

Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка"

Навчально-науковий Інститут економіки
Фінансово-економічний факультет

Кафедра економічного аналізу і фінансів

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
ступеню магістра

студента Позднякової Аліни Олександрівни

(ПІБ)

академічної групи 072м-22-1 (денна форма навчання)

(шифр)

спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування

(код і назва спеціальності)

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

на тему: «Стратегічне планування діяльності комерційного банку (на прикладі АТ КБ «ПРИВАТБАНК»)»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
Кваліфікаційної роботи	Крилова О.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Федорова О.Г.			

Дніпро
2023

**Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка"**

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри
економічного аналізу і фінансів
(повна назва)

_____ **Д.С. Букрєєва**
(підпис) (прізвище, ініціали)
« _____ » _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеню магістра

студенту Поздняковій Аліні Олександрівні академічної групи 072М-22-1
(прізвище, ініціали) (шифр)

спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування

(код і назва спеціальності)

На тему: «Стратегічне планування діяльності комерційного банку (на прикладі АТ КБ «ПРИВАТБАНК»)»

затверджену наказом ректора НТУ "Дніпровська політехніка" від 06.11.2023 №1353-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	25.09.2023- 01.10.2023
Розділ 1	Теоретичні аспекти стратегічного планування діяльності комерційного банку	02.10.2023- 20.10.2023
Розділ 2	Аналіз результатів діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2022 роки	21.10.2023- 05.11.2023
Розділ 3	Удосконалення методичних підходів до управління стратегічним плануванням комерційного банку АТ КБ «ПриватБанк»	06.11.2023 22.11.2023
Розділ 4	Ефективність впровадження запропонованих методичних підходів до управління стратегічним плануванням діяльності комерційного банку АТ КБ «ПриватБанк»	23.11.2023- 03.12.2023-
ВИСНОВКИ		04.12.2023- 05.12.2023
Демонстраційний матеріал	Підготовка демонстраційного матеріалу до захисту	06.12.2023- 08.12.2023

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

О.В.Крилова
(прізвище, ініціали)

Дата видачі завдання 01.09.2023 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 11.12.2023 р.

Завдання прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

А.О. Позднякова
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Позднякова А.О. Стратегічне планування діяльності комерційного банку (на прикладі АТ КБ «ПРИВАТБАНК») - Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування. – НТУ «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2023.

У магістерській роботі досліджено теоретичні та методичні засади стратегічного планування діяльності комерційного банку. Проаналізовані основні сучасні підходи до складання стратегії та її види. Розглянуті основні шляхи ефективного стратегічного планування комерційного банку.

Проаналізований фінансовий стан банківської системи України, окреслені основні її проблеми в умовах воєнного стану. Визначено сучасний фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» .

Удосконалено методичні підходи до стратегічного управління та планування діяльності комерційного банку, досліджені фактори, які впливають на формування стратегії. Обґрунтовано запровадження моделі управління активними та пасивними операціями з точки зору узгодження строків та розрахована можливість її використання в АТ КБ «ПриватБанк». Запропоновано удосконалення стратегії розвитку комерційного банку в умовах воєнного стану.

БАНК, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ОПТИМІЗАЦІЯ

ANNOTATION

Pozdniakova A.O. Strategic planning of commercial bank activity (based on the example of JSC CB «PRIVATBANK) - Qualification work on the rights of the manuscript.

Master's qualification in specialty 072 Finance, Banking and Insurance. - Dnipro University of Technology, Dnipro, 2023.

In the master's work, the theoretical and methodical principles of strategic planning of commercial bank activities were investigated. The main modern approaches to strategy formulation and its types are analyzed. The main ways of effective strategic planning of a commercial bank are considered.

The financial condition of the banking system in Ukraine is analyzed, its main problems in the conditions of martial law are outlined. The current financial condition of JSC CB «Privatbank» has been determined.

Methodical approaches to strategic management and planning of a commercial bank's activities have been improved, factors influencing strategy formation have been studied. The introduction of the management model of active and passive operations from the point of view of agreement of terms is substantiated, and the possibility of its use in JSC CB «Privatbank» is calculated. It is proposed to improve the strategy of commercial bank development in the conditions of martial law.

BANK, STRATEGY, STRATEGIC PLANNING, STRATEGIC MANAGEMENT, OPTIMIZATION

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ.....	11
1.1. Сутність стратегічного управління та планування діяльності комерційного банку.....	11
1.2. Концепція комплексного підходу до стратегічного управління банківською діяльністю	20
1.3. Методичні підходи до формування ефективної фінансової стратегії комерційного банку	22
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ЗА 2020-2022 РОКИ.....	27
2.1. Характеристика банку АТ КБ «ПриватБанк» та його місце в банківській системі України.....	27
2.2. Аналіз фінансових показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк».....	34
2.3. Аналіз ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк».....	43
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПЛАНУВАННЯМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	52
3.1. Управління стратегічним розвитком комерційного банку в умовах воєнного стану.....	52
3.2. Управління стратегією прибутковості банку в умовах воєнного стану.....	54
3.3. Модель оптимізації структури активів та пасивів банку з точки зору узгодженості їх термінів погашення в системі стратегічного управління банком в умовах невизначеності.....	60

	6
3.4. Визначення оптимального відношення активів та пасивів банку для забезпечення максимальної доходності його операцій.....	71
Висновки до розділу 3.....	79
РОЗДІЛ 4 ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАПРОПОНОВАНИХ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПЛАНУВАННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	81
4.1. Напрями стратегічного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану	81
4.2. Розрахунок параметрів моделі узгодження строків активів та пасивів	91
4.3. Комплексний розрахунок оптимальної структури балансу АТ КБ «ПриватБанк».....	97
Висновки до розділу 4.....	100
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного положення та перетворення національної економіки набуває важливості формування такої банківської системи, яка відповідає потребам сучасного положення. Діяльність комерційних банків відбувається у контексті постійних змін в економіці та суспільно-політичних умовах країни. Ці непередбачувані зміни мають значний вплив на стабільність та ефективність банківських установ у виконанні їхніх функцій. Отже, банківські установи повинні бути готові до управління цими змінами, використовуючи науково обґрунтовані методи прогнозування, планування та регулювання.

Одним із ключових аспектів такої стратегії є ефективне управління ресурсним потенціалом банку. У посткризовий період банки повинні використовувати різноманітні стратегії у сфері ціноутворення. Це стає важливим інструментом для розвитку сучасного банківського маркетингу. Важливо проводити дослідження та аналіз цих стратегій, оскільки вони стають все більш актуальними в умовах сучасного ринку.

Ця динамічна зміна вимагає від банківських установ постійної готовності до адаптації та вдосконалення їх стратегій управління ресурсами. Лише шляхом вивчення, розуміння та впровадження нових, науково обґрунтованих підходів банки можуть залишатися конкурентоспроможними та ефективно виконувати свої функції у змінному економічному середовищі. Фінансова криза справжньою негодою для банківської системи країни, спонукає до вивчення цієї проблеми на глибшому рівні. Такі складні економічні умови потребують серйозного аналізу з різних точок зору: теоретичної, методологічної та практичної. Вибір теми для дослідження банківської системи є вкрай актуальним і важливим, оскільки він дозволяє зосередитися на ключових проблемах та викликах, які стоять перед банківськими установами під час фінансових криз.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та удосконалення методичних підходів до стратегічного управління та розробки стратегічного плану фінансового розвитку комерційного

банку в умовах воєнного та післявоєнного періоду.

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення таких наукових завдань:

- систематизовано теоретичні підходи до стратегічного планування у комерційному банку;
- проаналізовано результати діяльності комерційного банку в умовах воєнного стану;
- удосконалено методичні підходи до стратегічного управління в комерційному банку;

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного управління та розробки стратегічного плану фінансового розвитку комерційного банку в умовах воєнного та післявоєнного періоду.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення методичних підходів до стратегічного управління та розробки стратегічного плану фінансового розвитку комерційного банку в умовах воєнного та післявоєнного періоду.

Методи дослідження. У роботі використано широкий спектр наукових методів для дослідження діяльності банку та управління ризиками банківських установ. Тут наведено конкретні методи, які були використані:

Статистичний метод був використаний для аналізу числових даних та статистичних показників, що стосуються діяльності банку та ризиків, пов'язаних із цією діяльністю. Загально-наукові методи аналізу та синтезу застосовувалися для узагальнення та аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду управління ризиками банківських установ. Це включало в себе порівняння різних підходів та синтез найкращих практик. Економіко-математичний метод був використаний для розробки математичної моделі управління фінансовими ризиками. Можливо, включався аналіз статистичних даних за допомогою математичних розрахунків. Абстрактно-логічний метод був використаний для обґрунтування та узагальнення теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Це включало в себе логічний аналіз отриманих результатів та їхню теоретичну обґрунтованість.

Для обчислення та аналізу отриманої інформації використовувалися методи групування, порівняння, розрахунку показників середніх та відносних величин, а також методи графічного зображення. Ці методи допомагали в структуруванні та візуалізації отриманих результатів.

Результати економічних досліджень, зарубіжний та вітчизняний досвід діяльності банків, а також інформаційне забезпечення засновані на законодавчих та нормативних актах, періодичних та монографічних виданнях, а також статистичних зведеннях Національного банку України та річній фінансовій звітності комерційного банку. Ці дані слугували основою для аналізу та обґрунтування висновків дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів.

В результаті досліджень, автором удосконалено методичний підхід до управління стратегічним плануванням банку на основі розробки моделі управління, яка на відміну від існуючих, ґрунтується на побудові оптимального співвідношення строків активних та пасивних операцій комерційного банку.

Очікувані результати. Теоретичні та практичні положення, висновки та методичні рекомендації, які були розроблені в даній роботі, мають великий потенціал для використання комерційними банками в умовах воєнного та післявоєнного періоду. Ці результати можуть бути корисні для банківської галузі в стратегічному управлінні та розробці стратегічних планів фінансового розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та практичні положення роботи, сформульовані висновки та пропозиції, розроблені методичні рекомендації щодо управління стратегічним плануванням можуть бути використані банками в умовах невизначеності та воєнного стану.

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

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження та їхнє практичне значення були викладені у науковій статті наукового видання,

включеного до переліку наукових фахових видань України (Крилова О.В., Соляник Л.Г., Позднякова А.О. Фінансові інструменти «зеленого» банкінгу як складові інвестицій для післявоєнного відновлення України. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2023. Надано до редакції .)

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

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу чотирьох розділів і висновків, загальний обсяг роботи становить 108 сторінок. Робота містить 26 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел зі 34 найменувань, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

1.1. Сутність стратегічного управління та планування діяльності комерційного банку

В науковій літературі виділяються два основних підходи до визначення сутності стратегії управління. Підхід до формулювання цільової настанови. Цей підхід зорієнтований на визначення конкретних цілей та завдань, які бажає досягти організація. Стратегія в цьому випадку визначається як набір довгострокових цілей та напрямків діяльності, які спрямовані на досягнення конкретної мети. Цей підхід допомагає організації визначити, куди вона хоче прийти і як вона планує це зробити.

Підхід до визначення пріоритетної моделі поведінки. Цей підхід зорієнтований на визначення основних принципів та моделей поведінки, які організація обирає для досягнення своєї основної мети. Стратегія в цьому випадку визначається як вибір конкретної моделі діяльності, що визначає, яким чином організація планує досягти своєї цільової настанови.

Ці два підходи можуть доповнювати один одного в процесі розробки стратегії управління. Визначення як конкретних цілей, так і основних принципів та моделей поведінки дозволяє організації чітко розуміти свої цілі та шляхи їх досягнення, що є ключовими аспектами управління стратегією [1].

Такий підхід до формування стратегічного портфеля є цілком обґрунтованим і логічним. Функціональна дуальність у формуванні стратегічного портфеля, яку ви описали, передбачає врахування як конкретних цілей, які бажає досягти банк, так і способів, якими ці цілі можуть бути досягнуті. Основна стратегія загальної ефективності виступає як навігатор, який визначає загальний напрямок розвитку банку та забезпечує координацію всіх інших стратегій, які входять до стратегічного портфеля.

Кожна конкретна стратегія в цьому портфелі може відповідати певній

функціональній або бізнес-моделі, що відповідає певній меті чи завданню банку. Це може включати в себе стратегії збільшення прибутковості, стратегії розширення ринкової частки, стратегії оптимізації внутрішніх процесів та інші.

Забезпечуючи такий комплексний підхід до стратегічного управління, банк може бути більш гнучким та готовим до адаптації до змін у зовнішньому середовищі, оскільки його стратегії взаємодіють і синергетично впливають одна на одну, забезпечуючи комплексний та збалансований розвиток.

I. Ансоффу належить велика заслуга у розвитку теорії стратегічного управління. Його внесок полягає в розробці концепції стратегічного управління як системного підходу до управління організацією. Справжнє вдосконалення та розширення теорії стратегічного управління стало можливим завдяки спробам вчених дослідити та зрозуміти нюанси та складнощі його впровадження на практиці. Відсутність чіткого поділу між стратегічним плануванням і стратегічним менеджментом підтверджує те, що стратегічне управління - це складний та взаємопов'язаний процес, що вимагає багатогранного підходу [2].

Сучасні управлінські теорії стратегічного управління часто використовують інтегрований підхід, де стратегічне планування та стратегічний менеджмент взаємодіють та взаємопоеднуються. Це дозволяє організаціям бути більш адаптивними та гнучкими, реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та досягати своїх стратегічних цілей [3].

Так, В. Тертичка правильно вказує на те, що різниця між стратегічним плануванням і стратегічним менеджментом може бути визначена в залежності від етапів та специфічних аспектів процесу управління. Ось які можуть бути основні різниці між цими поняттями:

1. Стратегічне планування зазвичай орієнтоване на майбутнє і включає в себе аналіз зовнішнього середовища, визначення стратегічних цілей та завдань, а також розробку планів і програм для досягнення цих цілей. Воно здійснюється на етапі формулювання стратегії.

2. Стратегічний менеджмент, навпаки, охоплює більший спектр дій і включає в себе планування, впровадження та контроль стратегії. Це вже процес реалізації стратегії, у тому числі координацію різних підрозділів організації,

мотивацію персоналу, аналіз результатів та коригування стратегії відповідно до досягнутих результатів та змін у середовищі.

Таким чином, стратегічне планування - це підготовчий етап, під час якого формуються стратегічні напрямки. Стратегічний менеджмент - це реалізація цих напрямків у практичних діях, контроль за їх виконанням і адаптація до змін. [4].

