нестабільності.

Дуже вагомими показниками для банків є показники їх ліквідності (Н4, Н5, Н6), дані щодо яких наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників ліквідності АТ «ПриватБанк» за 2022-2024 рр. [22-24]

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Норматив миттєвої ліквідності, Н4 (нормативне значення не менше 20%)	68%	70%	71%
Норматив поточної ліквідності, Н5 (нормативне значення не менше 40%)	419%	425%	429%
Норматив короткострокової ліквідності, Н6 (нормативне значення не менше 60%)	118%	120%	125%

Аналіз динаміки показників ліквідності АТ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр. свідчить про стабільно високий рівень ліквідності банку та значний запас фінансової стійкості. Усі ключові нормативи - миттєвої (Н4), поточної (Н5) та короткострокової ліквідності (Н6) - суттєво перевищують мінімальні вимоги НБУ, що вказує на ефективне управління активами й зобов'язаннями та достатній обсяг високоліквідних активів.

Норматив миттєвої ліквідності (Н4) зростає поступово - з 68% у 2022 р. до 71% у 2024 р., що майже втричі перевищує норматив НБУ і демонструє здатність банку негайно виконувати свої зобов'язання.

Показник поточної ліквідності (Н5) має надзвичайно високі значення (419–429%), що свідчить про суттєвий запас ліквідних активів на горизонті до 31 дня та мінімальні ризики невиконання короткострокових зобов'язань.

Норматив короткострокової ліквідності (Н6) також демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 118% до 125% при мінімально встановленому рівні 60%. Це підтверджує збалансованість структури активів і пасивів у короткостроковому періоді.

Далі розглянемо нормативи кредитного ризику АТ «ПриватБанк» за 2022-2024 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка показників кредитного ризику АТ «ПриватБанк» за 2022-2024 рр. [22-24]

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Н7 - норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента, не більше 25 відсотків	6,37%	5,47%	5,81%
Н8 - норматив великих кредитних ризиків, не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу	0,00%	0,00%	0,00%

Дані таблиці показують, що АТ «ПриватБанк» дотримується нормативів кредитного ризику протягом 2022–2024 років. Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7) залишається значно нижчим за встановлений поріг у 25% – у 2024 році він складає 5,81%, що свідчить про обережну кредитну політику банку та низький рівень концентрації

ризиків. Норматив великих кредитних ризиків (Н8) стабільно дорівнює 0%, що підтверджує відсутність надмірно великих кредитних зобов'язань і високу фінансову дисципліну. Загалом ці показники свідчать про ефективне управління кредитними ризиками та високу надійність банку.

У 2022–2024 роках ПриватБанк реалізував низку стратегічних ініціатив, спрямованих на зміцнення своєї ринкової позиції, підвищення прибутковості та забезпечення довгострокової фінансової стабільності. Однією з ключових була диверсифікація джерел доходу: банк активно розвивав небанківські послуги, такі як страхування, інвестиційні та консультаційні продукти, операції з цінними паперами, що дозволило зменшити залежність від традиційного кредитного портфеля та забезпечити більш стабільні фінансові надходження. Зокрема, зростання попиту на цифрові інвестиційні сервіси й продукти страхування життя дало змогу залучити нові сегменти клієнтів.

Другою важливою ініціативою стало підвищення ефективності ризик-менеджменту. ПриватБанк переглянув і автоматизував процеси оцінки кредитоспроможності, що дало змогу точніше прогнозувати кредитні ризики, знизити рівень неповернених позик і сформувати більш якісний кредитний портфель. Це, своєю чергою, позитивно вплинуло на прибутковість банку та його здатність протистояти фінансовим шокам.

Третім напрямом стала цифровізація, яка охопила як внутрішні процеси, так і взаємодію з клієнтами. За допомогою сучасних ІТ-рішень банк значно знизив адміністративні витрати, підвищив швидкість обробки операцій і зменшив кількість ручної роботи. Особливу роль відіграли автоматизовані системи моніторингу, CRM-платформи та машинне навчання, які використовуються для персоналізованої роботи з клієнтами та зменшення шахрайства.

Крім того, ПриватБанк активно працював над покращенням клієнтського досвіду. Були вдосконалені сервіси мобільного банкінгу, оновлено дизайн застосунку "Приват24", розширено функціонал чат-ботів і мережу терміналів самообслуговування. Усі ці заходи сприяли підвищенню рівня задоволеності

клієнтів, зменшенню навантаження на відділення та залученню нових користувачів до цифрових каналів обслуговування.

Завдяки цим стратегічним крокам ПриватБанк не лише підвищив ефективність своєї діяльності в умовах економічної нестабільності, а й зміцнив довіру клієнтів та інвесторів, продовжуючи залишатися лідером банківського сектору України.

Отже, аналіз ефективності та прибутковості ПриватБанку за останні три роки свідчить про поступове зростання всіх основних показників, що демонструє високий рівень адаптації банку до складних економічних умов. Зростання чистого прибутку, позитивна динаміка процентних доходів і ефективне управління витратами вказують на підвищення конкурентоспроможності установи.

Високі значення таких коефіцієнтів, як прибутковість активів, достатність резервів, а також позитивні відгуки клієнтів та зростання цифрового сегменту дозволяють стверджувати, що ПриватБанк успішно реалізує свою стратегію розвитку, зберігаючи лідерські позиції на банківському ринку України. Надалі банк має всі передумови для подальшого зростання, залучення інвестицій та підтримки фінансової стабільності в державі.

2.4. Аналіз впливу інноваційних банківських послуг на формування прибутковості АТ КБ «ПриватБанк»

Банки в Україні стикаються з посиленням тиску через низку факторів, серед яких воєнний стан, певні регуляторні виклики, конкуренція з боку сучасних фінтех-компаній, а також зростання витрат, пов'язаних із капіталом і ліквідністю. Стрімкий процес діджиталізації кардинально змінив банківський сектор, змушуючи фінансові установи оперативно впроваджувати новітні технологічні інновації у свої операційні процеси, послуги та продуктивний асортимент для збереження конкурентоспроможності (рис. 2.5) [26].

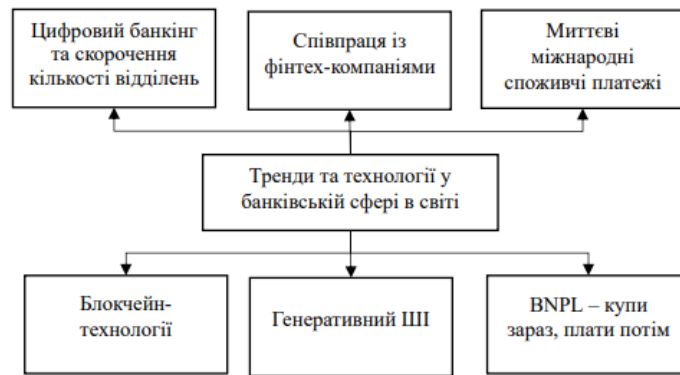


Рис. 2.5 – Основні напрямки інновацій у банківській практиці

Особливого значення нині набуває розширення можливостей аналізу даних та інтеграція інноваційних фінансових технологій у процеси стратегічного планування й управління банківською діяльністю.

Для успішного пристосування до нових викликів банки мають не лише впроваджувати передові технологічні рішення, а й розробляти всебічні стратегії кібербезпеки та управління ризиками. Це передбачає захист персональних даних клієнтів, протидію кібератакам і вдосконалення процедур верифікації. Крім того, важливу роль відіграє встановлення партнерських відносин із фінтех-компаніями та іншими технологічними учасниками ринку для спільного створення інноваційних продуктів і послуг, які відповідають сучасним потребам. Такий підхід дозволить банкам не лише справлятися з тиском, але й відкривати нові перспективи для зростання й розвитку.

Попит на цифрові банківські послуги продовжує зростати: у 2022 році кількість дистанційно обслуговуваних рахунків зросла на 18,8% порівняно з 2021 роком і на 73% порівняно з 2020 роком (дані НБУ). За даними Американської асоціації банкірів, 71% споживачів віддають перевагу цифровому управлінню рахунками, особливо покоління Y (60%), Z (57%) та X (52%). Це створює для банків можливість економити на адміністративних витратах та спрямовувати ресурси на розвиток.

Зростає стратегічне партнерство банків з фінтех-стартапами на платформній основі, що дозволяє інтегрувати інновації без великих фінансових зобов'язань. Банки отримують технології та цифровий досвід, а фінтехи -

клієнтську базу та інвестиції. Водночас банки часто намагаються самостійно посилити цифрові пропозиції, стикаючись із конкуренцією та застарілими ІТ-системами, які потребують оновлення для відповідності регуляторним вимогам.

Ринок платежів у реальному часі швидко зростає завдяки смартфонам, хмарним рішенням та попиту на миттєві розрахунки. Основні виклики переходу на RTP - фрагментація та застаріла інфраструктура (FiS Global).

Технологія блокчейн забезпечує децентралізовану систему зберігання та обліку, яка фіксує транзакції через мережу комп'ютерів. У фінансовій сфері блокчейн набуває все більшої популярності завдяки своїй здатності створювати надійні та незмінні записи даних клієнтів, спрощувати процеси ідентифікації користувачів і мінімізувати ризики викрадення персональної інформації.

За оцінками McKinsey, генеративний штучний інтелект має потенціал приносити банківській галузі від 200 до 340 мільярдів доларів щорічно. Ця значна цінність обумовлена передусім здатністю GenAI оптимізувати операційну діяльність, автоматизуючи рутинні завдання, такі як введення даних, складання звітів та моніторинг дотримання регуляторних вимог. Проте його вплив не обмежується лише підвищенням ефективності [27].

Метою даного підрозділу є кількісний аналіз впливу інноваційних банківських послуг на формування прибутковості АТ КБ «ПриватБанк» на основі фінансової звітності за 2022–2024 роки. Для цього використовується економіко-математична модель, яка дозволяє оцінити вклад доходів від цифрових та інноваційних продуктів у загальний фінансовий результат банку, а також враховує операційні витрати, пов'язані з обслуговуванням клієнтів.

Проведені розрахунки дозволяють наочно визначити ефективність інноваційних послуг та спрогнозувати їхній вплив на прибутковість банку в перспективі.