Питання визначення сутності стратегічного управління та його співвідношення з іншими аспектами управління справді може породжувати різні тлумачення в середині наукового співтовариства. Різні вчені та практики можуть надавати різний акцент на окремі аспекти управління, що може призводити до відмінних визначень понять.

Сутність стратегічного управління полягає у визначенні довгострокових цілей організації та виборі оптимальних шляхів для їх досягнення. Це включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, розробку стратегічних цілей, планування дій для досягнення цих цілей та визначення механізмів контролю за виконанням стратегій.

Зазначені вчені додають свої власні вагомі аспекти до визначення стратегічного управління:

1. Р. Акофф вказує на важливість універсальних методологічних принципів, таких як інтерактивність і партисипативність, що відображаються у формах планування організаційної діяльності. Це означає взаємодію всіх зацікавлених сторін організації під час розробки стратегії [5].

2. Д. Шендел і К. Гофера бачать стратегічне управління як взаємодію між організацією і середовищем, що виокремлює його як процес, що не обмежується внутрішніми аспектами організації, але враховує зовнішні впливи [6]. Погляди К. Гофера та Д. Шендела щодо стратегічного управління відображають більш сучасний підхід до управління, який акцентується на гнучкості, адаптивності та спроможності організації адекватно реагувати на змінні умови і фактори навколишнього середовища. В їхньому розумінні, стратегічне управління не обмежується жорсткими правилами чи планами, але замість цього вимагає створення методології, яка дозволяє виокремлювати ключові напрями розвитку організації у відповідь на змінні обставини. З цієї

точки зору, стратегічне управління стає більш динамічним та реактивним процесом, який не обов'язково слідує жорсткому плану. Замість цього, воно визначає загальний напрямок розвитку організації та створює адаптивні стратегії, які можуть змінюватися відповідно до змін у середовищі чи внутрішніх умовах. Цей підхід реалізує принцип гнучкості та реагування на зміни, що особливо важливо в сучасних умовах швидкої змінності ринків та технологій. Він дозволяє організаціям адаптуватися до нових умов, швидко впроваджувати інновації та забезпечувати свою конкурентоспроможність в невизначеному майбутньому.

3. Г. Саймон та інші вчені виділяють потребу встановлення базової стратегії організаційного розвитку як первинний критерій здійснення стратегічного управління [7].

4. Д. Тіч, Г. Пісано і А. Шаєн визначають стратегічне управління як ланцюжок управлінських дій, які включають стратегічну діагностику, вибір стратегічних цілей, стратегічне планування та стратегічний контроль [8].

Ці різні підходи відображають різноманіття в способах та контекстах використання стратегічного управління в організаціях. Вони можуть використовуватися в різних ситуаціях

Наведені визначення включають подібні позиції, які можна вважати основними для концепції «стратегічного управління». Ці принципи включають у себе наступне:

банківська установа розглядається як відкрита система, що підкреслює важливість врахування впливу зовнішнього середовища на її функціонування.

Вони передбачають розробку системи взаємопов'язаних цілей, які, при їх виконанні, мають забезпечити ефективну роботу компанії у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління включає прогнозування та планування діяльності установки як єдиної системи, з урахуванням місця та ролі основних та допоміжних підрозділів.

Основний акцент зроблений на забезпеченні довгострокової життєздатності комерційного банку.

Ці концепції є ключовими у стратегічному управлінні та відображають сутність підходу до розвитку та успішної роботи банківських установ.

Наведені положення відображають ключові принципи стратегічного управління (рис.1.1).

Стратегічне управління у банківських установах є безперервним процесом, спрямованим на збереження життєздатності банку та отримання конкурентних переваг, використовуючи можливості зовнішнього середовища та внутрішній потенціал. Управління повинно постійно відслідковувати виконання стратегії та коригувати її впровадження за потреби.

Ключовою передумовою високої ефективності банку є побудова стратегії його функціонування. Ця стратегія спрямована на досягнення головної мети - створення та довгострокову підтримку стабільної та ефективної роботи банку. Вона формується на основі показників прибутковості та рівня корпоративного управління банку. Для розроблення ефективної стратегії важливо враховувати багато факторів та досліджувати їх у комплексі, з урахуванням їх важливості та пріоритетності.

У економічній літературі існує безліч стратегій для поліпшення стану та забезпечення довгострокового функціонування банківських установ. Під поточною стратегією комерційного банку часто розуміється система взаємопов'язаних стратегій різних типів, що охоплюють певний проміжок часу. Ця система відома як стратегічний набір. Процес його побудови здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії та класифікується відповідно до рівня, на якому він розробляється та реалізується.

Отже, стратегічне управління в банківських установах - це комплексний підхід, що враховує і зовнішні, і внутрішні фактори, і вимагає постійного аналізу, оцінки та корекції для досягнення успішних результатів у довгостроковій перспективі.

Загальні стратегії комерційного банку, які можна назвати типовими, базовими або еталонними, представляють собою основний план управління, спрямований на налагодження функціонування та розвиток установи у довгостроковій перспективі.

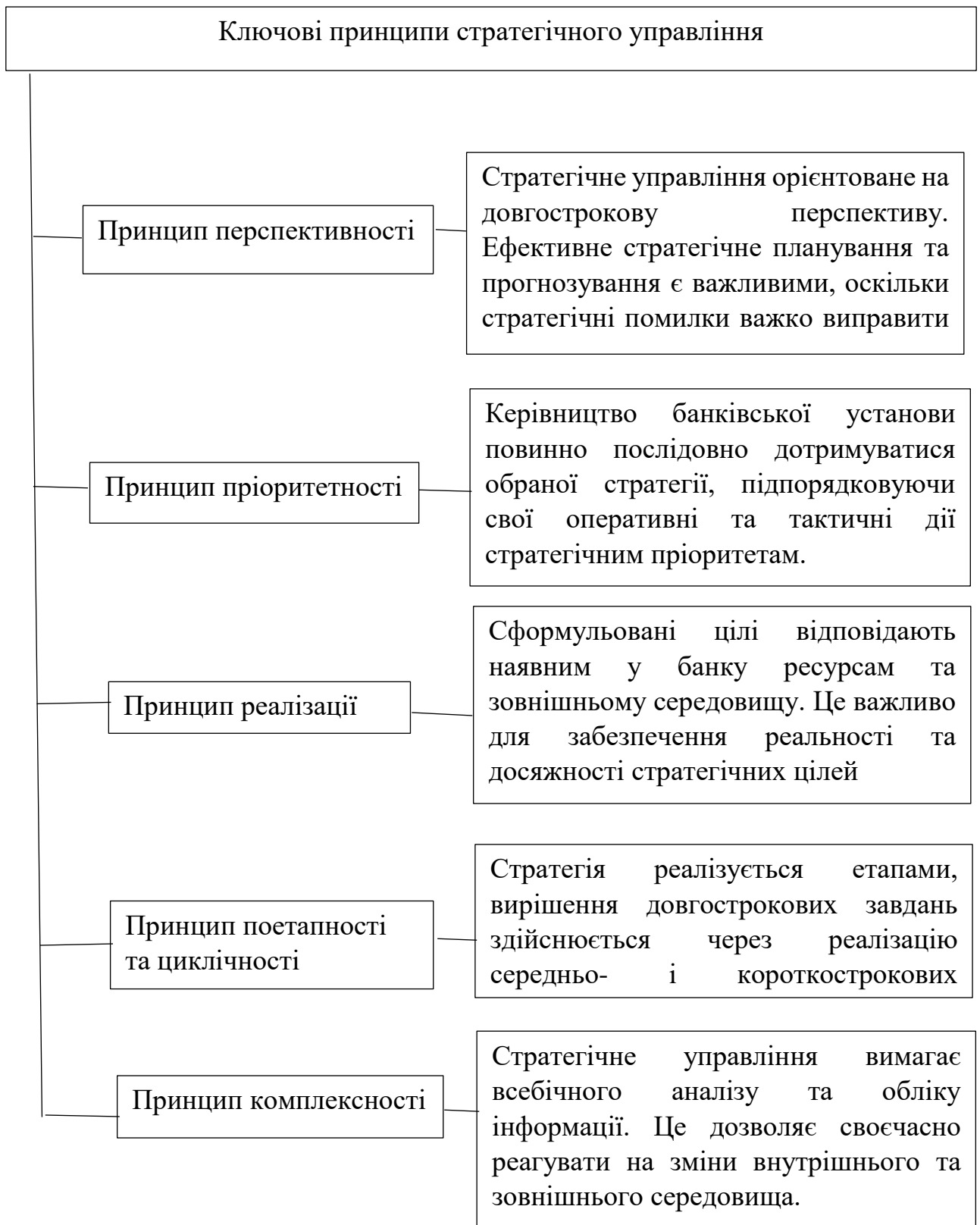


Рис. 1.1 - Принципи стратегічного управління [9]

Ці стратегії включають в себе виконання продуктово-товарних, ресурсних та функціональних стратегій, які необхідні для досягнення стратегічних цілей банку.

1. Продуктово-товарні стратегії включає розробку та просування

різноманітних банківських продуктів і послуг. Це можуть бути кредитні продукти, депозитні програми, інвестиційні рішення та інші фінансові продукти, спрямовані на різні сегменти клієнтів.

2. Ресурсні стратегії включає у себе ефективне управління ресурсами банку, такими як капітал, ліквідність та людські ресурси. Банк повинен оптимізувати свій капітал, забезпечуючи необхідний рівень ліквідності та залучати та розвивати кваліфікований персонал.

3. Функціональні стратегії включає оптимізацію внутрішніх процесів банку. Це може бути впровадження нових технологій для покращення обслуговування клієнтів, розвиток систем управління ризиками, покращення корпоративного управління та інші заходи для оптимізації бізнес-процесів.

Ці загальні стратегії складають основний управлінський «план гри» банку і допомагають досягати його стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Їхнє вдале впровадження дозволяє банку залишатися конкурентоспроможним і стабільним в непередбачуваних умовах ринку [10].

Розглянемо кожен з вказаних стратегій розвитку банку детальніше:

Стратегія захоплення ринку: Ця стратегія передбачає підвищення ринкової частки та обсягу банківських послуг. Це може бути досягнуто через активізацію рекламної діяльності, підвищення рівня сервісного обслуговування, запуск нових продуктів або послуг, які відповідають потребам клієнтів. Ця стратегія має низький комерційний ризик, оскільки вона ґрунтується на розширенні існуючої клієнтської бази та збільшенні обсягів продажів.

Стратегія розвитку банківського сектору: Ця стратегія включає в себе знаходження нових банківських послуг, які можуть бути запропоновані клієнтам. Це може включати в себе розробку та запуск нових фінансових продуктів, які можуть вигідно відрізнитися від тих, що пропонують конкуренти. Ця стратегія характеризується довгостроковими перспективами реалізації, високим комерційним ризиком та вимагає значних витрат на дослідження споживачів та розробку нових послуг.

Стратегія розвитку банківських продуктів: Ця стратегія передбачає пропозицію банківських продуктів на існуючому фінансовому ринку. Це може

бути досягнуто через розробку інноваційних продуктів, які відповідають наявним потребам клієнтів. Ця стратегія характеризується значними строками реалізації, оскільки нові продукти можуть потребувати часу для ринкової адаптації та прийняття споживачами. Вона також має високий рівень ризику та вимагає значних витрат на їхню розробку та просування.

Ці стратегії використовуються банками для досягнення конкурентних переваг, розширення своєї клієнтської бази, підвищення прибутковості та зміцнення своєї позиції на ринку. Кожна з них має свої переваги та недоліки, і вибір конкретної стратегії залежить від цілей та можливостей конкретного банку.

Стратегія диверсифікації передбачає вихід банку на нові для нього сфери бізнесу. Це може бути розширення або зміна банківських послуг. Існують кілька видів диверсифікації:

1. Вертикальна диверсифікація: Банк розробляє банківські продукти, які пов'язані з існуючими банківськими послугами. Наприклад, якщо банк надає кредити, він може розглядати можливість надання страхових послуг або інвестиційних консультацій своїм клієнтам.

2. Конгломератна диверсифікація: Банк виходить на нові види бізнесу, які не пов'язані з його існуючою діяльністю. Наприклад, банк може розглядати можливість інвестування в сферу нерухомості або роздрібну торгівлю.

3. Горизонтальна диверсифікація: Банк розширює свою діяльність на нові непрофільні банківські продукти. Наприклад, банк, який спеціалізується на корпоративних кредитах, може розглядати можливість надання роздрібних банківських послуг для фізичних осіб.

Стратегія інтеграції передбачає збільшення результатів діяльності банку через об'єднання з іншими фінансовими компаніями. Існують різні види інтеграції:

1. Пряма інтеграція: Банк об'єднується з прямими інвесторами або іншими компаніями безпосередньо пов'язаними з його діяльністю, наприклад, страховими компаніями чи іншими фінансовими установами.

2. Зворотна інтеграція: Ця стратегія передбачає об'єднання

комерційних банків, що може відбутися для спільного розвитку та оптимізації ресурсів.

3. Горизонтальна інтеграція: Банк розширює свою діяльність у визначеному сегменті ринку, намагаючись стати монополістом в певному регіоні або галузі. Це може бути досягнуто через поглиблення послуг або розширення географічного покриття [11].

Загальні стратегії в управлінні комерційним банком (рис.1.2) є вимушеними діями у кризових ситуаціях і спрямовані на відновлення фінансової стійкості та забезпечення життєздатності банку. Вони вимагають від банку стратегічного планування, пристосування до змін на ринку та вміння ефективно реагувати на кризові виклики. [12].



Рис. 1.2 - Загальні стратегії в управлінні комерційним банком в кризових ситуаціях

Стратегії реструктуризації передбачають суттєві зміни в управлінні банком, такі як зміна структури управління, форми власності та організаційно-правової форми. Ці зміни спрямовані на фінансове оздоровлення банку та забезпечення його стабільності.

Стратегії скорочення включають заходи, спрямовані на зниження витрат, підвищення продуктивності праці та реорганізацію бізнес-процесів. Це може включати в себе скорочення найму, звільнення персоналу, припинення діяльності непродуктивних підрозділів чи бізнес-напрямків. Ці стратегії застосовуються у кризових ситуаціях для поліпшення фінансової діяльності банку.

Стратегії стабілізації та виживання мають захисний характер і спрямовані на вирівнювання прибутку та інших важливих показників ефективності. Вони застосовуються для забезпечення стабільності та виживання банку у кризових умовах.

Точно, розробка та реалізація стратегій комерційних банків є складним та відповідальним процесом. Існують численні ризики та виклики, які можуть впливати на успішність стратегії. Однією з основних проблем є невизначеність зовнішніх факторів, таких як інфляція та попит на ринку, які можуть суттєво впливати на фінансові показники банку.

Крім того, необ'єктивність у плануванні може призвести до невірних оцінок власних фінансових можливостей та управлінського потенціалу. Неправильні або неповні дані при формуванні стратегії можуть призвести до неефективних рішень та втрат.

Успішна розробка та реалізація стратегії вимагає комплексного підходу та уважного аналізу всіх можливих ризиків та викликів. Крім того, важливо мати механізми моніторингу та коригування стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх факторах, що дозволить банку бути гнучким та адаптивним до змін на ринку та управлінських умовах.

1.2. Концепція комплексного підходу до стратегічного управління банківською діяльністю

Розробка ефективних стратегій управління банківською діяльністю стає надзвичайно важливою в умовах зростаючої агресивності зовнішнього середовища та постійних змін у законодавстві банківської галузі. Динамічне та непередбачуване оточення вимагає постійної ідентифікації цілей та застосування новітніх ідей та технологій у стратегічному управлінні.

Успішні банки розглядають управління своєю діяльністю як ключовий фактор для досягнення конкурентних переваг та фінансової стійкості. Політика управління банківською діяльністю виконує ключову та координуючу роль у формуванні фінансової бази установи. Тому застосування комплексного підходу

до стратегічного управління капіталом стає надзвичайно актуальним.

Важливою частиною цього підходу є не лише вивчення зарубіжних досліджень, але і врахування вітчизняних учень і практик банківської галузі. Це дозволяє враховувати особливості внутрішнього ринку, законодавство та взаємодію з місцевими фінансовими і економічними умовами.

Комплексний підхід до стратегічного управління банківською діяльністю передбачає систематичний аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, постійний моніторинг ринкових умов, та вчасне впровадження нових інновацій у стратегії управління, що разом сприяє забезпеченню стабільності та успіху банку в умовах невизначеності та змін [13].

Концепція комплексного підходу до стратегічного управління банківською діяльністю передбачає систематичний та всебічний аналіз, планування та контроль за використанням капіталу банку. Цей підхід враховує різні аспекти банківської діяльності, фінансові ризики та зовнішні фактори, що можуть впливати на капітал банку. Основні аспекти концепції комплексного підходу до стратегічного управління банківською діяльністю включають наступне:

1. Аналіз фінансового стану:

Оцінка загального фінансового стану банку, включаючи активи, пасиви, прибутки та витрати.

Аналіз рентабельності активів та капіталу банку.

2. Визначення фінансових ризиків:

Аналіз різних видів ризиків, включаючи кредитний, процентний, ринковий та операційний ризики.

Оцінка можливих втрат та визначення резервів для покриття ризиків.

3. Стратегічне планування та оптимізація капіталу:

Розробка стратегій залучення та використання капіталу банку.

Визначення оптимального рівня капіталу для забезпечення фінансової стійкості та відповідності нормативам регулювання.

4. Моніторинг та контроль:

Систематичний моніторинг фінансових показників та ризиків банку.

Вчасна корекція стратегій управління капіталом відповідно до змін у

ринкових умовах та регулюванні.

5. Управління ліквідністю. Забезпечення належного рівня ліквідності для покриття поточних та майбутніх зобов'язань банку.

6. Управління ринковим ризиком. Визначення та мінімізація ризиків, пов'язаних зі змінами на ринках валют, процентних ставок, та інших фінансових інструментах.

7. Управління кредитним ризиком. Оцінка та управління ризиками, пов'язаними з кредитуванням клієнтів та позиковими операціями.

Цей комплексний підхід допомагає банку оптимізувати свої фінансові ресурси, забезпечити фінансову стійкість та готовність до змін у ринкових умовах, зменшити ризики та максимізувати прибуток для акціонерів та клієнтів.

1.3. Методичні підходи до формування ефективної фінансової стратегії комерційного банку

Концепція стратегії забезпечення загальної ефективності банку є важливою складовою його довгострокового розвитку. Ця стратегія передбачає систематичний та комплексний підхід до управління, спрямований на досягнення стабільного росту та підвищення прибутковості. Основні аспекти цієї стратегії можна визначити наступним чином:

1. Пошук існуючих потенціалів: Банк повинен проводити аналіз своєї внутрішньої структури, ресурсів та персоналу, щоб виявити можливості для оптимізації процесів, зменшення витрат та підвищення продуктивності.

2. Виявлення резервів: Банк повинен ідентифікувати можливі резерви у своїй діяльності, такі як покращення обслуговування клієнтів, впровадження нових продуктів чи послуг, розширення ринків тощо.

3. Збільшення прибутковості: Шляхом оптимізації внутрішніх процесів, вдосконалення продуктів та послуг, залучення нових клієнтів та утримання існуючих, банк може збільшити свою прибутковість.

4. Покращення корпоративного управління: Ефективне управління банком, включаючи в себе коректну стратегічну орієнтацію, чіткі структури

управління та звітності, допомагає забезпечити стійкість та відповідати вимогам ринку та законодавства.

Ця стратегія може бути представлена у вигляді схеми, яка ілюструє всі важливі компоненти та зв'язки між ними, що допомагає всім учасникам управлінського процесу краще розуміти та реалізовувати основні цілі та завдання банку.

Для обґрунтування стратегічних цілей та пошуку шляхів формування стратегії забезпечення загальної ефективності банку, необхідно провести комплексний стратегічний аналіз та діагностику поточного стану банку. Цей процес можна розглядати у наступних етапах.

Перший етап. Діагностика прибутковості та корпоративного управління: проведення детального аналізу показників прибутковості та рівня корпоративного управління в банку. Це включає в себе оцінку фінансових показників, таких як рентабельність активів, оборотність капіталу, а також аналіз системи корпоративного управління, включаючи структуру управління та механізми взаємодії з акціонерами та клієнтами.

Другий етап. Вибір бази порівняння та встановлення стратегічного періоду: визначення порівняльних нормативів та порогових значень показників для оцінки ефективності. Встановлення тривалості стратегічного періоду, який може бути, наприклад, трьома роки, враховуючи невизначеність економічного середовища.

Третій етап. Формування сценаріїв та альтернативних стратегій: розробка різних сценаріїв розвитку на основі діагностики. Визначення можливих шляхів розвитку, які можуть включати в себе стратегії збільшення прибутковості, оптимізації управлінських процесів, розширення ринкової присутності чи інноваційні проекти.

Четвертий етап. Вибір та реалізація стратегічних альтернатив: оцінка та вибір оптимальних стратегічних альтернатив, які найбільше відповідають цілям та ресурсам банку. Реалізація обраних стратегій, включаючи в себе планування дій, розподіл ресурсів та визначення відповідальних за виконання завдань.

Цей комплексний підхід дозволяє банку систематично та цілеспрямовано

аналізувати своє фінансове становище, визначати стратегічні цілі та ефективно реалізовувати стратегії для досягнення цих цілей. Він також допомагає банку адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити стабільний та успішний розвиток у майбутньому.

Згідно з висловленою точкою зору, стратегічне управління може бути розглянуте як функціонально-методична основа для управлінської діяльності, що включає в себе наступні аспекти:

1. Види управлінської діяльності означає розгляд управлінської діяльності з різних точок зору, таких як стратегічне планування, оперативне управління, управління ризиками тощо. Кожен вид діяльності вимагає власного підходу та стратегії.

2. Зміст і функціональний розподіл у системі управління включає в себе розуміння, як різні функціональні частини організації взаємодіють та як їхні функції впливають на досягнення стратегічних цілей.

3. Механізми формування органів управління включає в себе структуру органів управління, процес вибору керівництва, механізми контролю та звітності.

4. Структура виникнення управлінських конфліктів: Розуміння, які аспекти діяльності можуть призводити до конфліктів у внутрішній та зовнішній середовищі організації. Це може включати в себе конфлікти інтересів, ресурсів, стратегічних напрямків тощо.

5. Результати діяльності організації: вимірювання успіху та досягнень організації в контексті її стратегічних цілей. Це може бути вартість акцій, ринкова частка, задоволеність клієнтів тощо.

Розглядаючи стратегічне управління з цих точок зору, організація може структурувати свою управлінську діяльність, оптимізувати процедури та вдосконалити внутрішні процеси для досягнення своїх стратегічних цілей та успіху на ринку. Такий підхід підкреслює важливість технологічності та системності в управлінській практиці [14].

У цій концепції стратегічне управління стає не просто набором стратегій та планів, але також процесом, який має впливати на поведінку людей у

внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Стратегічна поведінка може включати в себе адаптивність, інноваційність, здатність до взаємодії та співпраці з іншими.

Враховання аспектів людського розвитку та мотивації в стратегічному управлінні може сприяти формуванню більш гнучких та ефективних стратегій, які враховують потреби та можливості працівників. Це може також сприяти покращенню корпоративної культури, комунікації та сприяти досягненню спільних цілей як для працівників, так і для організації в цілому. Ця концепція стратегічного управління допомагає виробити більш людяноорієнтований підхід до управління, що може бути ключовим для успіху в сучасному бізнесі [15].

Підхід до вибору стратегії в банківській сфері повинен бути досить обґрунтованим і комплексним. Необхідно звертати увагу на важливі фактори, такі як стадії життєвого циклу банку, вплив зовнішніх дестабілізуючих факторів і спроможність стратегічних заходів забезпечити реалізацію стратегічних цілей.

Ідентифікація стадій життєвого циклу банку, які відображають його поточний стан і розвиток, є важливим кроком для визначення стратегії. Зазначений підхід може допомогти вибрати оптимальні заходи для кожної конкретної стадії.

Додатково, звернення уваги на дестабілізуючі фактори, такі як соціально-політичні протиріччя, економічні труднощі та інші ризики, є ключовим для визначення потенційних загроз і розробки стратегій їх управління.

Підхід до оцінки відповідності обраної стратегії внутрішньому потенціалу банку та його здатності до прибутковості через підвищення рівня корпоративного управління є цілком логічним. Ефективне корпоративне управління може значно покращити стійкість банку до ризиків та забезпечити стабільність його діяльності. Загалом, стратегія враховує комплексність факторів, що впливають на банківську сферу, і може послужити основою для стійкого і стабільного розвитку банку в умовах нестабільності та невизначеності ринкових умов.

Висновки до розділу 1

Правильно спроектована стратегія відіграє важливу роль у розвитку будь-якого банку. Вона є визначальним фактором, що впливає на його конкурентоспроможність, стабільність та надійність. Основною метою банку є не лише забезпечення своєї власної прибутковості, але й надання найвищого рівня сервісу для клієнтів та партнерів.

Побудова стратегії банку вимагає уважного аналізу ринкових умов, діяльності конкурентів, а також внутрішніх можливостей та обмежень. Цей аналіз дозволяє визначити оптимальний напрямок розвитку, а також визначити основні пріоритети та завдання, які потрібно вирішити для досягнення успіху.

Показники прибутковості грають ключову роль у визначенні фінансової стабільності банку. Ці показники відображають ефективність використання ресурсів та можуть слугувати підставою для вдосконалення фінансової політики банку.

Рівень корпоративного управління також має величезне значення. Його високий рівень свідчить про ефективність внутрішньої організації, прозорість діяльності та відповідальність перед акціонерами та клієнтами. Правильно побудоване корпоративне управління сприяє довірі інвесторів та споживачів, що є ключовим фактором для розвитку банку у довгостроковій перспективі.

Отже, побудова стратегії банку на основі аналізу ринкових умов, ефективності використання ресурсів та високого рівня корпоративного управління є важливою передумовою для досягнення його основної мети – надання стабільних та ефективних фінансових послуг для клієнтів і забезпечення власної стійкості на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ЗА
2020-2022 РОКИ

2.1. Характеристика банку АТ КБ «ПриватБанк», його місце в банківській системі України

Фінансова система України, схожа на ту, яка існує у більшості економік світу, складається з унікального сполучення установ, інституцій і організацій, які відіграють важливу роль у забезпеченні обміну грошима та їх еквівалентами в різні періоди часу. Керівництво та регулювання економічними процесами фінансового сектору здійснюється Національним банком України (НБУ), що виконує роль найвищого монетарного органу держави, а також Міністерством Фінансів України. В цю систему входять різноманітні установи, такі як банки, страхові компанії, ломбарди, кредитні спілки, фінансові компанії і лізингодавці, відповідно до структуризації НБУ. Перегляд динаміки змін в присутності фінансових установ на ринку України за останній рік показує наступний стан речей.

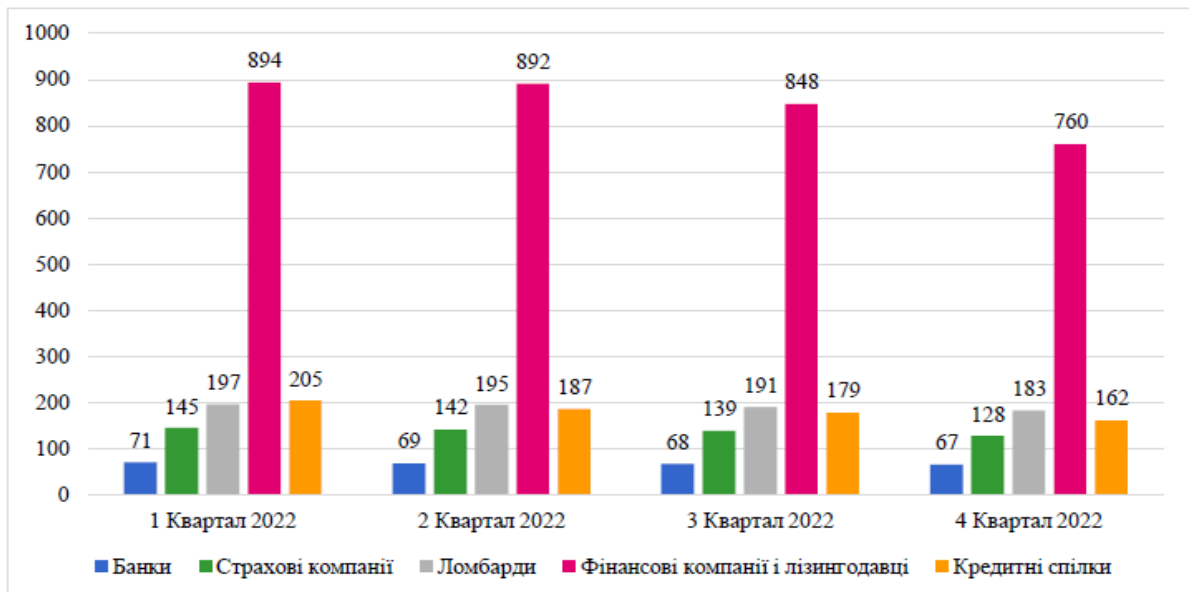


Рис. 2.1 – Динаміка учасників фінансової системи України за 2022 рік [18]

З аналізу рис. 2.1 видно, що у 2022 році фінансова система України

втратила 212 учасників. Кожна з категорій мала зменшення кількості компаній, особливо це помітно в ринку фінансових компаній та лізингодавців, де кількість учасників скоротилася на 134 одиниці, що становить 15% від загальної кількості компаній на початок року. У цілому фінансова система України втратила 14% своїх учасників протягом 2022 року.