Табл. 2.11 відображає динаміку чистого процентного доходу та комісійних доходів АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 роки, що дозволяє оцінити вплив інноваційних банківських послуг на прибутковість банку. У аналізі враховано доходи, отримані від цифрових продуктів і комісійних операцій, які прямо

пов'язані з активним використанням мобільного та інтернет-банкінгу, онлайн-платежів та інших інноваційних сервісів.

Таблиця 2.11 – Аналіз чистого процентного доходу та комісійних доходів [22-24]

Рік	Чистий процентний дохід (млн грн)	Чистий комісійний дохід (млн грн)	Загальний дохід від інноваційних послуг (млн грн)
2022	24 522	20 440 (32945-12505)	44 962
2023	55 034	24 439 (41589-17150)	79 473
2024	66 888	27 768 (46602-18834)	94 656

Для розрахунку прибутку за моделлю впливу інноваційних послуг використаємо спрощену модель:

$$Y_t = DII_t - OpCost_t \quad (2.1)$$

де: Y_t - чистий прибуток банку (млн грн),

DII - дохід від інноваційних послуг (млн грн),

$OpCost$ - операційні витрати (млн грн), що включають витрати на персонал, амортизацію та адміністративні витрати.

На основі фінансової звітності операційні витрати АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 роки представимо в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Операційні витрати АТ КБ «ПриватБанк»

Рік	Витрати на оплату праці	Амортизація	Інші адміністративні та операційні витрати	Загальні операційні витрати (млн грн)
2022	10 096	1 970	10 473	22 539
2023	10 552	2 175	10 946	23 673
2024	12 484	2 731	11 341	26 556

Для оцінки ефективності інноваційної діяльності банку наведено динаміку інвестицій у інновації (DII), операційних витрат ($OpCost$) та чистого прибутку від інновацій за 2022–2024 роки. Табл. 2.13 демонструє, як зростання інвестицій впливало на фінансовий результат.

Таблиця 2.13 - Розрахунок прибутку від інноваційних послуг

Рік	ДП (млн грн)	OpCost (млн грн)	Чистий прибуток від інновацій (млн грн)
2022	44 962	22 539	22 423
2023	79 473	23 673	55 800
2024	94 656	26 556	68 100

Як бачимо, чистий прибуток від інновацій у 2024 році виріс майже в три рази порівняно з 2022 роком, що свідчить про високу ефективність інвестицій у інноваційні послуги. Незважаючи на збільшення операційних витрат, зростання інноваційних вкладень забезпечило суттєве підвищення фінансового результату банку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз фінансових результатів, організаційної структури та ефективності управління прибутковістю АТ КБ «ПриватБанк». Отримані результати дозволяють зробити низку висновків щодо поточного стану та динаміки розвитку банку.

ПриватБанк зберігає позицію лідера банківського сектору України за масштабами діяльності, кількістю клієнтів, розвитком цифрових сервісів та обсягами проведених операцій. Організаційна структура банку є гнучкою та адаптованою до сучасних умов, що забезпечує високу швидкість прийняття управлінських рішень і ефективність бізнес-процесів.

За період 2022–2024 років ПриватБанк продемонстрував стабільне зростання фінансових результатів і зміцнення фінансової стійкості. Загальна сума активів банку зросла до 761,46 млрд грн, при цьому значне збільшення спостерігалось у кредитуванні клієнтів і інвестиціях у цінні папери. Загальні зобов'язання досягли 662,32 млрд грн, основну частку яких складають кошти клієнтів, що свідчить про високий рівень довіри та ефективну депозитну політику. Власний капітал збільшився до 99,14 млрд грн, а чистий процентний

дохід і прибуток банку зросли відповідно до 66,89 млрд грн і 40,14 млрд грн, що відображає ефективність кредитної та операційної діяльності.

Залучені депозити зросли на 32,7%, кредити – на 63,97%, процентні доходи – на 77,6%, при цьому ROE знизився до 0,41%, а ROA залишився 0,06%. Ліквідність та нормативи капіталу перевищують вимоги НБУ, а кредитні ризики залишаються в безпечних межах, що свідчить про ефективне управління ресурсами та стабільну роботу банку.

Банк продемонстрував значне зростання прибутку від інноваційних послуг: чистий прибуток збільшився з 22,4 млрд грн у 2022 році до 68,1 млрд грн у 2024 році, майже в три рази, при цьому операційні витрати зросли помірно. Це свідчить про ефективність інвестицій у цифрові та інноваційні продукти, що сприяли підвищенню фінансових результатів банку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКУ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ

3.1. Визначення проблем та резервів підвищення прибутковості банку

Формування прибутковості АТ КБ «ПриватБанк» сьогодні відбувається в умовах подвійного тиску: з одного боку - це виклики воєнного часу, що впливають на платоспроможність клієнтів, структуру активів і вартість ризику, а з іншого - високі вимоги до якості цифрових сервісів і конкуренції у фінтех-середовищі [28].

Сукупність цих факторів окреслює спектр проблем, що стримують зростання банківського прибутку. Найпомітнішою є висока частка проблемних кредитів, яка залишається характерною для всього банківського сектора, але для державних банків, включно з ПриватБанком, це питання особливо чутливе. Значна частина портфеля сформувалася в попередні роки, а воєнні ризики лише посилили тенденцію до зростання неплатежів. Це призводить до збільшення відрахувань у резерви під кредитні ризики та стримує чистий прибуток [29].

Накладання регуляторних вимог НБУ щодо доформування резервів також поглиблює навантаження на фінансовий результат, особливо в сегменті корпоративного кредитування, що традиційно містить вищий рівень ризику.

Іншою проблемою, що впливає на прибутковість, є висока конкуренція у сфері цифрових послуг. Попри те, що ПриватБанк історично був лідером у диджитал-інноваціях, поява сильних небанківських гравців, таких як monobank, зачепила саме прибуткові сегменти ринку: кредитні картки, платежі, мікрокредитування, мобільні сервіси. Конкуренція за клієнта призводить до зниження комісійних доходів і зменшення маржі. Додатково на прибутковість тисне зростання витрат на кібербезпеку, розвиток ІТ-інфраструктури та оновлення технологічної бази, яке є неминучим для банку такого масштабу. Висока операційна база витрат для державного банку в умовах зростання

собівартості обслуговування клієнтів формує структурний виклик ефективності. До цього додається залежність від регулятивних обмежень - як державний банк, ПриватБанк не може настільки гнучко змінювати тарифну політику, як приватні конкуренти, що стримує його можливості оперативного реагування на ринкові тенденції.

Разом із тим банк має вагомий потенціал підвищення своєї прибутковості. Одним із ключових резервів є подальша цифровізація операцій і скорочення частки ручних, трудомістких процесів. ПриватБанк демонструє найширшу клієнтську базу в Україні, що дозволяє масштабувати комісійні сервіси практично без збільшення змінних витрат. Розвиток екосистеми «Приват24», інтеграція нових інструментів самообслуговування, автоматизація внутрішніх процесів і впровадження штучного інтелекту у сферу ризик-менеджменту можуть суттєво оптимізувати витрати та підвищити якість кредитного портфеля [30]. У сфері кредитування перспективним резервом є посилення роботи з МСП, де банк має значну клієнтську базу, але потенціал прибутковості використовується не повністю через консервативні підходи до оцінки ризику. Застосування більш гнучких скорингових моделей, аналітики великих даних та партнерських програм з державними інституціями може підвищити обсяг якісного кредитування без надмірного зростання ризику.

У сфері комісійних доходів резерви зростання пов'язані з розвитком торгового еквайрингу, платіжних сервісів, онлайн-платформ для бізнесу та небанківських фінансових продуктів. Банк залишається ключовим інфраструктурним гравцем завдяки розгалуженій мережі POS-терміналів, але зміни у поведінці споживачів вимагають активнішого переходу в сегмент фіскальних рішень, хмарних кас і комплексних рішень для малого бізнесу. Ці напрями здатні забезпечити стабільні комісійні доходи з низьким рівнем ризику. Окремим джерелом резервів є оптимізація структури активів - збільшення частки високоліквідних інструментів та операцій на фінансовому ринку, що можуть підтримувати прибутковість у періоди скорочення кредитної активності. Усі ці кроки дозволять ПриватБанку зменшити чутливість до

зовнішніх шоків і зміцнити операційну ефективність [31]. Саме поєднання технологічного розвитку, оптимізації ризиків і розширення спектра сучасних фінансових послуг визначатиме довгострокову траєкторію прибутковості банку.

Окрім зазначених напрямів, важливим резервом підвищення прибутковості ПриватБанку є удосконалення системи управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management). Попри високий рівень цифровізації, значна частина звернень клієнтів пов'язана з питаннями технічної підтримки, спірними транзакціями, проблемами з ідентифікацією чи блокуванням операцій. Оптимізація цих процесів за допомогою чатботів з елементами штучного інтелекту, автоматизованого моніторингу якості обслуговування та персоналізованих пропозицій дозволить скоротити витрати часу, підвищити задоволеність клієнтів і, відповідно, збільшити довічну цінність клієнта (LTV).

Додатковий ефект матиме впровадження програм поведінкової аналітики, що дозволяють прогнозувати потреби користувачів та підбирати для них релевантні фінансові продукти - від страхових сервісів до інвестиційних інструментів. Це створює передумови для зростання комісійних доходів і формує конкурентну перевагу банку в умовах динамічного розвитку фінтех-ринку.

3.2. Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління прибутковістю

Система управління прибутковістю АТ КБ «ПриватБанк» потребує модернізації через динамічні зміни в банківській галузі, швидку цифровізацію фінансових послуг та виклики з боку макроекономічного середовища. Враховуючи масштаб діяльності банку та його вагому роль у платіжній інфраструктурі країни, удосконалення механізмів створення й розподілу прибутку має ключове стратегічне значення. Це не лише сприятиме

підвищенню ефективності установи, але й забезпечить стабільність державного фінансового сектору загалом. У сучасних реаліях критично важливо перейти від традиційного управління доходами до інтегрованої системи, яка ефективно об'єднає цифрові технології, аналіз даних, ефективні механізми ризик-менеджменту та клієнтоорієнтований підхід.