Проте, важливо зауважити, що графік на рис. 2.1 представляє лише кількість учасників у різних категоріях. Для отримання більш повної картини щодо структури фінансової системи, потрібно порівняти їх не лише за кількістю, а й за грошовими показниками, наприклад, за загальною сумою активів у кожній категорії. Це дозволить отримати реальний розмір кожної категорії та її внесок у загальну структуру фінансової системи.

У 4 кварталі 2022 року фінансова система України демонструвала високий рівень домінування банків, які склали 87,5% від загальної суми активів фінансової системи. Фінансові компанії та лізингодавці займали друге місце з показником у 9,5%, в той час як страхові компанії становили 2,7% фінансового ринку України. Кредитні спілки і ломбарди склали менше половини відсотка ринку.

За даними Національного банку України, можна визначити, що більшість компаній фінансового сектору збільшили свої активи у 2022 році, адаптуючись до викликів війни. Це стосується банків, фінансових компаній і лізингодавців, а також страхових компаній. З іншого боку, ломбарди та кредитні спілки втратили обсяги своїх активів протягом року.

У цілому фінансовий сектор України збільшив свої активи до кінця 2022 року на 12,9%, що становить 292 834 мільйони гривень порівняно з першим кварталом [18]. З рис. 2.2 видно, що банки здійснили найбільший ріст прибутковості протягом 2022 року у третьому кварталі, незважаючи на низькі показники у другому кварталі, коли вони мали найменші збитки.

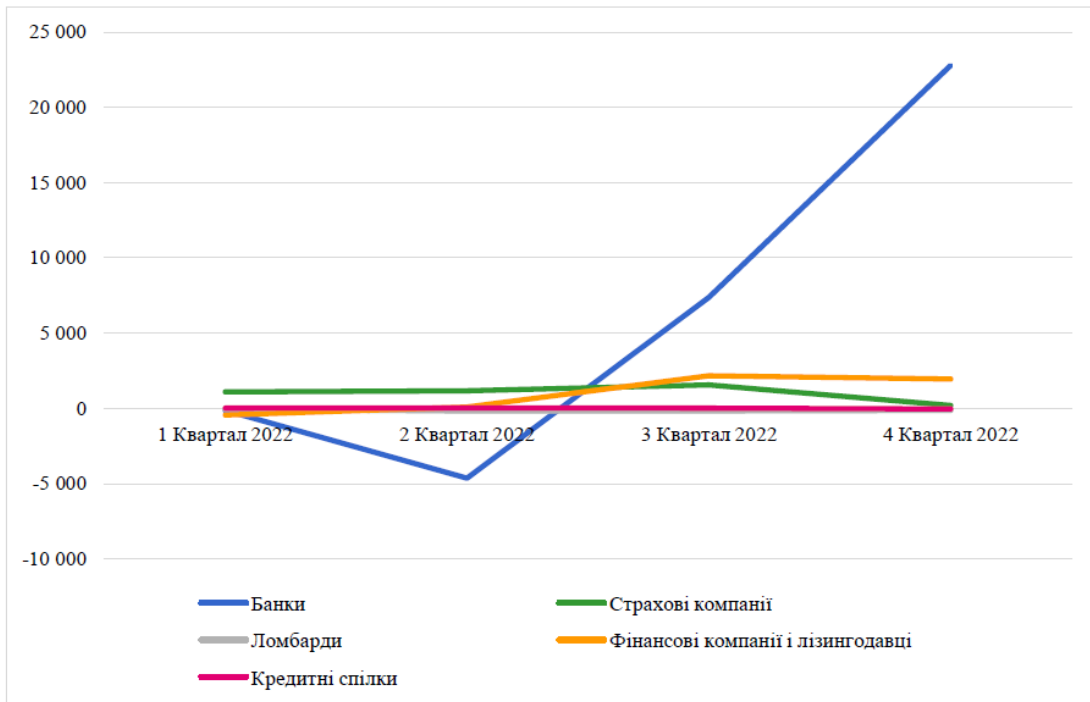


Рис. 2.2 – Поквартальна прибутковості учасників фінансової системи України за 2022 рік

Цей стрибок банківського сектору у третьому кварталі досягнутий завдяки ефективній політиці Національного банку України щодо сприяння стабільності умов діяльності банківського сектору, підняття облікової ставки на 25% та тримання інфляційних процесів. Важливу роль відіграла і наявність української банківської системи іноземних банків з великим капіталом, що дозволило залучити фінансові ресурси з материнських компаній на заході як допомогу.

Також стабільність досягли фінансові компанії і лізингодавці, які вийшли з негативних показників у другому кварталі. У той час, страхові компанії, кредитні спілки і ломбарди не змогли досягти стабільності у своїх бізнес-процесах для отримання прибутку, і кредитні спілки і ломбарди залишалися у збитковості на четвертому кварталі.

Успіх фінансової системи України нерозривно пов'язаний з макроекономічними та макрофінансовими процесами, які сильно впливають на неї. Наприклад, обсяг інвестицій залежить від інвестиційного клімату, а попит на кредити виникає в умовах економічного росту та стабільності. Неконтрольовані інфляційні процеси та знецінення валюти часто негативно відображаються на функціонуванні фінансового сектору.

В Україні інфляційні процеси мають сильний вплив на економіку та були обумовлені рядом факторів. По-перше, політика Національного банку України, який виступає регулятором грошової політики, вплинула на ситуацію. Зростання інфляції у 2014 році досягло критичних показників у 2015 році, перевищивши 40%. Запровадження жорсткої грошової політики та підвищення облікової ставки до 25% допомогли стабілізувати ситуацію, інфляція в 2018-2020 роках не перевищувала 10%. Ці заходи сприяли стабільності та забезпечили певний рівень надійності фінансового сектору України.

На початку 2023 року відзначається важливими змінами на банківському ринку України. За цей період вийшли з гри шість банків, які припинили свою діяльність. Це включає у себе три банки, що належали до російських акціонерів, такі як українську філію російського «Сбербанк», «Промінвестбанк» та «Банк Форвард». Додатково, три українські банки – «Мегабанк», «Банк Січ» та «Ibox Bank» – також завершили свою діяльність через причини неплатоспроможності чи відмови від регулювання.

Очевидно, що ліквідація російських банків на українському ринку є відповіддю на геополітичні події, зокрема на російсько-українську війну, і може бути розглянута як заходи безпеки та економічної суверенізації. Щодо українських банків, що припинили свою діяльність, важливо відзначити, що це сталося внаслідок неплатоспроможності чи відмови від регулювання, що свідчить про нестабільність та труднощі, зумовлені військовим конфліктом та його економічними наслідками. Однак, в цілому, можна вважати, що банківський сектор України виявив стійкість та стабільність у важких умовах війни, що є позитивним сигналом для економіки країни. [19]

Виділені три фактори, які сприяли стабільності в банківській системі України під час несприятливого економічного періоду під час війни, представляють суттєві аспекти:

1. **Безперебійна діяльність:** Організація планів безперебійної діяльності в банках та їх постійне коригування є критичними для забезпечення функціонування в умовах військових загроз. Висока рівень диджиталізації банків та досвід, набутий під час кризи пандемії, грали ключову роль у забезпеченні

безперебійності фінансових послуг.

2. Реформація банківської системи та фінансова стійкість: Стрес-тестування банків, проведене Національним банком України, допомогло виявити слабкі місця в системі, а реформи, впроваджені з 2014 року, сприяли зміцненню банківського сектору. Фінансова стійкість багатьох українських банків перед виникненням війни стала важливим резервом для подальшого функціонування в умовах кризи.

3. Регуляторна функція НБУ: Обмеження, які налігаються НБУ на діяльність банків, сприяють утриманню капіталу в межах країни, зменшуючи ризик банкрутства. Надання підтримки банкам регулятором розширює можливості надання банками фінансових послуг. Ці заходи та підходи свідчать про високий рівень готовності та реагування банківської системи України на виклики війни, що сприяло збереженню стабільності та функціонуванню фінансового сектору в умовах кризи.

У переліку десяти найбільших банків України, єдиним українським фінансовим установою є АТ «ПриватБанк», який визначається рейтингом 3,2 пункта та вважається найбільшим за обсягами активів, прибутків, депозитів і кредитів. Поза тим, серед перерахованих у рейтингу банків зустрічаються українські філії світових банків-гігантів, які входять до лідерів світового банківського сектору за активами: АТ «Сітібанк» – представник американського банку, АТ «Украсіббанк» – частина найбільшої французької банківської групи BNP Paribas та АТ «Дойче Банк ДБУ» – представлення німецького Deutsche Bank. Перше місце в рейтингу займає українське відділення шведського SEB Bank, який діє не лише в Україні та Швеції, але також в країнах Балтії та Німеччині. Важливо відзначити, що проведення аудиту сприяє підтвердженню точності фінансових звітів, які надають банки. Загалом, станом на початок 2023 року сукупні активи українських банків досягли 2 716 883 млн грн, і ці установи можуть бути класифіковані за трьома категоріями: банки з державною участю, банки іноземних банківських груп і банки з приватним капіталом.

Сектор банків з державною участю становить найбільший сегмент, при цьому провідне положення належить АТ «ПриватБанк», який охоплює 27% від

усіх активів банківської системи. На другому місці знаходиться АТ «Ощадбанк» із часткою 11%, третє місце посідає АТ «Укрексімбанк» з 9%, а АБ «Укргазбанк» завершує перелік з 5% активів українського банківського сектору. Четверта позиція за активами належить австрійському АТ «Райффайзен Банк» із часткою 7%, тоді як шосте місце ділять між собою іноземні установи: АТ «Укрсиббанк», АТ «ОТП Банк» і АТ «Сенс банк», кожен із них із 4%. Однак серед українських банків з приватним капіталом провідні позиції належать АТ «Пумб» з 5% і АТ «Універсал Банк» (з Монобанком у складі) з 3% від сукупних активів українського банківського сектору. [20]

Приватне акціонерне товариство «ПриватБанк» було створене відповідно до угоди від 7 лютого 1992 року у формі товариства з обмеженою відповідальністю під назвою «Комерційний банк ПриватБанк» і отримало реєстрацію в Національному банку України 19 березня 1992 року.

Згідно зі статтею 41 Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» [21]. та рішенням Ради національної безпеки і оборони України від 18 грудня 2016 року, держава через Міністерство фінансів України стала 100% власником акцій банку 21 грудня 2016 року. Це рішення було ухвалено в контексті реалізації Указу Президента України від 18 грудня 2016 року № 560 та згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2016 року № 961 «Деякі аспекти забезпечення стабільності фінансової системи»[22]. Це рішення було прийняте з урахуванням рекомендацій Національного банку України та рішення Правління з фінансової стабільності від 18 грудня 2016 року.

Банк має право здійснювати свою банківську діяльність на основі спеціальної ліцензії, надаючи різноманітні банківські послуги. До таких послуг відноситься залучення депозитів та банківських металів від широкого кола клієнтів – як юридичних, так і фізичних осіб. Банк також надає послуги з відкриття та ведення поточних рахунків своїх клієнтів, включаючи управління банківськими металами, а також розміщує залучені кошти, у тому числі на поточних рахунках, фондах та банківських металах, під свою відповідальність та на своїх умовах.

Крім фінансових послуг Банк може займатися інвестиціями, випускати свої

цінні папери, влаштовувати та проводити лотереї, займатися зберіганням цінних паперів або наданням лізингу для індивідуальних банківських сейфів. Також банк надає консультації та інформаційні послуги у сфері банківських та інших фінансових операцій.

Банк зобов'язаний публікувати свої аудиторські звіти, щорічні фінансові звіти та консолідовані фінансові дані, включаючи звіти про фінансовий стан, звіти про операційний прибуток та збитки, звіти про рух грошових коштів, звіти про власний капітал та додаткові пояснення до звітів, затверджені Національним банком України.

Банк повинен оприлюднювати щорічну фінансову звітність не пізніше 30 квітня після завершення фінансового року, включаючи консолідовану та окрему щорічні фінансові звіти, аудиторські висновки та інформацію про власників, які мають прямий зв'язок з банком. Ці документи публікуються на офіційному веб-сайті банку в Інтернеті.

Якщо надана фінансова звітність (як щорічна, так і консолідована) не відповідає вимогам або була відхилена незалежною аудиторською службою або за вимогою Національного банку України, вона повинна бути оприлюднена знову протягом одного місяця після дня відхилення чи вимоги.

В українській банківській системі ПриватБанк відноситься до нових комерційних банків, що становить другу хвилю банків, на відміну від перших хвиль державних банків. За вісім років свого існування банк досяг лідерських позицій на українському банківському ринку, збільшивши свою частку ринку, покращивши ефективність, стабільно підвищуючи надійність та забезпечуючи своїм клієнтам різноманітні банківські продукти. Ці досягнення стали можливими завдяки спільній роботі команди банку, що базується на передовій системі управління та використанні передових банківських технологій [23]

2.2. Аналіз фінансових показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Банківський портфель представляє собою сукупність активів і пасивів банку, включаючи активні та пасивні операції. Активні операції є ключовим джерелом доходів банку, забезпечуючи понад 90% від загального доходу. Найбільшу частину активного портфеля банку складають кредитні операції, які визначають його специфіку.

Для аналізу активів та кредитного портфеля банку застосовується метод статистичної оцінки, який базується на фінансовій звітності банку. По-перше, проводиться аналіз вартості активів у ПриватБанку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Аналіз активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2022рр, млн.грн.