З метою підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій АТ КБ «ПриватБанк» доцільним є впровадження низки конкретних заходів, спрямованих на розвиток інноваційних послуг та оптимізацію внутрішніх процесів.

Пропоновані заходи систематизовано за ключовими напрямками впливу на фінансовий результат банку: збільшення доходів та оптимізація витрат та розміщено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Пропоновані заходи спрямовані на оптимізацію процесів та розвиток послуг АТ КБ «ПриватБанк»

Напрямок удосконалення	Конкретний інноваційний захід	Очікуваний результат (Вплив на прибутковість)
Цифровізація та AI у кредитуванні	Розширення інтеграції модулів штучного інтелекту та Big Data у процеси кредитного скорингу та аналітики транзакцій.	Зниження частки проблемних кредитів. Зменшення витрат на резерви, підвищення якості кредитного портфеля.
Розвиток комісійних доходів	Запровадження інтегрованих пакетів для МСБ, які включають хмарні каси, фіскальні рішення, бухгалтерські сервіси та розширення торгового еквайрингу.	Стабільне зростання комісійних доходів та диверсифікація джерел прибутку за низького рівня ризиків.
Оптимізація операційних витрат	Впровадження роботизації рутинних внутрішніх процесів, розвиток video-банкінгу, digital-onboarding та self-service технологій.	Суттєве скорочення адміністративних та операційних витрат. Оптимізація мережі та прискорення обслуговування.
Управління клієнтським досвідом	Вдосконалення системи за допомогою чатботів з AI, автоматизованого моніторингу якості обслуговування та поведінкової аналітики.	Підвищення довгочасної цінності клієнта та приріст доходів через персоналізацію пропозицій та крос-продажі.
Модернізація ризик-менеджменту	Впровадження інструментів Early Warning Systems (EWS) на основі поведінкових моделей клієнтів.	Своєчасне виявлення клієнтів із ознаками погіршення фінансового стану, мінімізація фінансових втрат.
Екосистемний розвиток	Впровадження інструментів Early Warning Systems (EWS) на основі поведінкових моделей клієнтів.	Збільшення кількості точок контакту з клієнтом та розширення можливостей для монетизації.

Одним із ключових напрямів вдосконалення системи управління прибутковістю є глибша цифровізація процесів прийняття рішень. Застосування штучного інтелекту та машинного навчання в оцінці кредитоспроможності клієнтів дає змогу покращити якість кредитного портфеля й зменшити обсяг проблемних активів. Використання моделей Big Data дозволяє банку прогнозувати платіжну поведінку клієнтів, визначати оптимальні кредитні ліміти та виявляти потенційно ризикові операції ще до моменту їх здійснення. Такі інструменти вже активно застосовуються світовими лідерами фінтеху й забезпечують зростання прибутковості через зниження витрат на резерви та підвищення рівня повернення кредитів [32]. У випадку ПриватБанку доцільно розширити інтеграцію модулів штучного інтелекту у процеси скорингу, аналітики транзакцій і антиризикового моніторингу.

Керування прибутковістю неможливе без оптимального балансування джерел доходів. У ПриватБанку значна частка прибутків традиційно базується на відсоткових доходах, проте сучасні тенденції вимагають акценту на комісійних послугах та небанківських сервісах. Перспективними напрямками для розвитку є торговий еквайринг, хмарні каси, цифрові платформи для бізнес-клієнтів (такі як «ПриватМаркет» і «POS365»), а також фінансові інструменти для електронної комерції. Запровадження інтегрованих пакетів для малого та середнього бізнесу, які включатимуть розрахунково-касове обслуговування, кредитування, бухгалтерські сервіси і касові рішення, здатне забезпечити стабільне зростання комісійних доходів за низького рівня ризиків. Розширення ролі цих сервісів відповідає глобальним трендам диверсифікації доходів у банківській сфері.

Одним із ключових напрямів розвитку є вдосконалення політики ризик-менеджменту, яка відіграє особливо важливу роль у періоди воєнної нестабільності та економічних потрясінь. У таких умовах якість банківських активів перебуває під значним тиском, що призводить до високих витрат, пов'язаних із формуванням резервів для покриття потенційних збитків. З

огляду на ці виклики ПриватБанку слід приділити особливу увагу модернізації інструментів раннього попередження ризиків, зокрема, використанню технологій Early Warning Systems, які базуються на поведінкових моделях та детальному аналізі клієнтських мікроданих. Такі системи сприяють своєчасному виявленню клієнтів із ознаками погіршення фінансового стану та дозволяють банку швидко реагувати шляхом реструктуризації заборгованостей або коригування кредитних лімітів з метою мінімізації ймовірних фінансових втрат.

Також, важливо переглянути існуючу галузеву політику кредитування, щоб забезпечити її адаптованість до умов нестабільності. Доцільно спрямувати фінансові ресурси на підтримку секторів економіки, які навіть у кризових ситуаціях демонструють стійкість і здатність до розвитку. Такими галузями є інформаційні технології, логістика, агропереробка та медичні послуги. Зосередження банку на цих стабільних сегментах ринку допоможе не лише зменшити ризики, але й створити базу для довгострокового зростання в майбутньому.

Окремої уваги потребує підвищення операційної ефективності. ПриватБанк має розгалужену мережу відділень та наймасштабнішу клієнтську базу, що створює значне навантаження на операційні витрати. Оптимізація мережі, підсилення функції дистанційного обслуговування, розвиток відеобанкінгу та впровадження повністю цифрових процесів (digital-onboarding, self-service технології) можуть зменшити витрати на інкасацію, обробку документів та утримання штатів [33]. За оцінками міжнародних досліджень, автоматизація операційних процесів може скоротити витрати банку на 20–30% у середньостроковій перспективі.

Окрім технологічних рішень, важливим резервом є удосконалення тарифної політики. Як державний банк, ПриватБанк має обмежену гнучкість у зміні тарифів, проте він може застосовувати диференційовані тарифні пакети, створювати персоналізовані пропозиції на основі поведінкової аналітики, розширювати лінійку преміальних послуг для сегмента affluent. Персоналізація

у фінансових сервісах забезпечує вищий рівень задоволеності клієнтів та сприяє зростанню платоспроможної бази користувачів.

Доцільним також є посилення інтеграції банку у фінтех-екосистему через партнерські проекти з мобільними операторами, сервісами електронної комерції, небанківськими фінансовими компаніями. Така кооперація дозволяє збільшити кількість точок контакту з клієнтом і розширює можливості для монетизації. Досвід провідних банків світу свідчить, що партнерські екосистемні моделі є одним із ключових драйверів прибутковості у цифрову епоху.

З метою підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій АТ КБ «ПриватБанк» доцільним є впровадження низки заходів, запропонованих у результаті власних досліджень автора, спрямованих на розвиток інноваційних послуг та оптимізацію внутрішніх процесів. Насамперед банк може розширити лінійку цифрових продуктів, інтегруючи у «Приват24» нові сервіси, такі як персональні фінансові порадики, інвестиційні модулі та інструменти управління бюджетом. Важливим напрямом є поглиблення використання Big Data та штучного інтелекту для персоналізації пропозицій і посилення системи ідентифікації шахрайських операцій. Оптимізація операційних витрат може бути забезпечена через роботизацію рутинних процесів, що дозволить скоротити час обслуговування та підвищити продуктивність. Також доцільно розвивати комісійні інноваційні послуги, зокрема партнерські програми, сервіси QR-платежів та рішення для малого бізнесу. Удосконалення кредитних продуктів на основі AI-скорингу сприятиме точнішій оцінці ризиків та зменшенню частки проблемної заборгованості. Додаткову увагу слід приділити підвищенню кібербезпеки, посиленню клієнтського досвіду та розвитку нефінансових сервісів, що формують екосистемний підхід у роботі банку. Реалізація запропонованих заходів, сформованих на основі власного аналітичного підходу автора, дозволить банку посилити інноваційну складову діяльності, збільшити доходи та забезпечити довгострокове зростання прибутковості.

Для реалізації запропонованих заходів щодо підвищення прибутковості АТ КБ «ПриватБанк» можуть бути застосовані комплексні аналітичні методи. Економіко-математичне моделювання передбачає побудову регресійних моделей, які дозволяють оцінити вплив інноваційних послуг, цифровізації та оптимізації внутрішніх процесів на фінансові результати банку. Для цього використовуються дані про доходи та витрати за окремими напрямками діяльності (процентні доходи, комісійні доходи, операційні витрати), обсяги кредитного портфеля, показники ризиків, а також інформація про використання цифрових каналів обслуговування та інноваційних продуктів. Факторний аналіз допомагає визначити ключові драйвери прибутку та оцінити, як зміни окремих факторів впливають на чистий прибуток. Big Data та машинне навчання використовуються для прогнозування поведінки клієнтів, виявлення потенційних проблемних кредитів та оптимізації кредитних лімітів, що безпосередньо впливає на доходи та ризики банку. Додатково застосовуються сценарний аналіз і стрес-тестування, що дозволяє оцінити вплив макроекономічних коливань, змін процентних ставок і інших зовнішніх факторів на прибутковість.

Узагальнюючи, ефективна система управління прибутковістю АТ КБ «ПриватБанк» має базуватися на поєднанні технологічної модернізації, оптимізації процесів, диверсифікації джерел доходу та зміцненні ризик-менеджменту. Реалізація цих напрямів дозволить банку не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й сформувати стійку платформу для довгострокового зростання.

3.3. Економіко-математична модель впливу інноваційних факторів на прибутковість банку

В умовах сучасного розвитку фінансових технологій та цифровізації банківської сфери інновації стають ключовим фактором підвищення прибутковості банківських установ. Для оцінки впливу інноваційних рішень на

фінансові результати банку була використана спрощена економіко-математична модель, у якій прибуток банку розглядається як результат змін ключових фінансових показників – доходів, витрат та економії ресурсів.

Основна логіка моделі полягає у визначенні економічного ефекту кожного інноваційного рішення. Зокрема, автоматизація бізнес-процесів, розвиток мобільного банкінгу, впровадження інтелектуальної аналітики клієнтських даних, підвищення кібербезпеки та оптимізація кредитних процесів формують фінансовий результат банку через три канали:

1. Збільшення доходів, зокрема комісійних, від нових цифрових продуктів і сервісів.