Активи	2020 рік	2021 рік	Зміна		2022 рік	Зміна	
			Абсолютна	%		Абсолютна	%
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	49 911	52 835	2 924	5,9	96 380	43 545	82,4
Заборгованість банків	25 059	26 243	1 184	4,7	103 837	77 594	295,7
Кредити та аванси клієнтам	55 021	68 218	13 197	24,0	68 084	-134	-0,2
Інвестиційні цінні папери	221 661	222 277	616	0,3	239 752	17 475	7,9
Інші активи	30 873	31 723	850	2,8	32 543	820	2,6
Усього активів	382 525	401 296	18 771	4,9	540 596	139 300	34,7

У 2021 році сума кредитів, виданих клієнтам, зросла на 13197 млн. грн або на 24%, що було результатом стабілізації кризової ситуації в країні, спричиненої пандемією COVID-19. Активи банку збільшились на 18771 млн. грн, або на 4,9%, завдяки залученню нових клієнтів та збільшенню обсягів інвестиційних цінних паперів.

Проте, у 2022 році спостерігалось зменшення суми кредитного портфелю

на -134 млн. грн, що складає 0,2% відносно попереднього року. У цей же період зростала заборгованість банків на суму 77594 млн. грн, що становить 2,9-кратний приріст. Також активи банку зросли на 139300 млн. грн, або на 34,7%.

У 2022 році грошові кошти значно зросли на 43545 млн. грн, що становить 82,4% збільшення. Це пов'язано з обов'язками банку забезпечувати відповідний рівень ліквідності через воєнний стан в країні [24-26].

Отже, динаміка показує, що хоча кредитний портфель зменшився у 2022 році, банк все ще збільшував свої активи і залучав нові кошти в умовах складних економічних обставин (рис. 2.3).

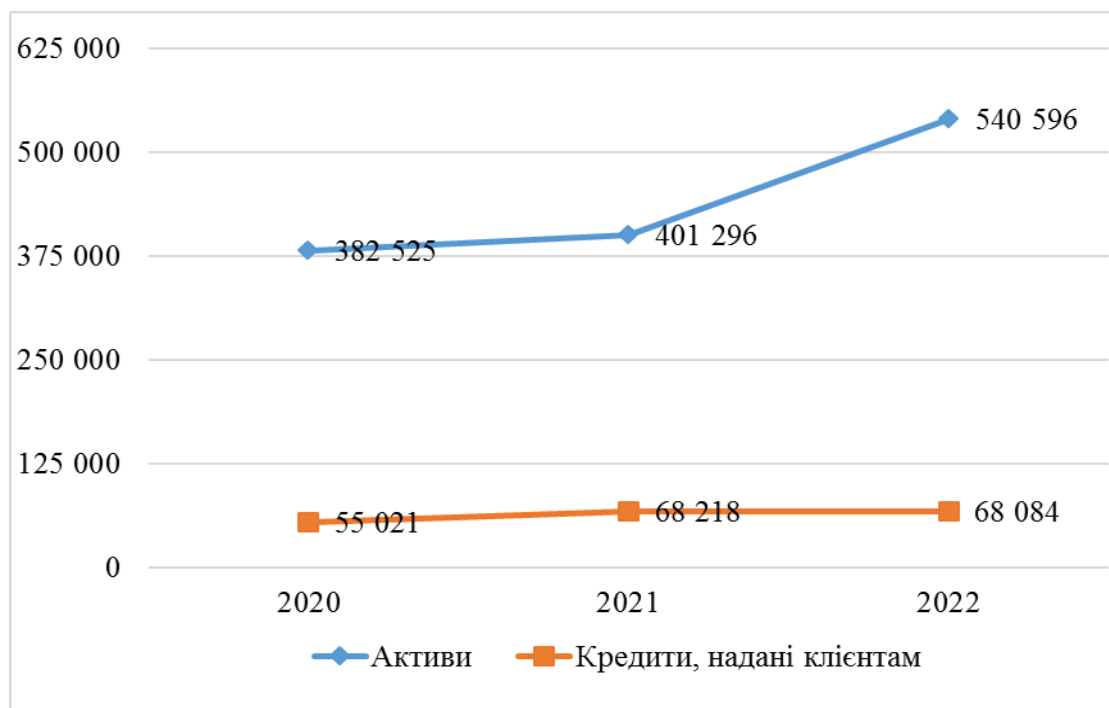


Рис. 2.3 - Динаміка кредитів та активів банку

Отже, видно, що зростання вартості наданих кредитів сповільнюється у порівнянні з ростом активів. Невеликий обсяг кредитного портфеля КБ ПриватБанк можна пояснити тим, що банк активно надає короткострокові споживчі кредити та кредити на невеликі суми.

Давайте розглянемо частку кредитного портфеля у структурі активів банку (табл. 2.2). З таблиці видно, що частка кредитного портфеля в активах банку за останні три роки становила 12-17%. У 2021 році ця частка зросла на 2,6% порівняно з 2020 роком через нестабільну економічну ситуацію в Україні, що

свідчить про втрату платоспроможності населення. Важливо відзначити, що значна частина активів банку складається з інвестиційних цінних паперів, які становили 57,9% всіх активів АТ «КБ ПриватБанк» у 2020 році та 44,3% у 2022 році.

Зазначимо, що в 2023 році структура активів зазнала значних змін у бік зростання ваги кредитів банку з 6,5% у 2021 році до 19,2% у 2022 році. Також збільшилася частка грошових коштів з 13,2% до 17,8%. Це свідчить про те, що в 2022 році банк зосереджує увагу на підтримці ліквідності, а не на збільшенні прибутковості.

Таблиця 2.2 - Структура кредитного портфелю в структурі активів АТ КБ «Приват Банк»

Активи	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення	2022 рік	Абсолютне відхилення
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	13,0	13,20	0,20	17,80	4,60
Заборгованість банків	6,60	6,50	-0,10	19,20	12,70
Кредити та аванси клієнтам	14,40	17,0	2,60	12,60	-4,40
Інвестиційні цінні папери	57,90	55,40	-2,50	44,30	-11,10
Інші активи	8,10	7,90	-0,20	6,0	-1,90
Усього активів	100,0	100,0	0,0	100,0	0,0

Зроблено важливо спостереження щодо структури активів КБ ПриватБанк. Справді, велика частина активів, які складаються з інвестиційних цінних паперів, є нестандартною для банківського сектору України. В інших банках більша частина активів зазвичай припадає на кредитний портфель (рис. 2.4).

Це пояснюється тим, що під час націоналізації банку КБ «ПриватБанк» отримав облігації від внутрішньої державної позики, і ці облігації стали основою для формування інвестиційного портфелю банку. Ця ситуація може бути наслідком реформ і перебудови банку після націоналізації та спрямована на забезпечення стабільності та ліквідності банку.

Але важливо враховувати, що структура активів банку може змінюватися з часом відповідно до стратегії банку та ринкових умов.

Ці важливі деталі структури боргів та активів КБ ПриватБанк розкривають складність його фінансових операцій. Отже, борги банку включають депозитні сертифікати, які були залучені Національним банком України під певні ставки. За звітний період обов'язкові резерви в НБУ зросли, що може вплинути на ліквідність та стратегію кредитування банку.

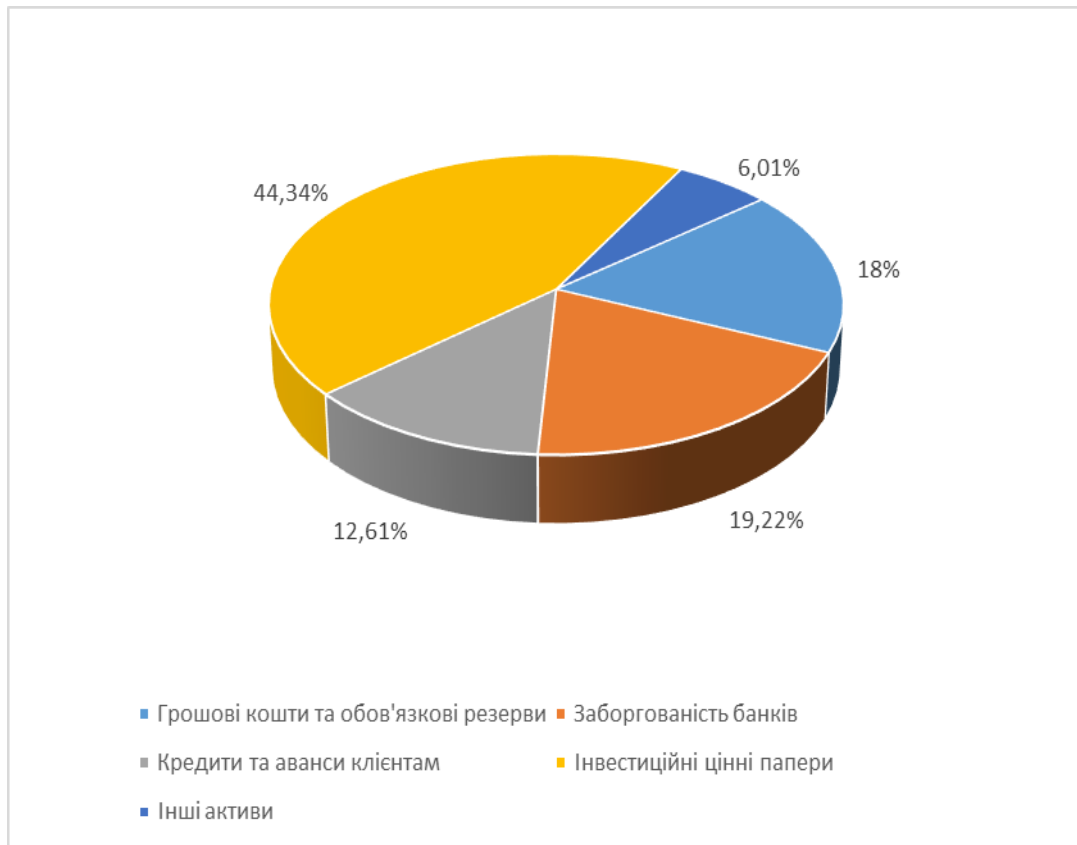


Рис. 2.4 - Структура активів ПриватБанку в 2022 році

У 2020 та 2021 роках борги банку були оформлені у формі депозитних сертифікатів, які були залучені від Національного банку України за відповідними ставками. Ці кошти, як ви вірно вказали, не можуть бути передані в кредитний портфель, і вони фактично використовувалися для забезпечення ліквідності банку.

Також, в 2022 році обов'язкові резерви в НБУ зросли до 19,2% для депозитів фізичних осіб до 6 місяців, і депозитні сертифікати були залучені під ставкою 23% річних, що ще раз підтверджує акцент банку на забезпеченні стабільності і ліквідності.

Кредитний портфель, становлячи близько 1/5 від загальних активів банку,

свідчить про те, що основним сегментом діяльності банку є обслуговування населення. Це може вказувати на акцент банку на кредитуванні фізичних осіб та на спробі забезпечити їх фінансові потреби та підтримати ліквідність клієнтів (рис. 2.5. та табл. 2.3).



Рис. 2.5 - Структура кредитного портфелю АТ КБ «Приват Банк» за 2022 рік

Таблиця 2.3 - Структура кредитного портфелю 2020-2022рр за позичальниками АТ КБ «Приват Банк»

Вид кредиту	2020 рік	2021 рік	Зміна		2022 рік	Зміна	
			Абсолютна	%		Абсолютна	%
Кредити фізичним особам	41 270	60 992	19722	47,8	54 739	-6 253	-10,3
Кредити МСП	5 506	11 003	5497	99,8	21 311	10 308	93,7
Кредити юридичним особам	4 079	4 061	-18	-0,4	5 340	1 279	31,5
Усього виданих кредитів (за виключенням дебіторської заборгованості та резервів)	50 855	76 056	25201	49,6	81 390	5 334	7,0

Аналіз структури кредитного портфеля банку ПриватБанк вказує на цікаві зрушення в динаміці кредитування та вплив змін у внутрішній та економічній ситуації на цю структуру.

Згідно з рис. 2.5, у 2022 році кредити, видані фізичним особам, становили 67% від кредитного портфеля банку. Інші 32% були спрямовані на сектори малого та середнього бізнесу та юридичних осіб. Це свідчить про те, що банк активно спрямовує свої ресурси на задоволення фінансових потреб і підтримку фізичних осіб.

Подальший аналіз табл. 2.3 показав, що кредитний портфель зріс на 60% у період з 2020 до 2022 року, з 50 855 млн грн до 81 390 млн грн. Це свідчить про активний розвиток банку та його здатність залучати нові інвестиції та клієнтів.

Особливо цікаво, що в 2022 році структура кредитування змінилася. Банк активно взяв участь в програмі підтримки малого та середнього бізнесу, що призвело до збільшення обсягів кредитування малих та середніх підприємств майже удвічі. Це може бути відповіддю на виклики, пов'язані з воєнним станом, і свідчити про зусилля банку підтримати економіку та підприємства в умовах нестабільності.

Інформація з табл. 2.4. про структуру кредитного портфеля за кредитною продукцією банку може надати додатковий інсайт у його стратегію та цільові орієнтації в кредитуванні різних секторів економіки та клієнтських груп.

Таблиця 2.4 - Структура кредитів, наданих фізичним особам за 2020-2022рр АТ КБ «Приват Банк»

Вид кредиту	2020 рік	2021 рік	Зміна		2022 рік	Зміна	
			Абсолютна	%		Абсолютна	%
Кредитні картки	40 609	45 314	4 705	11,6	46 593	1 279	2,8
Іпотечні кредити	9 566	9 858	292	3,1	3 912	-5 946	-60,3
Споживчі кредити	3 500	5 343	1 843	52,7	3 880	-1 463	-27,4
Автокредити	35	394	359	1025,7	328	-66	-16,8
Інші кредити	129	83	-46	-35,7	26	-57	-68,7
Усього (за виключенням резервів)	53 839	60 992	7 153	13,3	54 739	-6 253	-10,3

Збільшення обсягу кредитів, наданих фізичним особам у 2021 році, може бути пояснене декількома ключовими факторами, що відображають структурні

та соціоекономічні зміни в українському фінансовому секторі. Перш за все, це зростання кількості операцій з кредитними картками, зокрема за участю універсальних карток, що стає показником популярності цього фінансового інструменту серед населення. Дане явище може бути пояснене їхньою простотою в користуванні та високою доступністю для осіб з обмеженими фінансовими можливостями. Зокрема, особи з невеликими доходами можуть скористатися кредитними картками для придбання товарів та послуг, які їм важко придбати за власні кошти через їхню високу вартість.

Крім того, слід звернути увагу на зростання іпотечних кредитів, що також сприяло загальному збільшенню обсягу кредитів. Ця тенденція може бути пов'язана з ростом попиту на житло серед населення та їхніх потреб у власному мешканні. Умови іпотечних кредитів стали більш доступними, що залучило більше клієнтів до здійснення великих фінансових операцій у цьому напрямку.

Ці зміни у фінансовому секторі свідчать про важливі соціально-економічні зрушення в українському суспільстві та вплив фінансових інструментів на покращення якості життя населення (рис. 2.6).

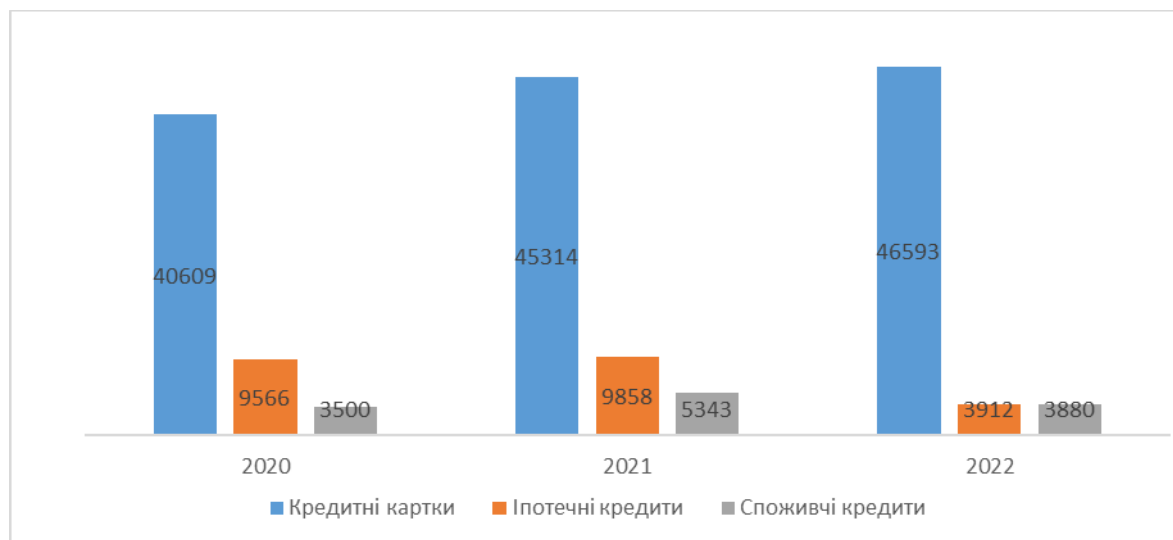


Рис. 2.6 - Аналіз структури кредитів для фізичних осіб
АТ КБ «ПриватБанк»

У 2022 році структура кредитування фізичних осіб відзначилася значущими змінами, зі зменшенням суми наданих кредитів на -6253 млн грн. Це було відзначено збільшенням кредитування за допомогою кредитних карток на

1279 млн грн. Умови воєнного стану спонукали фізичних осіб до звернення за грошовою допомогою. Паралельно спостерігалось значуще зменшення обсягів іпотечного кредитування на -5946 млн грн. через втрату частини територій та знищення об'єктів кредитування. Також спостерігалось зниження споживчого кредитування на 1463 млн грн. через призупинення надання цієї послуги до середини 2022 року.

Аналізуючи динаміку за період 2020-2022 рр., видно, що продуктова структура даного сегменту залишилася стабільною. Кредитні картки залишаються найпопулярнішим фінансовим продуктом з часткою в середньому 85%, тоді як споживчі та іпотечні кредити становлять близько 14%. Інші кредитні продукти, такі як автокредити, складають лише 1%.

У корпоративному секторі банку виділяються дві частини кредитного портфеля: кредити малим та середнім підприємствам і юридичним особам. Сегмент МСП є особливою увагою банку, як вказує на постійне зростання вартості цього сегменту з 5506 млн грн до 21311 млн грн за три роки. Динаміка зростання кредитів для юридичних осіб менша - за період з 2020 по 2022 рр. їхня вартість зросла лише на 1261 млн грн або на 30%.

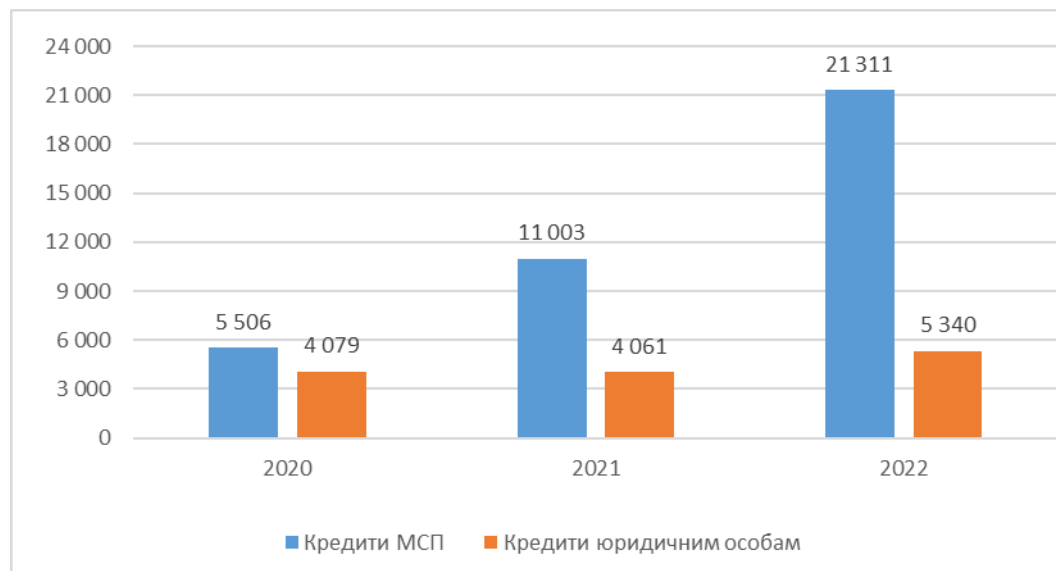


Рис. 2.7 - Динаміка кредитів МСП та юридичним особам
АТ КБ «Приват Банк»

Бізнес-сектор є надзвичайно перспективним для банку, оскільки саме

розвиток малого та середнього бізнесу може відтворювати національну економіку в умовах воєнного стану та сприяти її подальшому відновленню після війни. Варто відзначити, що українські комерційні банки виявляють особливу обережність у наданні кредитів цьому сегменту ринку через його велику вразливість перед негативними зовнішніми впливами. На жаль, сучасна економічна і політична ситуація в Україні є нестабільною.

Діяльність банку залежить від його ресурсів, які формуються за рахунок капіталу та зобов'язань. Тому важливо проаналізувати структуру зобов'язань КБ ПриватБанк (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Структура пасивів АТ КБ «Приват Банк» за 2020-2022рр

Стаття балансу	2020 рік	Питома вага, %	2021 рік	Питома вага, %	2022 рік	Питома вага, %
Зобов'язання						
Кошти клієнтів	240 621	77,7	312 708	81,7	471 970	87,31
Інші фінансові зобов'язання	1 522		2 907		4 905	0,91
Резерви та нефінансові зобов'язання	3 260	1,05	12 082	3,16	5 804	1,07
Всього зобов'язань	255 194	82,4	329 700	86,2	482 807	89,31
Капітал						
Акціонерний капітал	206 060	66,5	206 060	53,8	206 060	38,12
Емісійний дохід	23		23		23	
Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів	-1 274	-0,4	-2 937	-0,8		0,0
Результат від операцій з акціонерами	12 174	3,9	12 174	3,2	12 174	2,25
Загальні резерви та інші фонди	6 850	2,2	6 481	1,7	11 449	2,12
Накопичений дефіцит	-169 918	-54,8	-171 655	-44,9	-156 749	-29,0
Всього капіталу	54 529	17,6	52 825	13,8	57 789	10,69
Всього зобов'язань та капіталу	309 723	100,0	382 525	100,0	540 596	100,0

Проведений аналіз зобов'язань показав, що на початку 2021 року загальний обсяг зобов'язань банку зрос на 72 802 млн грн, або на 23.5%, порівняно з 2020 роком, через збільшення його зобов'язань. Протягом 2020-2022 років у структурі зобов'язань банку, яка є його ресурсною базою, найбільший внесок мають кошти, залучені від клієнтів: 77.7% у 2020 році, 81.7% у 2021 році

і 87.31% у 2022 році.

Банк має значний накопичений дефіцит (нерозподілений прибуток з від'ємним значенням). Доля цього накопиченого дефіциту в структурі зобов'язань банку зменшилася від -54,8% у 2020 році до -29% у 2022 році. Ця тенденція вказує на суттєве зменшення накопиченого дефіциту у ПриватБанку на суму 13169 млн грн за період 2020-2022 років.

Проведений аналіз динаміки та структури пасивів банку показав, що загальний обсяг зобов'язань банку збільшився на 227613 млн грн, або на 89% у порівнянні з 2020 роком. Частка зобов'язань банку в структурі пасивів також зросла: у 2022 році вона склала 89,31%, що на 3,11% вище, ніж у 2021 році, та на 6,91% вище, ніж у 2020 році.

Позитивним аспектом є також зростання власного капіталу банку в абсолютних величинах у 2022 році. Однак для забезпечення стабільності банківської установи важливо продовжувати роботу з формування стабільної частини ресурсів, зокрема, шляхом залучення вкладів фізичних осіб.

2.3. Аналіз ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Вивчення АТ КБ «ПриватБанк» передбачає необхідність оцінки його діяльності з точки зору ефективності. Початковим етапом в цьому аналізі є визначення рівня прибутковості банківської установи.

Таблиця 2.6 - Аналіз динаміки доходів та витрат АТ КБ «ПриватБанк»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Зміна 2021-2020	Зміна 2022-2021
Процентні доходи	33 841	33 563	43 686	-278	10 123
Процентні видатки	-11 961	-6 537	-3 788	5 424	8 173
Чистий процентний дохід	19 667	21 602	39 918	1 935	18 316
Комісійні доходи	24 575	27 649	32 945	3 074	52 96
Комісійні видатки	-6 386	-8 888	-12 505	-2 502	-3 617
Адміністративні та інші операційні витрати	-14 915	-18 006	-22 541	-3 091	-4 535
Чистий прибуток (збиток) за рік	32 609	24 302	30 198	-8 313	5 896

Аналізуючи табл. 2.6, можна спостерігати позитивну тенденцію у зростанні процентних доходів АТ КБ «ПриватБанк» протягом періоду 2020-2022 років, при одночасному зменшенні відсоткових витрат до 2022 року. Це призвело до значного збільшення чистого процентного доходу у 2020-2021 роках, коли доходи склали 28.9%. У 2022 році відсоткові видатки зменшилися на 8173 млн. грн через обмеження відтоку депозитів у перші місяці воєнного стану.

Банк збільшив комісійні доходи на 34% протягом 2020-2022 років завдяки його лідерській позиції у безготівкових та касових розрахунках. Комісійні внески представляють значну частину прибутку банку і відіграють ключову роль у стабільності бізнес-моделі.

У період з 2020 по 2021 рік видатки, зокрема витрати, комісійні платежі, адміністративні та інші витрати, збільшилися, що призвело до скорочення річного чистого доходу КБ «ПриватБанк» на 8313 млн грн або 25.5% порівняно з 2020 роком. Однак у 2022 році, незважаючи на воєнний стан в країні, банк зміг збільшити чистий прибуток на 24.2% або на 5896 млн грн завдяки значному зростанню чистого процентного доходу.

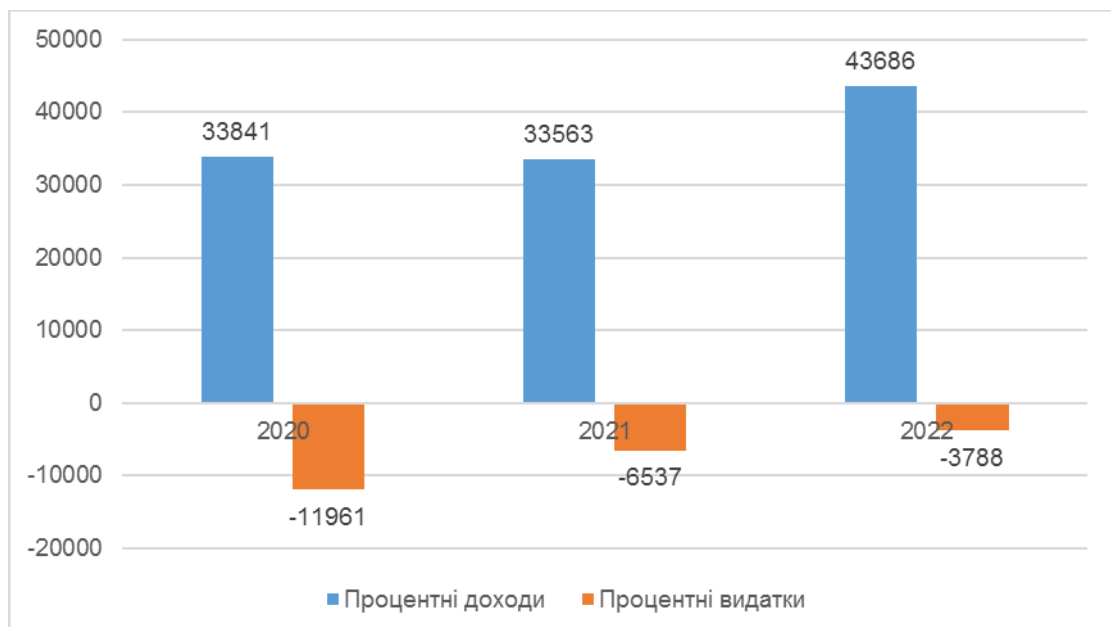


Рис. 2.8 - Динаміка процентних доходів та процентних витрат банку АТ КБ «ПриватБанк»

Аналізуючи рис. 2.8, можна зробити висновок, що чистий процентний дохід у 2021 році зросився на 1935 млн грн, а у 2022 році збільшився на 18316

млн грн, навіть з урахуванням воєнного стану. Ця ситуація позитивна і підтверджує ефективність обраної антикризової стратегії банку.

Досягнення високих результатів було можливим завдяки продовженій діяльності зі збільшення процентної маржі на банківські продукти. За підсумками 2022 року процентна маржа склала 4.0%. Водночас рентабельність активних операцій КБ «ПриватБанк» підтримувалася, а вартість зобов'язань була значно знижена. Зменшення вартості зобов'язань дозволило банку замінити грошовий портфель на гривневий.

У 2022 році доходи АТ КБ «ПриватБанк» суттєво постраждали від обмежень на зростання кредитів та коливань комісійних доходів. Звичайно, на банк також вплинула тенденція до зниження процентних ставок на депозитно-кредитному ринку.