2. Економію витрат, що досягається за рахунок автоматизації, скорочення ручної праці та оптимізації операційних процесів.

3. Зниження ризиків та додаткові доходи, пов'язані з впровадженням систем кібербезпеки, цифрового кредитування та аналітики поведінки клієнтів.

Спрощена економіко-математична модель, яка оцінює вплив інновацій на прибутковість банку, спирається на класичні підходи корпоративних фінансів та економічної теорії: зокрема, на основні ідеї теорія Модільяні–Міллера, які доводять, що в умовах ефективного ринку вартість фірми формується передусім грошовими потоками та прибутком, а не структурою капіталу. Таким чином, наша модель є логічним продовженням універсальних фінансових та економіко-математичних концепцій, адаптованих до реалій цифровізації банківських операцій та оцінки економічного ефекту інноваційних рішень.

Зміна прибутковості банку може бути подана як залежність:

$$\Delta\P=\DeltaДком+\DeltaЕвитрат+\DeltaДцифр, \quad (3.1)$$

де $\Delta\P$ - приріст чистого прибутку банку за рахунок інноваційних рішень;

$\DeltaДком$ - збільшення комісійних доходів, що виникає внаслідок розвитку цифрових сервісів, таких як мобільний та інтернет-банкінг, платежі через QR-коди, нові карткові продукти;

Девитрат - економія адміністративних та операційних витрат, зумовлена автоматизацією процесів, інтеграцією сучасних ІТ-рішень, впровадженням роботизації (RPA) і скороченням ручної обробки документів;

Ддцифр - додаткові доходи або економія від цифровізації кредитування, підвищення кібербезпеки, інтелектуальної аналітики поведінки клієнтів та персоналізації фінансових продуктів.

Приріст комісійних доходів визначається різницею фактичних доходів до і після впровадження інноваційних рішень:

$$\Delta D_{\text{КОМ}} = D_{\text{КОМ}}^{\text{інн}} - D_{\text{КОМ}}^{\text{баз}} \quad (3.2)$$

де: $D_{\text{КОМ}}^{\text{інн}}$ – комісійні доходи після впровадження інновацій;

$D_{\text{КОМ}}^{\text{баз}}$ – комісійні доходи до впровадження.

Інновації дозволяють також значно скоротити операційні та адміністративні витрати банку. Автоматизація процесів, оптимізація документообігу та скорочення ручної праці знижують потребу у додаткових ресурсах. Економія витрат визначається як різниця між витратами до і після впровадження цифрових рішень:

$$\Delta E_{\text{витрат}} = E_{\text{витрат}}^{\text{баз}} - E_{\text{витрат}}^{\text{інн}}, \quad (3.3)$$

де: $E_{\text{витрат}}^{\text{баз}}$ – витрати до впровадження

$E_{\text{витрат}}^{\text{інн}}$ – витрати після впровадження інновацій.

Додатковий ефект (Ддцифр) виникає від цифровізації кредитування, підвищення кібербезпеки та аналітики поведінки клієнтів. Наприклад:

- Цифрове кредитування зменшує обсяг проблемних кредитів і ризику неповернення;
- Аналітика поведінки клієнтів (LTV) дозволяє персоналізувати пропозиції та підвищити конверсію продажів;

- Підвищення кібербезпеки знижує ймовірність фінансових втрат від шахрайства.

Аналіз економіко-математичної моделі показує, що впровадження інноваційних рішень у діяльність банку суттєво впливає на його прибутковість. Модель демонструє, що підвищення доходів, економія витрат та зниження ризиків за рахунок цифровізації, автоматизації процесів та аналітики клієнтської поведінки формують додатковий економічний ефект.

Приріст комісійних доходів через розвиток цифрових сервісів, економія адміністративних і операційних витрат та додаткові вигоди від цифровізації кредитування та підвищення кібербезпеки дозволяють не лише збільшити чистий прибуток банку, але й підвищити ефективність використання ресурсів.

Таким чином, застосування інноваційних технологій є ключовим фактором підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності банку, а запропонована модель може слугувати інструментом оцінки економічного ефекту від подальших інноваційних проєктів.

Наукова новизна розробленої економіко-математичної моделі полягає в її інтегративному підході, який дає змогу одночасно оцінювати вплив різних за природою інноваційних рішень на фінансовий результат. На відміну від традиційних методів, що фокусуються на окремих фінансових показниках, запропонована модель забезпечує:

- Комплексність оцінки: Врахування як дохідної (комісійні доходи, фінтех-екосистеми), так і витратної (RPA, кібербезпека) та ризикової (AI-скоринг) складових.

- Прогнозну адаптивність: Можливість швидкої зміни емпіричних оцінок (відсотків) залежно від нових ринкових даних або коригування інвестиційних пріоритетів банку.

- Стратегічну орієнтованість: Використання моделі як інструменту для порівняння сценаріїв впровадження інновацій та визначення пріоритетних напрямків інвестицій, максимізуючи прибутковість на одиницю інноваційних витрат.

3.4. Цифрова трансформація як стратегічний напрям підвищення прибутковості банку

Цифровізація банківського сектору стала важливою темою в наукових дослідженнях, що підкреслює її значення для розвитку фінансових установ. Дослідження, проведені українськими вченими О. Корулова, розкривають основні чинники діджиталізації, визначаючи етапи впровадження цифрових технологій у банківську діяльність [34]. Вони виокремлюють ключові складові, такі як тригер, розробка, аналіз, адаптація, впровадження та удосконалення технологій. Ці результати показують можливі наслідки та ризики, пов'язані з діджиталізацією, а також на перспективи подальшого розвитку банківського сектора в Україні.

Важливим аспектом цифровізації є формування лояльності клієнтів до банківських послуг. Дослідження L. Bondarenko & A. Podarın акцентують увагу на досягненнях України в галузі цифрових інструментів, зокрема на рівні цифрової конкурентоспроможності та безконтактних платежів [35]. Автори відзначають, наводячи приклади успішного впровадження цифрових процесів, що діджиталізація є елементом стратегічного розвитку, що відкриває нові можливості для досягнення конкурентних переваг.

Інші українські науковці О. Stashchuk & R. Martyniuk акцентують увагу на специфіці нової системи банківського обслуговування, що виникає внаслідок впровадження новітніх технологій [36]. Вони відзначають, що це дозволяє банкам зменшити витрати на утримання фізичних осіб та оптимальну чисельність персоналу, що є прибутковим аспектом в умовах сучасного ринку.

Згідно з дослідженнями американського вченого R. Shevlin, яке охоплює тенденції цифровізації в банківському секторі США, цифрові технології не лише оптимізують внутрішні процеси, а й покращують взаємодію з клієнтами [37]. Це підтверджує результати даного дослідження, що вказують на важливість впровадження інноваційних рішень для підвищення конкурентоспроможності на фінансовому ринку. Крім того, технології, такі як

чат-боти, машинний інтелект та цифрові системи кредитування, згадуються в роботах цього автора, який стверджує, що їх впровадження автоматизує рутинні процеси та забезпечить більш персоналізоване обслуговування клієнтів.

Результати проведених досліджень вказують на важливу роль цифрової трансформації в розвитку банківського сектору України. Цифровізація стала невід'ємним елементом стратегічного розвитку фінансових установ і предметом активного наукового вивчення. Наукові роботи підкреслюють значущість впровадження інноваційних рішень у банківському секторі для зміцнення його конкурентоспроможності. Цифрова трансформація виступає каталізатором глибоких змін у бізнес-моделях, спрямовуючи організаційні структури на клієнтоорієнтованість, інновативність і підвищення ефективності через використання сучасних цифрових інструментів та аналітики даних.

У табл. 3.2 наведені позитивні та негативні наслідки цифрової трансформації досліджуваного банку.

До позитивних тенденцій можна віднести зростання достатності капіталу, що демонструє підвищення стійкості банківської системи завдяки активним пруденційним заходам регулятора, спрямованим на посилення стабільності банків. Окрім того, зниження частки проблемних кредитів попри тимчасове зростання у 2022 році свідчить про зменшення рівня неплатежів і покращення якості кредитних портфелів банків [38].

Таблиця 3.2 – Позитивні та негативні наслідки цифрової трансформації АТ КБ «ПриватБанк»

Основні компоненти 1	Позитивні наслідки 2	Негативні наслідки 3
Автоматизація процесів	Зниження витрат, підвищення швидкості обслуговування	Ризик втрати робочих місць, залежність від технологій
Цифрові канали обслуговування	Зручність для клієнтів, доступність послуг 24/7, підвищення лояльності клієнтів	Необхідність постійного оновлення для захисту від кібератак
Аналітика даних	Персоналізація послуг, ефективне управління ризиками, розробка нових продуктів	Проблеми конфіденційності та захисту даних

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Інноваційні продукти і послуги	Розширення спектру послуг, підвищення конкурентоспроможності, залучення нових клієнтів	Високий рівень ризиків, пов'язаних із новими продуктами та їхньою регуляцією
Зміни в корпоративній культурі	Підвищення гнучкості, стимулювання інновацій та підвищення адаптивності	Можливі труднощі з адаптацією співробітників
Підвищення кібербезпеки	Надійний захист даних клієнтів та фінансових транзакцій	Високі витрати на забезпечення безпеки, загрози нових типів атак
Партнерства з фінтех-компаніями	Швидке впровадження нових технологій, розширення екосистеми	Ризик втрати контролю над технологіями, залежність від партнерів
Перекваліфікація співробітників	Підвищення кваліфікації персоналу, адаптація до нових технологій	Високі витрати на навчання, можливий опір змінам

Ще однією позитивною зміною є активне інвестування в цифрову інфраструктуру. Збільшення витрат на цифрову трансформацію вказує на прагнення банків адаптуватися до нових технологічних умов і відповідати зростаючим запитам клієнтів.

Цифрова трансформація банківського сектору України у 2024 році характеризується активним впровадженням мобільних додатків, великих даних, API-рішень та електронного документообігу. Процес цифровізації спрямований на підвищення ефективності банківських операцій, оптимізацію бізнес-процесів, поліпшення обслуговування клієнтів та адаптацію фінансових послуг до сучасних потреб ринку. Аналіз порівняльних показників провідних українських банків дозволяє оцінити ступінь їх цифрової інтеграції та визначити лідерів у впровадженні інноваційних технологій (табл. 3.2) [39].