При аналізі ефективності діяльності у сфері кредитування важливим показником є прибутковість (табл. 2.7). Найвищий рівень доходів від кредитного портфеля банку був зафіксований у 2020 році і становив 35.78%. З 2021 року цей показник скоротився до 29.35%. У 2021 році було зареєстровано збільшення кредитного портфеля на 13197 млн. грн., а прибуток від нього склав 338 млн грн. Незважаючи на це наступив спад у рівні доходів, який становив 6.09%. Це свідчить про погіршення якості кредитного портфеля та зниження відсоткових ставок за наданими кредитами.

Таблиця 2.7 - Ефективність діяльності АТ «ПриватБанк»

Показник	2020	2021	Зміна	2022	Зміна
Кредитний портфель, млн. грн.	55 021	68 218	13 197	68 084	-134
Доходи за кредитними операціями, млн. грн.	19 686	20 024	338	18973	-1 051
Доходність кредитного портфелю, %	35,8	29,3	-6,1	27,87	-1,5

У 2022 році можна відзначити ситуацію, коли спостерігалось зменшення обсягу кредитного портфеля, а також зниження його доходності. Це свідчить про погіршення якості і доходності кредитних операцій.

Норматив адекватності регулятивного капіталу є економічним стандартом,

встановленим Національним банком України, який відображає здатність банку своєчасно та в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання. Чим вищий цей норматив, тим вища ступінь готовності банку виплачувати свої зобов'язання перед власниками та вкладниками.

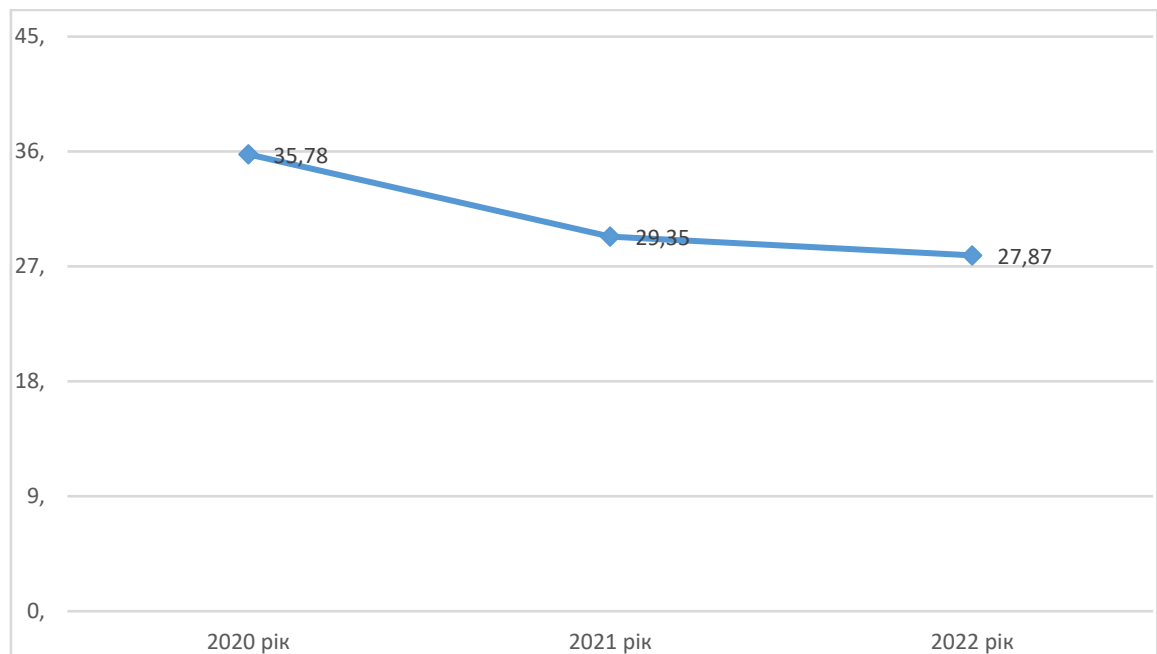


Рис. 2.9 - Динаміка доходності АТ КБ «ПриватБанк»

На 31 грудня 2022 року банки виконали вимоги Національного банку України щодо коефіцієнта платоспроможності регулятора (Н2), що свідчить про їхню здатність відповідати стандартам і вимогам регулювання та забезпечувати свою платоспроможність (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Аналіз капіталу АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Регулятивний капітал, млн грн	19224	40843	54524
Коефіцієнт достатності капіталу, %	19,9	18,3	23,8

Таким чином, на кінець 2022 року аналізований банк виконав встановлене мінімальне значення нормативного коефіцієнта платоспроможності в 10%, що свідчить про його здатність відповідати стандартам та вимогам регулювання та забезпечувати свою платоспроможність. Зростання регулятивного капіталу банку ще більше зміцнює його фінансову стабільність. Нормативний коефіцієнт

платоспроможності (Н2) у 2022 році становив 23,78%, що перевищує встановлений Національним банком України ліміт у 10%.

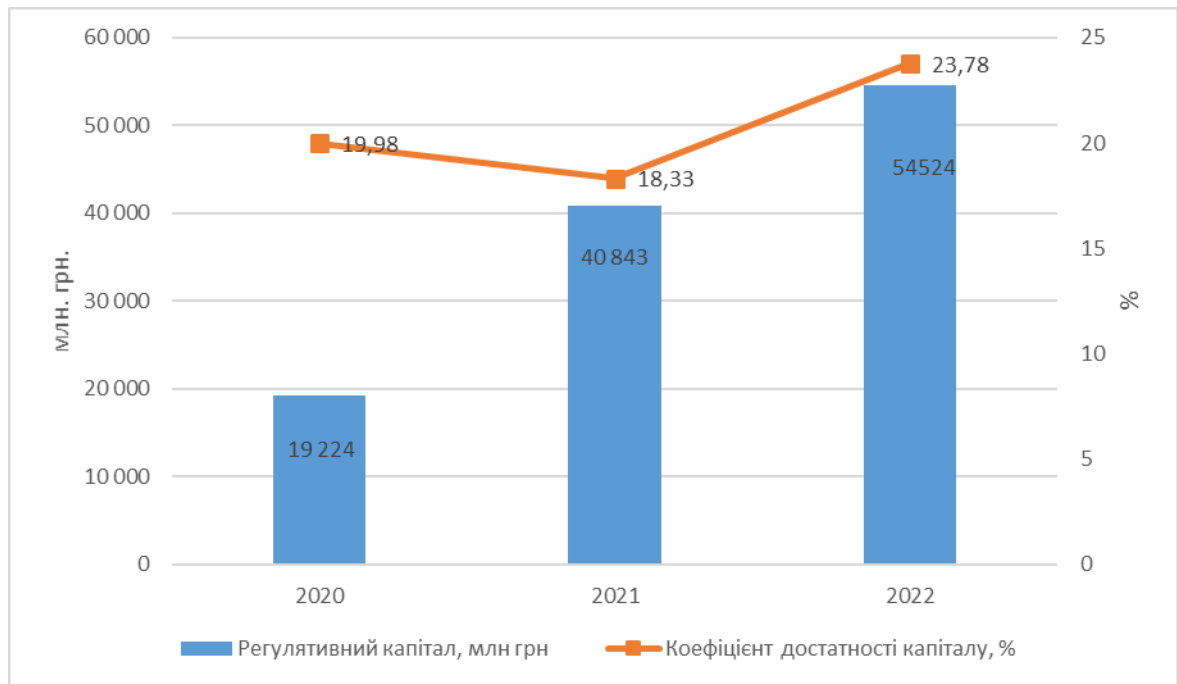


Рис. 2.10 - Аналіз достатності регулятивного капіталу
АТ КБ «ПриватБанк»

Це значення також перевищує середні значення цього нормативу для банківської системи України, що свідчить про високий рівень фінансової надійності та стійкості банку в умовах складної економічної та політичної ситуації в країні.

Так, на кінець 2022 року АТ КБ «ПриватБанк» успішно відповідає стандартам адекватності капіталу, встановленим Національним банком України. Коефіцієнт платоспроможності регулятора в банку підвищився, що свідчить про дотримання банком вимог НБУ та ефективність застосованих антикризових заходів. Норматив регульованого капіталу АТ КБ «ПриватБанк» на 2022 рік склав 54,52 млрд грн, що значно перевищує встановлений ліміт НБУ у 200 млн грн. Це свідчить про високий фінансовий стан та стабільність банку, а також його готовність забезпечувати надійність та стійкість в умовах навколишньої економічної та політичної нестабільності.

На підставі даних, одержаних від Національного банку України, можна зазначити, що у 2022 році АТ КБ «ПриватБанк» не має потреби в додатковому

капіталі, що свідчить про його стабільність та відповідність вимогам фінансової стійкості.

Контроль за ризиком ліквідності здійснюється шляхом відповідності нормативам, що регулюють короткострокові показники ліквідності (LCR), а також лімітам та вимогам щодо дефіциту ліквідності, обсягу ліквідних активів високої якості та концентрації джерел фінансування. Оцінка ліквідності банку базується на конкретних нормативах, встановлених Національним банком України, що дозволяє забезпечити стабільність та надійність його фінансової системи (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Аналіз ліквідності АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
LCRBB – 100% за всіма валютами	268,26%	278,23%	311,01 %
LCRIB– 100% в іноземній валюті	307,71%	218,17%	260,14 %

За даними за 2022 рік, Банк має високий рівень капіталу, який задовольняє поточні вимоги Національного банку України. Регулятивний капітал Банку на кінець 2022 року склав 54.5 млрд гривень, що далеко перевищує ліміти, встановлені НБУ, а норматив адекватності регулятивного капіталу становить 23.78% (при нормативі >10%).

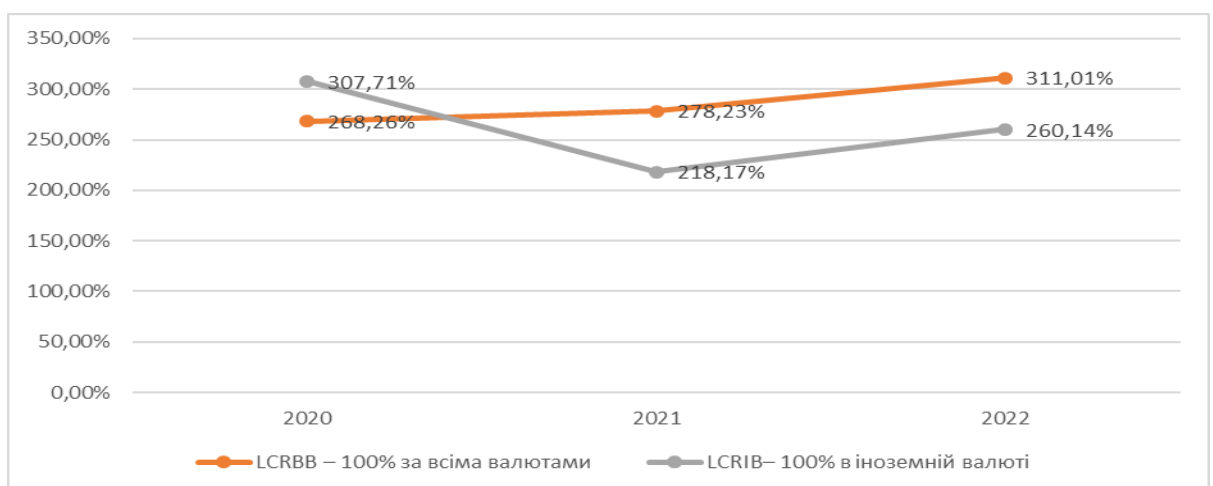


Рис. 2.11 - Динаміка нормативів ліквідності АТ КБ «ПриватБанк»

Усі показники нормативної ліквідності банку також значно вищі за встановлені правила НБУ. Наприклад, коефіцієнт покриття ліквідності становив

311.01% у всіх валютах (LCRBB) і 260.14% в іноземній валюті (LCRIB), при цьому НБУ встановив вимогу не менше 100%. Ці дані свідчать про фінансову стійкість та надійність банку.

Так, можна зробити висновок, що аналізований банк відповідає стандартам, встановленим Національним банком України, і навіть перевищує деякі показники. Керівництво банку ефективно контролює ліквідність та забезпечує достатню кількість первинної та вторинної ліквідності. Великий обсяг ліквідних активів дозволяє банку надійно управляти коштами клієнтів та забезпечує стабільність і розвиток організації без ризику фінансових труднощів.

Розглянуті показники фінансової стабільності банку дійсно грають ключову роль у визначенні його ефективності та життєздатності на ринку. Поглянемо на показники рентабельності, ліквідності та прибутковості банку ПриватБанк у 2022 році.

Чиста процентна маржа - значно зросла у 2022 році, що свідчить про покращення процентної політики банку у сфері кредитно-депозитних операцій. Це може бути результатом ефективного управління відсотковими ставками та оптимізації кредитно-депозитних продуктів.

Коефіцієнт покриття ліквідності (LCRBB та LCRIB) - обидва показники значно перевищують встановлені Національним банком України вимоги, що свідчить про високий рівень ліквідності та здатність банку вчасно і в повному обсязі сплачувати свої зобов'язання.

Таблиця 2.10 - Розрахунок показників ефективності та рентабельності, %

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Чиста процентна маржа	7,5	8,8	9,7
Рентабельність активів (ROA)	7,1	8,7	6,4
Рентабельність капіталу (ROE)	46,8	58,1	48,5

Чистий прибуток - зросла на 24,2% у порівнянні з 2021 роком, що може бути відображенням покращення якості кредитних операцій та зниження ризиків.

Загальна тенденція позитивна, зокрема через зростання чистого прибутку та процентної маржі. Високий рівень ліквідності є додатковим позитивним

фактором, що свідчить про здатність банку ефективно управляти своїми ресурсами та забезпечувати надійність фінансових операцій.

Так, враховуючи показники рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE), які ви вказали, можна зробити висновок про високий рівень фінансової стабільності банку ПриватБанк. ROA вище 1%, що свідчить про ефективне управління активами банку. Також ROE перевищує оптимальне значення в 5%, досягаючи 48.6% у 2022 році.

Ці показники свідчать про те, що банк здатний здобувати прибуток від своїх активів та ефективно використовувати свій капітал для генерації прибутку. Враховуючи нестабільні умови на ринку, включаючи воєнний стан та економічну нестабільність, високий рівень рентабельності свідчить про стійкість фінансової системи банку.