Аналіз порівняльних показників свідчить, що ПриватБанк демонструє найвищий рівень цифрової трансформації, активно впроваджуючи мобільні додатки, аналітику великих даних та широкий спектр API-рішень. Ощадбанк та ПУМБ поступово розвивають цифрові сервіси, що відображає їхню стратегічну орієнтацію на поступове вдосконалення.

Таблиця 3.3 – Порівняльний аналіз рівня цифрової трансформації провідних банків України у 2024 році

Банк	Інтеграція мобільних додатків	Використання великих даних	Кількість API-рішень для бізнесу	Доступність електронного документообігу
ПриватБанк	Висока (лідер ринку)	Активне використання для персоналізації послуг та ризик-менеджменту	35+ API для бізнесу та фінтех-партнерів	Повна інтеграція (контракти, рахунки, документи)
Монобанк	Висока (мобільний перший)	Аналітика поведінки клієнтів, розробка кредитних рішень	15+ API для малого бізнесу	Часткова інтеграція, розвиток у 2023 році
Ощадбанк	Середня (поступовий розвиток)	Використання для кредитного скорингу та управління активами	10+ API для корпоративних клієнтів	Частковий перехід на електронні договори
ПУМБ	Середня (покращення додатків)	Розвиток великих даних для оптимізації процесів	8+ API для інтеграції з партнерами	Розширює електронний документообіг

Загалом, цифрова трансформація позитивно впливає на якість банківських послуг, підвищує зручність обслуговування клієнтів та сприяє оптимізації внутрішніх процесів, проте потребує значних інвестицій та уваги до безпеки даних.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 проаналізовано проблеми та резерви підвищення прибутковості АТ КБ «ПриватБанк» з акцентом на інноваційні та цифрові підходи. Виявлено, що прибутковість банку перебуває під подвійним тиском: воєнні ризики та макроекономічна нестабільність впливають на платоспроможність клієнтів, структуру активів і обсяг резервів, а високі вимоги до цифрових послуг і конкуренція у фінтех-сегменті стримують маржу та комісійні доходи. Особливу увагу потребує висока частка проблемних кредитів, зростання витрат на ІТ-інфраструктуру та регуляторні обмеження.

Водночас банк має значні резерви зростання прибутковості, серед яких – подальша цифровізація операцій, оптимізація кредитного портфеля, розвиток комісійних послуг, застосування аналітики великих даних та штучного інтелекту для прогнозування поведінки клієнтів та управління ризиками. Розширення екосистеми «Приват24», впровадження інструментів самообслуговування та програм поведінкової аналітики сприяють підвищенню довічної цінності клієнта та зміцненню конкурентних позицій.

Економіко-математична модель підтверджує значущий вплив інновацій на прибутковість: цифровізація, розвиток мобільних додатків та IT-послуг підвищують ефективність банку та забезпечують стабільне зростання фінансових результатів. Особлива увага приділяється балансу між відсотковими доходами та комісійними надходженнями для диверсифікації джерел прибутку та зниження фінансових ризиків.

Цифрова трансформація виступає стратегічним інструментом підвищення прибутковості банку: автоматизація процесів, розвиток цифрових каналів обслуговування, аналітика даних, інноваційні продукти та партнерські моделі підвищують ефективність і конкурентоспроможність, хоча потребують значних інвестицій та уваги до кібербезпеки.

РОЗДІЛ 4

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКУ

4.1. Оцінка економічного ефекту від впровадження інноваційних банківських продуктів і технологій

Впровадження інноваційних продуктів та технологій у банківській діяльності, зокрема у АТ КБ «ПриватБанк», спрямоване на підвищення ефективності операцій, зростання доходів та оптимізацію витрат. Економічний ефект від таких інновацій можна оцінювати через кілька ключових аспектів:

1. Підвищення доходів

- зростання комісійних доходів: розвиток цифрових платформ для малого і середнього бізнесу, онлайн-сервісів та фінтех-продуктів збільшує обсяг комісійних надходжень без значного зростання змінних витрат;

- розширення клієнтської бази: мобільні додатки та інноваційні сервіси залучають нових користувачів, підвищуючи кількість активних рахунків та обсяг транзакцій;

- диверсифікація доходів: впровадження небанківських фінансових послуг (страхові продукти, інвестиційні інструменти) дозволяє зменшити залежність від процентних доходів.

2. Зниження витрат

- автоматизація та цифровізація процесів: впровадження self-service рішень, digital-onboarding, чатботів та аналітики даних дозволяє скоротити витрати на персонал, обробку документів та інкасацію. За оцінками міжнародних досліджень, автоматизація операційних процесів може зменшити витрати банку на 20–30%.

- оптимізація управління кредитним портфелем: використання Big Data та моделей штучного інтелекту для скорингу клієнтів зменшує обсяг проблемних кредитів і витрати на формування резервів під ризику.

3. Підвищення ефективності та конкурентоспроможності

- покращення клієнтського досвіду (СЕМ): персоналізовані пропозиції, швидке обслуговування через цифрові канали та прогнози поведінки клієнтів підвищують LTV (довічну цінність) клієнта;

- прискорення інноваційного розвитку: партнерства з фінтех-компаніями та інтеграція нових технологій створюють умови для швидкого виведення на ринок нових продуктів, що збільшує частку прибуткових сегментів і зміцнює позиції банку [40].

Кількісні оцінки ефекту (у відсотках приросту або економії), які використовуються для розрахунку впливу інновацій у моделі, є прогнозними (емпіричними) оцінками, розробленими автором на основі аналізу галузевих тенденцій, бенчмарків та потенціалу цифрових технологій. Ці показники є припущеннями для цілей моделювання, що демонструють максимальний потенціал впливу кожного інноваційного напрямку на фінансовий результат АТ КБ «ПриватБанк». Нижче наведено обґрунтування використання цих показників (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Обґрунтування походження оцінки економічного ефекту та механізмів впливу від впровадження інноваційних продуктів і технологій у ПриватБанку

Напрямок інновацій (Пропозиції з пункту 3.2)	Прогнозний відсоток (Приріст / Економія)	Обґрунтування походження оцінки
1	2	3
Цифровізація кредитного портфеля (AI-скоринг)	-5-7% (зниження резервів)	Базується на очікуваному покращенні якості кредитного портфеля завдяки AI-скорингу. Вибране значення є консервативною оцінкою, що відображає зниження ризику та зменшення відрахувань у резерви.
Мобільний банкінг(Приват24)	15-20% (приріст комісійних доходів)	Базується на аналізі лідерства банку у цифровому сегменті та постійному зростанні кількості активних користувачів. Це емпіричний прогноз автора щодо зростання обсягів транзакцій та комісійних операцій.

Продовження табл. 4.1

1	2	3
Автоматизація операцій (RPA, digital-onboarding)	-10-15% (економія адміністративних витрат)	Базується на галузевих бенчмарках (наприклад, звіти McKinsey), які прогнозують скорочення операційних витрат на 20–30% від впровадження RPA та digital-технологій. 10-15% — реалістичний прогноз для річного ефекту.
Розвиток комісійних / небанківських продуктів	+8-12% (приріст комісійних доходів)	Відображає потенційний приріст доходів від впровадження нових сервісів для МСБ (хмарні каси, фіскальні рішення) та розширення еквайрингу.
Аналітика поведінки клієнтів	+10-15% (приріст доходів)	Стосується зростання довічної цінності клієнта за рахунок персоналізації пропозицій. Це прогноз, що відображає ефект від підвищення лояльності та конверсії продажів.
Підвищення кібербезпеки	-20-30% (економія витрат)	Базується на припущенні, що інвестиції у кібербезпеку мінімізують потенційні фінансові втрати від шахрайства та збоїв. 20-3-0% — прогноз автора щодо скорочення потенційних фінансових витрат/витрат.
Партнерські фінтех-екосистеми	+5-10% (приріст комісійних доходів)	Відображає ефект від інтеграції нових сервісів та API з фінтех-компаніями. 5-10% — емпіричний прогноз автора, що відображає розширення каналів монетизації.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Узагальнено впровадження економічного ефекту від інноваційних банківських продуктів і технологій ПриватБанку в табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Оцінка економічного ефекту від впровадження інноваційних продуктів і технологій у АТ КБ «ПриватБанк»

Напрямок інновацій	Механізм впливу	Показник ефекту	Оцінка ефекту	Примітки
1	2	3	4	5
Цифровізація кредитного портфеля	Використання AI для скорингу та аналітики транзакцій	Зниження частки проблемних кредитів	-5...-7% проблемних кредитів	Зменшення витрат на формування резервів
Мобільний банкінг (Приват24)	Зростання кількості користувачів та транзакцій	Приріст комісійних доходів	+15–20% щороку	Збільшення числа активних клієнтів та транзакцій

Продовження табл. 4.2

1	2	3	4	5
Автоматизація операційних процесів	Digital-onboarding, self-service, чатботи	Скорочення операційних витрат	-10–15% витрат	Зменшення витрат на персонал, інкасацію, обробку документів
Розвиток комісійних та небанківських продуктів	Торговий еквайринг, POS-сервіси, партнерські фінтех-продукти	Зростання комісійних доходів	+8–12%	Диверсифікація джерел доходу
Аналітика поведінки клієнтів (Big Data)	Персоналізація продуктів та пропозицій	Зростання LTV клієнтів	+10–15%	Підвищення клієнтської лояльності та прибутковості
Підвищення кібербезпеки та IT-інфраструктури	Захист даних та надійність сервісів	Зниження ризику фінансових витрат	20–30% зменшення інцидентів	Необхідні інвестиції в технології
Партнерські фінтех-екосистеми	Інтеграція нових сервісів та API	Приріст транзакцій та доходів	+5–10% комісійних доходів	Розширення каналів монетизації

Для кількісного вимірювання результативності впровадження інноваційних продуктів і технологій у діяльність АТ КБ «ПриватБанк» проведено розрахунок їхнього економічного ефекту. Оцінювання здійснювалося за основними напрямками цифрової трансформації: оптимізацією кредитних процесів, розвитком мобільного банкінгу, автоматизацією операційних процедур, розширенням комісійних сервісів, застосуванням аналітики великих даних, удосконаленням кібербезпеки та впровадженням партнерських фінтех-сервісів.

Розрахунки виконані на основі фактичних фінансових показників банку та потенційного відсоткового впливу кожного інноваційного рішення. Це дозволяє об'єктивно визначити масштаб економічної вигоди, що формується завдяки інноваційній діяльності банку (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження інновацій у АТ КБ «ПриватБанк» (млн грн)

Напрямок інновацій	Базовий показник 2024 року (млн грн)	Приріст / економія	Розрахунок	Ефект (млн грн)
Цифровізація кредитного портфеля	1 046 (резерви під кредити)	-6%	1046×0.06	62,76
Мобільний банкінг (Приват24)	32 602 (комісійні доходи)	+17%	32602×0.17	5 542,34
Автоматизація операційних процесів	11 744 (адміністративні витрати)	-12%	11744×0.12	1 409,28
Розвиток комісійних / небанківських продуктів	14 000 (комісійні доходи)	+10%	14000×0.10	1 400,00
Аналітика поведінки клієнтів (Big Data)	3 500 (LTV клієнтів)	+12%	3500×0.12	420,00
Підвищення кібербезпеки	18 834 (комісійні витрати)	-25%	18834×0.25	4 708,50

Проведений розрахунок економічного ефекту від упровадження основних інноваційних напрямів діяльності АТ КБ «ПриватБанк» засвідчив їхню високу результативність та фінансову доцільність. Сукупний ефект, що становить 13,54 млрд грн, формується за рахунок одночасного зменшення витрат і збільшення доходів, що вказує на комплексний позитивний вплив цифрової трансформації на операційну та фінансову діяльність банку.

Для візуального сприйняття перенесемо дані табл. 4.2 на рис. 4.1.

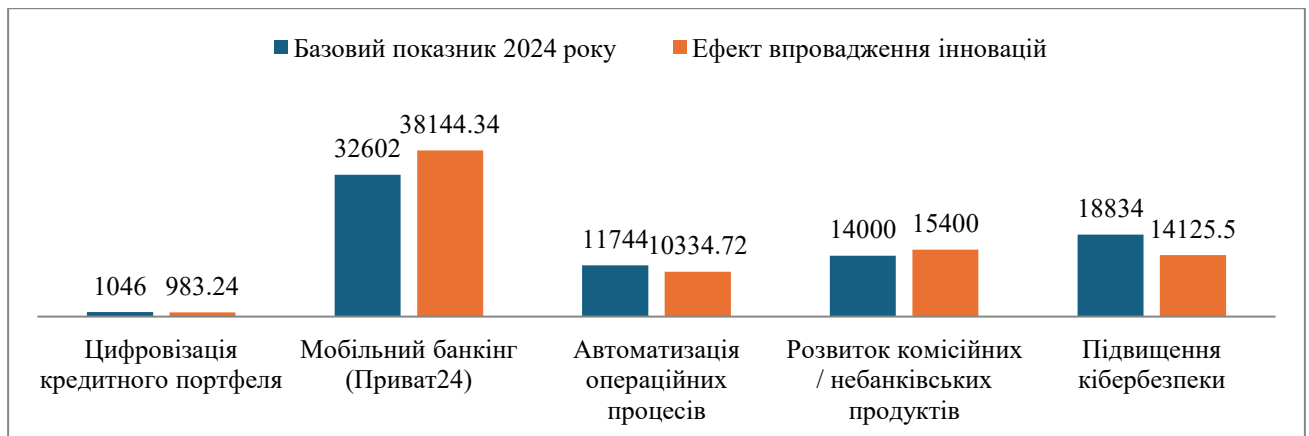


Рис. 4.1 – Зміна ключових показників ПриватБанку внаслідок інновацій у 2024 році

Найбільший внесок у загальний результат забезпечує мобільний банкінг (Приват24), який генерує приріст комісійних доходів у розмірі понад 5,5 млрд грн, демонструючи стратегічну роль цифрових каналів у сучасній банківській моделі. Значущими є також ефекти від підвищення кібербезпеки (4,7 млрд грн) та автоматизації операційних процесів, що забезпечує економію адміністративних витрат понад 1,4 млрд грн.

Інші напрями інновацій - розвиток комісійних сервісів, аналітика поведінки клієнтів та цифровізація кредитного портфеля - хоч і мають менший фінансовий ефект, однак відіграють важливу роль у формуванні довгострокової конкурентоспроможності банку, покращенні управління ризиками та підвищенні ефективності роботи з клієнтською базою.

Отже, результати дослідження підтверджують, що інноваційна діяльність є ключовим фактором зростання прибутковості ПриватБанку, забезпечує суттєве зміцнення фінансових показників та створює основу для подальшого розвитку цифрових банківських сервісів в умовах висококонкурентного ринку.

4.2. Розрахунок економіко-математичної моделі управління прибутковістю банку

Для оцінки впливу інноваційних технологій на прибутковість АТ КБ «ПриватБанк» використано спрощену економіко-математичну модель, розроблену на основі підходів, викладених у розділі 3, підпункті 3.3. У цій моделі прибуток банку розглядається як результат зміни ключових фінансових показників – доходів, витрат та економії ресурсів. Основна ідея полягає в тому, що кожне інноваційне рішення, впроваджене у банківську діяльність, створює певний економічний ефект, який можна кількісно оцінити. До таких рішень відносяться автоматизація бізнес-процесів, розвиток мобільного та інтернет-банкінгу, підвищення кібербезпеки, цифровізація кредитних продуктів та використання аналітики клієнтської поведінки.

Табл. 4.4 демонструє вплив ключових інноваційних заходів на приріст чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк». Вона наочно показує, як цифровізація кредитного портфеля, розвиток мобільного банкінгу, автоматизація операцій, впровадження нових комісійних і небанківських продуктів, аналітика поведінки клієнтів і підвищення кібербезпеки формують економічний ефект у вигляді зростання доходів або економії витрат.

Зокрема, цифровізація кредитного портфеля забезпечує економію резервів, що зменшує обсяг проблемних кредитів та підвищує ефективність управління кредитним ризиком. Розвиток мобільного банкінгу призводить до значного збільшення комісійних доходів за рахунок зростання платежів та транзакцій клієнтів. Автоматизація операцій дозволяє скоротити адміністративні витрати, оптимізувати документообіг та прискорити обробку фінансових операцій. Впровадження нових комісійних та небанківських продуктів, а також аналітика поведінки клієнтів підвищують доходи банку через персоналізацію пропозицій, крос-продажі та розширення спектру послуг для клієнтів. Підвищення кібербезпеки знижує потенційні фінансові втрати від шахрайства, забезпечуючи стабільність діяльності банку.

Таким чином, наведена модель дозволяє не лише кількісно оцінити ефект кожного інноваційного заходу, але й визначити сумарний приріст чистого прибутку банку за рахунок комплексного впровадження інноваційних рішень. Це демонструє високу економічну ефективність цифровізації та автоматизації банківських процесів і підтверджує практичну значущість застосованої економіко-математичної моделі для стратегічного планування розвитку банку.

Таблиця 4.4 – Ефект інноваційних заходів

Напрямок інновації	Тип ефекту	Сума ефекту, млн грн	Приріст, %	Коментар
1	2	3	4	5
Цифровізація кредитного портфеля	Економія резервів	62,76	1,1	Зменшення обсягів проблемних кредитів
Мобільний банкінг	Приріст комісійних доходів	5 542,34	11,9	Зростання платежів та транзакцій

Продовження табл. 4.4

1	2	3	4	5
Автоматизація операцій	Економія адміністративних витрат	1 409,28	5,0	Скорочення ручних процесів
Розвиток комісійних/небанківських продуктів	Приріст доходів	1 400,00	3,0	Нові фінансові сервіси для клієнтів
Аналітика поведінки клієнтів (LTV)	Приріст доходів	420,00	0,9	Персоналізація пропозицій та cross-selling
Підвищення кібербезпеки	Економія втрат	4 708,50	16,2	Зменшення ризику шахрайства та фінансових втрат
Разом		13 542,88	5,7	

Аналіз табл. 4.4 демонструє, що впровадження інноваційних заходів у діяльність АТ КБ «ПриватБанк» забезпечує значне підвищення фінансової ефективності. Найбільший економічний ефект у грошовому виразі внесли мобільний банкінг (5 542,34 млн грн, приріст 11,9%) та підвищення кібербезпеки (4 708,50 млн грн, приріст 16,2%), що свідчить про високу віддачу від цифровізації транзакцій та зниження фінансових ризиків. Цифровізація кредитного портфеля дозволила заощадити 62,76 млн грн резервів (1,1%), а автоматизація операцій – 1 409,28 млн грн адміністративних витрат (5,0%). Додатковий приріст доходів від розвитку комісійних і небанківських продуктів та аналітики поведінки клієнтів (1 400,00 млн грн та 420,00 млн грн відповідно, 3,0% і 0,9%) підвищив ефективність персоналізації сервісів і cross-selling.

Сумарний річний приріст чистого прибутку банку за рахунок всіх інноваційних заходів становить 13 542,88 млн грн, що відповідає загальному приросту приблизно 5,7% порівняно з базовими показниками доходів і витрат. Це підтверджує високу ефективність застосованої економіко-математичної моделі та демонструє значний економічний потенціал інноваційних рішень для підвищення прибутковості банку.

Для візуалізації використаємо кругову діаграму, де буде вказана частка кожного напрямку в загальному прирості прибутку (рис. 4.2).

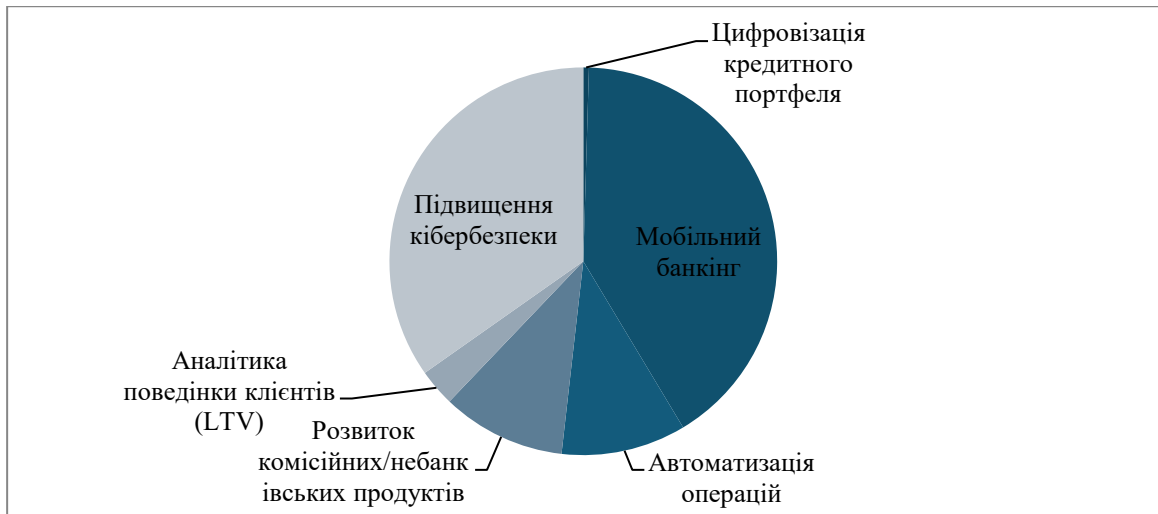


Рис. 4.2 – Структура приросту прибутку за напрямками

Рис. 4.2 ілюструє внесок кожного інноваційного напрямку у приріст чистого прибутку ПриватБанку. Найбільший ефект дають мобільний банкінг та підвищення кібербезпеки, що підкреслює стратегічну важливість інвестицій у цифрові сервіси та безпеку.

Підстановка розрахованих ефектів дає:

$$\Delta\P = 62,76 + 5542,34 + 1409,28 + 1400,00 + 420,00 + 4708,50 \approx 13542,88 \text{ млн грн.}$$

Підставлення емпіричних ефектів у спрощену економіко-математичну модель за припущення одиничних коефіцієнтів показує, що реалізація перерахованих інноваційних заходів може дати орієнтовний річний приріст чистого прибутку $\approx 13,543$ млн грн. Цей результат підкреслює високу економічну доцільність інвестицій у мобільний банкінг, кібербезпеку та автоматизацію процесів.

Табл. 4.5 відображає прогнозний вплив інноваційних заходів на річний прибуток АТ КБ «ПриватБанк» та показує не лише абсолютні значення приросту прибутку, але й прогнозний обсяг чистого прибутку після реалізації інновацій, що дозволяє оцінити економічну ефективність інвестицій у технологічні та операційні вдосконалення.

Таблиця 4.5 – Прогнозний вплив інновацій на річний прибуток

Показник	Поточний річний прибуток, млн грн	Приріст від інновацій, млн грн	Прогнозний прибуток після інновацій, млн грн
Чистий прибуток	40 141,00	13 542,88	53 683,88

Отже, впровадження зазначених інноваційних заходів може призвести до річного приросту чистого прибутку банку на 13,54 млрд грн. Це дає підстави передбачити загальне збільшення прибутку до 53,68 млрд грн на рік, що свідчить про високу економічну доцільність інвестицій у цифровізацію, автоматизацію та розвиток комісійних сервісів.

4.3. Оцінка інвестиційної привабливості та окупності запропонованих заходів

Після кількісної оцінки економічного ефекту, наступним критично важливим етапом є аналіз інвестиційної привабливості запропонованих заходів та визначення терміну їхньої окупності. Це дає змогу оцінити ефективність використання банківського капіталу в інноваційні проекти.

Для проведення розрахунку інвестиційної привабливості необхідно ввести гіпотетичну оцінку капітальних витрат (CAPEX), пов'язаних із впровадженням інноваційних технологій, таких як розробка та інтеграція нових AI-модулів, ліцензування RPA-систем, модернізація IT-інфраструктури для посилення кібербезпеки та впровадження фінтех-екосистем.

Припускаємо, що сукупні капітальні витрати на впровадження всіх запропонованих інноваційних заходів становитимуть 6 000 млн грн (6 млрд грн) протягом першого року реалізації проєкту.

Термін окупності є базовим індикатором інвестиційної ефективності та визначається як відношення початкових капітальних витрат до щорічного чистого економічного ефекту, отриманого від проєкту.

$$PBP = \frac{\text{Чистий річний грошовий потік (ефект)}}{\text{Капітальні витрати (CAPEX)}} \quad (4.1)$$

де CAPEX = 6000,00 млн грн

Чистий річний ефект = 13542,88 млн грн (згідно з табл. 4.2)

$$PBP = \frac{13542,88 \text{ млн грн}}{6000 \text{ млн грн}} = 0,44 \text{ року}$$

Отже, отриманий термін окупності становить приблизно 0,44 року, або близько 5,3 місяця.

Такий надзвичайно короткий термін окупності свідчить про високу інвестиційну привабливість та стратегічну доцільність запропонованих інноваційних заходів. Висока ефективність пояснюється тим, що значний обсяг економічного ефекту генерується не лише за рахунок нових доходів, але й за рахунок критичної економії витрат (автоматизація RPA) та мінімізації фінансових втрат (кібербезпека, AI-скоринг).

Проект, що окупується менш ніж за півроку, є високопріоритетним для керівництва АТ КБ «ПриватБанк» та демонструє, що інвестиції у цифрову трансформацію є не просто витратами, а потужним джерелом генерації прибутку в короткостроковій та середньостроковій перспективі.

Висновки до розділу 4

Проведений аналіз оцінки ефективності підходів управління прибутковістю АТ КБ «ПриватБанк» засвідчує, що інноваційна діяльність є ключовим фактором підвищення фінансових результатів банку. Впровадження цифрових технологій, мобільного банкінгу, автоматизації операційних процесів, розвитку комісійних та небанківських продуктів, аналітики поведінки клієнтів і підвищення кібербезпеки забезпечує одночасне збільшення доходів і скорочення витрат, що формує значний економічний ефект.

За розрахунками економіко-математичної моделі, реалізація зазначених інноваційних заходів може дати приріст чистого прибутку банку на рівні 13,54 млрд грн, прогнозуючи збільшення загального річного прибутку до 53,68 млрд грн. Найбільший внесок у приріст прибутку забезпечують мобільний банкінг та

підвищення кібербезпеки, що підкреслює стратегічну важливість інвестицій у цифрові сервіси та безпеку.

Отримані результати демонструють комплексний позитивний вплив інновацій на операційну та фінансову діяльність банку, підвищують конкурентоспроможність, покращують управління ризиками та сприяють зростанню довгострокової цінності клієнтської бази. Таким чином, інвестиції в інноваційні технології і сервіси є економічно доцільними та стратегічно важливими для забезпечення стійкого розвитку АТ КБ «ПриватБанк» на сучасному ринку фінансових послуг.

Крім того, проведена оцінка інвестиційної привабливості засвідчила високу ефективність запропонованих заходів. За умови орієнтовних капітальних витрат у розмірі 6 млрд грн, термін окупності інвестицій (РВР) становить лише 0,44 року (близько 5,3 місяця). Такий надзвичайно короткий період окупності підтверджує стратегічну доцільність і економічну вигідність переходу АТ КБ «ПриватБанк» до моделі управління прибутковістю, заснованої на цифровізації, що дозволяє швидко конвертувати інноваційні витрати у значний приріст чистого прибутку.

ВИСНОВКИ

В ході магістерської роботи проведено аналіз теоретико-методологічних аспектів управління прибутковістю банку, що дозволило визначити прибутковість як ключовий показник ефективності діяльності банківської установи та основу її фінансової стійкості, розвитку і конкурентоспроможності. Встановлено, що прибуток банку є комплексним економічним явищем, яке включає доходи від активних операцій, ефективність управління активами та пасивами, контроль ризиків і оптимізацію витрат для досягнення стабільного фінансового результату.

Проаналізовано показники оцінки прибутковості та економічні нормативи НБУ, що забезпечують баланс між доходами, витратами й ризиками. Дослідження показало, що сучасним банкам необхідно поєднувати фінансове

планування, ризик-менеджмент, стратегічне управління й інновації. Особливо підкреслено роль цифровізації, автоматизації, мобільного банкінгу та аналітики клієнтів для оптимізації витрат, зростання доходів і підвищення ефективності.

Проведено комплексний аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та управління його прибутковістю. Банк є найбільшим універсальним банком України, обслуговує понад 20 мільйонів фізичних осіб та понад один мільйон юридичних осіб, займає лідируючі позиції на фінансовому ринку країни, а його організаційна структура має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл ролей, контроль за операційною діяльністю та ефективне управління бізнес-процесами. Для дослідження саме ПриватБанк обрано через масштабну клієнтську базу, активне впровадження інноваційних цифрових рішень та ключову роль у платіжній інфраструктурі країни, що робить його репрезентативним прикладом ефективного управління прибутковістю в сучасних умовах.

Аналіз динаміки та структури фінансових результатів за 2022–2024 роки показав стабільне зростання активів і зобов'язань, що свідчить про високу фінансову стійкість та ефективність управління ресурсами. Основні джерела доходів банку формуються за рахунок кредитних операцій, комісійних доходів та інвестиційної діяльності. Зростання грошових коштів та нематеріальних активів відображає акцент на цифровізацію та інноваційні фінансові продукти.

Визначено ключові проблеми, що стримують прибутковість банку: висока частка проблемних кредитів, конкуренція у цифрових фінансових послугах, зростання витрат на ІТ-інфраструктуру та обмежена гнучкість тарифної політики державного банку. Водночас виявлено значний потенціал для підвищення прибутковості через цифровізацію процесів, автоматизацію операцій, впровадження штучного інтелекту у ризик-менеджмент, розвиток комісійних доходів та диверсифікацію фінансових продуктів, зокрема для малого та середнього бізнесу.

Пропозиції щодо вдосконалення системи управління прибутковістю включають: використання Big Data та штучного інтелекту для оцінки

кредитоспроможності та прогнозування ризиків, оптимізацію структури доходів із акцентом на комісійні сервіси, модернізацію ризик-менеджменту, розвиток цифрових каналів обслуговування та впровадження персоналізованих тарифів і партнерських екосистем.

Економіко-математична модель підтверджує, що прибутковість банку визначається як класичними фінансовими параметрами (процентні доходи, комісійні надходження, операційні витрати), так і інноваційною активністю, зокрема цифровізацією та розвитком ІТ-послуг. Це дозволяє прогнозувати фінансові результати, оцінювати ефективність впроваджених інновацій та визначати оптимальні напрями інвестицій.

Таким чином, управління прибутковістю ПриватБанку базується на поєднанні технологічної модернізації, оптимізації процесів, диверсифікації джерел доходу та зміцненні ризик-менеджменту. Реалізація цих заходів забезпечує стабільність фінансових результатів, підвищення власного капіталу та формує платформу для довгострокового стійкого зростання банку навіть в умовах економічної турбулентності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Sinkey J. Commercial bank financial management in the financial-services industry. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Commercial-bank-financial-management-in-the-Sinkey/0f9f200a2a1c3423dc0716d4f4efb54aa833c1b7>
2. Лисенок, О. В.. Методологія формування прибутковості банків. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу, 2024. (1(28), 184–199. [https://doi.org/10.26642/pbo-2014-1\(28\)-184-199](https://doi.org/10.26642/pbo-2014-1(28)-184-199)
3. Фінансовий менеджмент у банку. Навч. посіб./ Журавльова Т.О., Макаренко Ю.П., Турова Л.Л., Сірко А.Ю. – Дніпро: Пороги, 2021.- 360 с.
4. Аналіз банківської діяльності: підручник. А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко, 2004. 599 с.
5. Мішкін Ф. Економіка грошей, банківської справи і фінансових ринків. Київ : Основи, 2015. 936 с.
6. Банківські операції: Підручник А.М. Мороз, М.І. Савлук, М.Ф. Пуховкіна та ін.; За ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Мороза., 2002. 476 с.
7. Коломієць Й. Й., Кочорба В. Й. Оцінювання кредитних ризиків у системі управління ризиками банківських структур. Бізнес Інформ. 2024. Т. 1, № 552. С. 320–332
8. Катан Л.І., Плахотник М.С. Прибутковість комерційного банку та її підвищення. Агросвіт. 2018. № 21. С. 3-6.
9. Реверчук С., Творидло О. Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-45
10. Вовченко О. С. Фінансова стабільність банків в умовах динамічного макроекономічного середовища : монографія / О. С. Вовченко, С. Б. Єгоричева. – Полтава : ПУЕТ, 2021. – 233 с.
11. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 5-6. Ст. 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

12. Бабенко-Левада В.Г., Червякова В.В. Управління доходами і витратами банку. Ефективна економіка. 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.94

13. Птащенко О. В. Розвиток маркетингу банківської сфери на засадах клієнтоорієнтованого підходу [Текст] / О. В. Птащенко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. - 2019. - № 2 (133). - С. 70-78. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/13274/1/V133_P070-078.pdf

14. Нянько В.М., Довбуш А.В. Розвиток банківських послуг в умовах цифровізації: виклики, тенденції та перспективи. Інноваційна економіка. 2025. № 1. URL: <https://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/1443/1680>

15. Українські банки у 2024р збільшили чистий прибуток на 24,6%. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/1049384.html>

16. Кількість користувачів Приват24 зросла до 15 млн осіб. URL: <https://news.finbalance.com.ua/news/kilkist-koristuvachiv-privat24-zrosla-do-15-mln-osib>

17. ПриватБанк. Integrated Annual Report 2024. Серед іншого - дані про ріст портфеля кредитів, частку ринку та нові цифрові продукти <https://static.privatbank.ua/files/2024-integrated-annual-report.pdf>

18. ПриватБанк. News: «Euromoney recognizes PrivatBank's IT systems migration to the cloud...» – інформація про визнання банку за цифрові рішення. URL: <https://privatbank.ua/news/2023/11/3/euromoney-recognizes-privatbank-s-it-systems-migration-to-the-cloud-as-the-best-digital-solution-in-ukraine>

19. Erkes O., Kalyta O., & Sunduk T. The banking system of Ukraine in the conditions of war. SCIENTIA•FRUCTUOSA, 2022. vol. 144(4), pp. 122–133.

20. Офіційний сайт АТ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/>

21. Основні показники діяльності банків в Україні. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>

22. Фінансова звітність за 2022 р. АТ «ПриватБанк». URL: https://static.privatbank.ua/files/28102022_zvit_shotr_end_31032022.pdf

23. Фінансова звітність за 2023 р. АТ «ПриватБанк». URL: https://static.privatbank.ua/files/Richnyy_zvit_za_2023.pdf

24. Фінансова звітність за 2024. АТ «ПриватБанк». URL: <https://static.privatbank.ua/files/FinZvit2024.pdf>

25. Е-гривня без банків: НБУ анонсував запуск нової форми грошей. Хвиля. 2024. URL: <https://hvylya.net/uk/news/303349-e-grivna-bez-bankov-nbuanonsiroval-zapusk-novoy-formy-deneg>

26. Швайко М. Л., Микиша А. Д. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України. Соціальна економіка. 2022. №63. С. 145–155.

27. Fintechs: A new paradigm of growth. McKinsey and Company. 2024 URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/ourinsights/fintechs-a-new-paradigm-of-growth>

28. Медведєв М. Г., Ніколаєва О. А., Фоменко К. А. Економіко-математичне моделювання та прогнозування прибутку комерційного банку. Бізнес та інтелектуальний капітал інтелект XXI, 2014. № 5. С. 68-77.

29. Мельник С. І., Шевченко Н. В., Висоцька І. Б. Банківська система : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 184 с.

30. Ковальчук І. П. Інновації в банківському секторі України: виклики та перспективи розвитку // Фінансовий простір. 2023. Т. 27, № 1. – С. 55–63.

31. Національний банк України. Показники якості кредитних портфелів банків. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-ochikuyut-zrostannya-kreditnogo-portfelya-ta-polipshennya-yakosti-pozik--rezultati-opituvannya-pro-umovi-bankivskogo-kredituvannya>

32. О. Ковальова, С. Філіппова. Розвиток «вбудованих банківських фінансових технологій» (DIGITAL FinTech). Аналітичне дослідження. Одеса-Портсмут: Одеська політехніка; Університет Портсмуту, 2023. URL: <https://unsci.com/ru/2024/01/12/rozvitok-vbudovanih-bankivskih-finansovih-tehnologij-digital-fintech/>

33. Швайко М. Л., Микиша А. Д. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України. Соціальна економіка. 2022. №63. С. 145–155.
34. Kopylova, O., Pichugina, J., Gonchar, K. (2023). Digitalization of the banking sector of Ukraine – challenges and prospects. *Economy and Society*, 50. doi: 10.32782/2524-0072/2023-50-47
35. Bondarenko, L., Podarin, A. (2022). Features of digital transformation of the banking sector of Ukraine. *Economy and Society*, 41. doi: 10.32782/2524-0072/2022-41-28
36. Stashchuk, O., & Martyniuk, R. (2021). Specifics of application of cognitive technologies and artificial intelligence in modern banking activity. *Economic Forum*, 11(3), 134-138.
37. Shevlin, R. (2021) The 5 hottest technologies in banking for 2022. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/ronshevlin/2021/12/31/the-5-hottest-technologies-in-banking-for-2022/>
38. Зянько В., Нечипоренко Т. Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 4. С. 6-21.
39. Lampron, D. Why saying digital transformation is no longer right. Retrieved from <https://www.techopedia.com/why-saying-digital-transformation-is-no-longer-right/2/34652>
40. Швайко М. Л., Микиша А. Д. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України. Соціальна економіка. 2022. №63. С. 145–155.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ПРИВАТБАНК

Окремий звіт про фінансовий стан

У мільйонах українських гривень	2022	2023	2024
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	96380	152282	151768
Кредити та аванси банкам	103837	134237	86589
Кредити та аванси клієнтам	68084	92019	112761
Інвестиційні цінні папери	239752	271847	375094
Поточні податкові активи	9079	4	4
Відстрочені податкові активи	1100	2340	2005
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	30	-	-
Інвестиційна нерухомість	2155	5127	5173
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	1389	1952	1972
Основні засоби	5228	1563	1629
Інші фінансові активи	4309	9493	13496
Інші нефінансові активи	9189	9024	9932
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або виплати власникам	64	20	1008
Загальна сума активів	540596	680008	761461
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків	-	-	-
Кошти клієнтів	471970	555525	621596
Інші залучені кошти	128	2630	6199
Відстрочені податкові зобов'язання	-	25790	21553
Інші фінансові зобов'язання	2634	3038	4072
Забезпечення	5804	5438	6013
Інші нефінансові зобов'язання	2271	2741	288
Загальна сума зобов'язань	482807	595162	662317
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	206060	206060	206060
Емісійних дохід	23	23	23
Результат від операцій з акціонером	12174	-	-
Інші резерви	(15168)	(1741)	2558
Резервні та інші фонди банку	11449	12959	14847
Накопичений дефіцит	(156749)	(144629)	(136518)
Загальна сума власного капіталу	57789	84846	99144
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань	540596	680008	761461

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ПРИВАТБАНК»

Окремий звіт про прибуток або збиток за рік

У мільйонах українських гривень	2022	2023	2024
Процентні доходи	43686	66238	77594
Процентні витрати	(3758)	(6614)	(10706)
Чистий процентний дохід	39918	59622	64816
Чистий процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності	24522	55034	66888
Комісійні доходи	32945	41589	46602
Комісійні витрати	(12505)	(17150)	(18834)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою	14655	10714	5497
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти	(7760)	(1076)	(3201)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами	2608	1266	1093
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	267	185	41
Витрати на оплату праці	(10096)	(10552)	(12484)
Амортизаційні витрати	(1970)	(2175)	(2731)
Інші адміністративні та операційні витрати	(10473)	(10946)	(11341)
Інші доходи	2815	2173	1619
Прибуток до оподаткування	34672	72766	81004
Витрати на сплату податку	(4474)	(35001)	40863
Прибуток за рік	30198	37765	40141