Загалом, наявність високих рентабельності активів та власного капіталу свідчить про успішність фінансових стратегій та управління ризиками банку ПриватБанк.

Висновки до розділу 2

Ситуація в українській банківській системі залишається складною навіть у контексті поліпшення фінансового стану окремих банків. Незважаючи на те, що багато банків відзначаються позитивними тенденціями та дотримуються стандартів, загальний стан фінансової стабільності банківської системи піддається сумнівам. Головним чинником, що ускладнює ситуацію, є військова агресія Росії проти України та введення воєнного стану, що призвело до нових викликів для фінансової стабільності країни.

У цьому контексті АТ КБ «ПриватБанк», як універсальний державний банк, грає ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та надійності банківської системи України. Банк спеціалізується на обслуговуванні різних клієнтів, незалежно від форми власності, і надає широкий спектр послуг, включаючи кредитування юридичних та фізичних осіб, залучення та розміщення грошових вкладів, операції з валютними цінностями, випуск цінних паперів та

їхнє обслуговування.

На фоні непевної політичної та економічної ситуації у країні, АТ КБ «ПриватБанк» залишається стійким і надійним партнером для своїх клієнтів, сприяючи зміцненню фінансової системи України та сприяючи розвитку економіки країни в умовах викликів та нестабільності.

Динаміка кредитного портфеля банку за останні три роки свідчить про складну економічну ситуацію в Україні. Падіння частки кредитного портфеля у структурі активів на 4.8% в 2021 році та подальше зменшення у 2022 році свідчать про складнощі в кредитуванні населення та підприємств. Ця ситуація була спричинена нестабільною економічною обстановкою та втратою кредитоспроможності населення. Скорочення кредитних продуктів на термін до 12 місяців вказує на поступове насичення ринку такими продуктами, зокрема кредитними картками. За останні роки спостерігається тенденція до зниження цих продуктів, що може бути пов'язано зі збільшенням конкуренції та ризиком кредитування.

Збільшення кредитного ризику, зокрема на більш тривалий період часу в 2022 році, вказує на складність ситуації в банківському секторі. Однак позитивним аспектом є зростання чистої процентної маржі, що свідчить про покращення процентної політики банку та його здатність ефективно управляти фінансовими ризиками.

У цій нестабільній ситуації важливо, щоб банки продовжували вдосконалювати свої стратегії управління ризиками та забезпечували стійкість фінансової системи України. Можна зробити висновок, що фінансова стабільність банку залишається на високому рівні в умовах воєнного стану та економічній нестабільності. Багато показників банку відповідають нормативам навіть при зменшенні кредитного портфеля та скороченні кредитних продуктів.

Така стабільність свідчить про ефективне управління ризиками та адаптацію до змінних умов, що є ключовими аспектами в банківській сфері. Однак, слід продовжувати уважно відслідковувати розвиток ситуації та вживати заходів для забезпечення стабільності в майбутньому, особливо в умовах економічних коливань та геополітичних викликів.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМ ПЛАНУВАННЯМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ
АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Управління стратегічним розвитком комерційного банку в умовах воєнного стану

Для докладного аналізу позиції АТ КБ «ПриватБанк» на ринку банківських послуг та вивчення його внутрішнього середовища з метою визначення можливостей для удосконалення стратегії розвитку, була використана методологія оцінки конкурентоспроможності, а також проведено SWOT-аналіз банку. SWOT-аналіз виявив внутрішні сильні та слабкі сторони АТ КБ «ПриватБанк», а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на його діяльність. Це дозволяє ідентифікувати ключові аспекти, які можуть вплинути на стратегічне планування та розвиток банку. Методологія оцінки конкурентоспроможності надає більш широкий огляд ринкового становища банку, дозволяючи порівнювати його з іншими учасниками ринку та визначати конкурентні переваги чи обмеження.

Отримані результати аналізу можуть слугувати основою для розробки стратегічних ініціатив та планів подальшого розвитку АТ КБ «ПриватБанк». (табл. 3.1).

Внаслідок проведеного аналізу поточного стану АТ КБ «ПриватБанк» на банківському ринку було визначено, що для збереження провідної позиції в галузі банківських послуг слід активно розвивати онлайн-сервіси та оптимізувати витрати на утримання фізичних відділень, перехід частини клієнтів до мобільного банкінгу та дистанційного обслуговування. Застосування штучного інтелекту в банківській діяльності може сприяти ефективнішому використанню ресурсів та підвищенню продуктивності співробітників, які зможуть зосередитися на стратегічних завданнях.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> – Державний банк – Висококваліфікований персонал – Лояльні клієнти – Широкий спектр послуг – Технологічні нововведення та розробки – Стабільність банку, довіра клієнтів – Широка мережа відділень – Ефективний апарат керування 	<ul style="list-style-type: none"> – Плинність кадрів на нижчих посадах – Більші відсотки та комісія ніж в деяких конкурентів – Збої в роботі банкоматів та системні збої – Низька якість обслуговування на деяких відділеннях – Високі витрати на утримання відділень – Зупинка кредитування в регіонах поруч із зоною бойових дій
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> – Підтримка банківської сфери НБУ – Зниження конкуренції через відгуки ліцензій у банків-конкурентів – Зростання доходів населення, покращення стану економіки – Збільшення попиту на банківські послуги – Розробка та впровадження штучного інтелекту у діяльність банку 	<ul style="list-style-type: none"> – Зміни в законодавстві, які негативно впливатимуть на діяльність банку – Ріст інфляції, посилення фінансової кризи – Низька платоспроможність населення – Зменшення попиту на банківські послуги – Заміна банків фінтех компаніями – Посилення кібератак – Поява нових конкурентів – Покращення позицій інших банків

Крім того, банку слід враховувати можливі ризики, такі як погіршення фінансової стабільності населення та затяжна економічна криза. З метою повертання більшої кількості клієнтів, рекомендується знизити ставки за банківськими продуктами та активізувати рекламу в соціальних мережах, щоб підвищити свою видимість серед споживачів.

Проведений емпіричний аналіз дозволяє висновувати, що банки зберегли стабільність в умовах економічної нестабільності та військових подій. Банк, за результатами стратегічного аналізу, показав успішну діяльність, зберігаючи стабільні фінансово-економічні показники та постійно поліпшуючи їх. Вдало розроблена стратегія дозволила банку досягти позитивних результатів та зберегти високий рівень дохідності, ліквідності та капіталу.

Таблиця 3.2 – Стратегії розвитку для АТ КБ «ПриватБанк»

Внутрішні фактори Зовнішні фактори	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	<p>Стратегії SO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Поліпшення фінансових показників банку за рахунок залучення нових клієнтів – Вдосконалення клієнтського досвіду 	<p>Стратегії WO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Підвищення депозитних ставок, вигідніші умови кредитування за рахунок державних субсидій – Модернізація внутрішніх систем банку з використанням технологій BigData та DataScience – Зменшення кількості низькопосадового персоналу та скорочення витрат на утримання відділень за рахунок переходу в онлайн
Загрози (T)	<p>Стратегії ST</p> <ul style="list-style-type: none"> – Розробка нових продуктів, що відповідають запитам сучасності. – Переведення клієнтів на віддалене обслуговування – Посилення рекламних кампаній у соціальних мережах для роздрібних клієнтів 	<p>Стратегії WT</p> <p>Вдосконалення пропозицій щодо заощаджень для роздрібних клієнтів</p>

Отже, на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища банку визначено, що він має сильні сторони, які можна використовувати для подальшого вдосконалення стратегії розвитку.

3.2. Управління стратегією прибутковості банку в умовах воєнного стану

Стратегія кожного банку, особливо того, що активно співпрацює з різноманітною базою клієнтів у різних секторах економіки, визначається розробкою, впровадженням і дотриманням послідовної політики. Ця політика базується на виваженій системі оцінки ризиків.

Управління прибутковістю стає ключовою метою для банків на сучасному етапі. Прибутковість слугує основним показником успішного та результативного управління. Основні цілі управління прибутковістю визначаються основною метою банку як фінансового посередника, який забезпечує різноманітні банківські операції і послуги з метою отримання прибутку з урахуванням

допустимого рівня ризику.

Банківський сектор спрямований на досягнення цілей, аналогічних тим, які визначені для фінансового ринку загалом. Ці цілі включають здійснення трансформації внутрішніх заощаджень у інвестиції з найменшими трансакційними витратами, підтримку ефективної алокації ресурсів, реалізацію базових соціальних функцій держави та забезпечення фінансового суверенітету держави.

Фактори, що визначають успіх банків та сприяють підвищенню прибутковості їхньої діяльності, включають:

1. Раціональна структура банку: Важливо виробляти організаційну структуру управління, яка відображає довгострокові цілі банку та спрямована на досягнення стратегічних орієнтирів розвитку.

2. Висока якість менеджменту і маркетингова активність: Добре налагоджений менеджмент та маркетинг є ключем до успіху банків. Застосування сучасних методів управління та інновацій в маркетингу визначає конкурентоспроможність банків.

3. Кадровий потенціал: Наявність якісного фахового складу є важливим елементом для надання якісних фінансових послуг та консалтингу клієнтів.

4. Мотивація працівників: Забезпечення мотивації працівників через систему преміювання, пільги та заохочення сприяє їхній ефективності та відданості в роботі.

Ці стратегічні фактори визначають важливі аспекти, що сприяють розвитку банку та його прибутковості в довгостроковій перспективі.

При розробці стратегії для досягнення певних розмірів прибутку, важливо розглядати цей прибуток не просто як пасивний дохід, а як результат завдяки ініціативі та інноваціям. Отриманий прибуток відображає успіх у впровадженні новаторських підходів, відсутність боязні перед ризиками, раціональне використання ресурсів та далекоглядну політику управління заборгованістю. Очікувані результати стратегічних характеристик банку проявляють тенденцію до стійкості з плином часу. Значить, коли відбуваються зміни у ключових характеристиках банку з плином часу, таких як підвищення якості чи зміни в

інтенсивності інвестицій, результати діяльності будуть пристосовуватися до нового стану речей. З іншого боку, якщо фактичні результати відхиляються від прогнозів, побудованих на законах ринку, вони будуть тягнутися назад до стандартної норми. Таким чином, ефективна стратегія - це та, яка забезпечує очікувані позитивні результати з часом.

Під час визначення стратегії комерційного банку, однією з головних цілей є отримання максимального обсягу прибутку. Для досягнення цієї мети банк повинен балансувати обсяги доходів та витрат, забезпечуючи рівень ризику на прийнятному рівні. Однак, відзначається, що вплив на рівень прибутку також залежить від рівня ризику, з яким банк стикається у процесі своєї діяльності. Управління ризиками є ключовим елементом стратегії для збереження його на нормативному рівні та забезпеченням прибутковості [30].

Напад Російської Федерації на Україну 24 лютого 2022 року спричинив значний ріст політичної, фінансової, економічної та продовольчої кризи в країні. Це виявилось у тимчасовій окупації та фізичному знищенні активів певних підприємств, руйнуванні інфраструктури та зменшенні завантаженості виробничих потужностей. Криза також викликала зростання споживчої інфляції до 24,6% у жовтні 2022 року та загальне зниження економічної активності. У такому контексті банкам необхідно адаптувати свої стратегії та управління ризиками, враховуючи нові реалії економічного середовища.

Мінімізація ризику на сучасному етапі є одним із пріоритетних завдань для банківських установ. Особливу увагу приділяють мінімізації кредитного ризику, який є ключовим у банківській діяльності. Акцентуючи увагу на цьому аспекті, АТ КБ «ПриватБанк» враховує прогнозовані макроекономічні показники, виходячи з прогнозів Національного банку України. Прогнозується, що банк може зазнати втрат у своєму кредитному портфелі не менше ніж на 20%. Також передбачається зростання частки прострочених та безнадійних кредитів у відсотковому співвідношенні до загального обсягу кредитного портфеля. Це вказує на необхідність управління кредитним портфелем та прийняття заходів для зменшення впливу кредитного ризику на фінансовий стан банку.

Зниження кредитного попиту у населення та бізнесу, значне зменшення

доходів домогосподарств через інфляцію та безробіття, спад попиту на споживчі кредити і іпотеку, невизначеність макроекономічних умов та фінансового стану позичальників, а також фізичне знищення або окупація активів домогосподарств і юридичних осіб — всі ці фактори є причинами зростання кредитного ризику для банку. Це може призвести до негативного впливу на фінансові показники банку, оскільки боржники можуть зазнати труднощі з вчасним погашенням кредитів та не виведенням об'єктів забезпечення від окупації. У зв'язку з цим, важливо, щоб банк приймав стратегічні рішення щодо управління цими ризиками та розробляв відповідні заходи для забезпечення стійкості та надійності своєї фінансової діяльності.

Значне зростання ринкових ризиків, пов'язаних із коливанням курсів валют та вартістю активів, додає банку додаткових труднощів. Окрім вже наявного кредитного ризику, який вже призвів до збитку банку за 2022 рік, збільшення ризиків на ринку призводить до різкого зростання відрахувань до резервів за кредитними збитками. Важливо відзначити, що при розрахунку резервів враховано нульові очікувані грошові потоки від реалізації об'єктів забезпечення, які зазнали руйнування внаслідок воєнних дій. Це створює додатковий тиск на фінансову стійкість банку та вимагає ретельного управління ризиками для забезпечення його стабільності та успішності в умовах непевного економічного середовища.

Відмінні заходи для мінімізації ризиків, зокрема кредитного, дозволять банку ефективно впоратися із складнощами, що виникають в умовах нестабільності. Детальний аналіз фінансового стану позичальників, реструктуризація кредитів та оперативне опрацювання інформації про воєнні події є ключовими елементами успішного управління ризиками. Також важливо взаємодіяти з урядом для розділення кредитних ризиків та використання державних програм підтримки, особливо у критичних галузях, таких як сільське господарство. Проведення своєчасної оцінки активів і здійснення заходів для підтримки платоспроможності боржників також визначається як важливий компонент стратегії зниження кредитного ризику.

Для мінімізації інших ризиків, пов'язаних з діяльністю АТ КБ

«ПриватБанк», можна провести ряд заходів, враховуючи план безперервної діяльності банку. Основним завданням цих заходів буде контроль за ризиком ліквідності, управління процентними та операційними ризиками, вдосконалення продуктів дистанційного обслуговування та впровадження програм лояльності [31].

Додатково, належить організувати ефективну роботу власного ризик-менеджменту для підтримки адекватної платоспроможності. З урахуванням економічних труднощів банкам важливо акцентувати увагу на збереженні та підтримці своєї платоспроможності.

Одним із ключових викликів у сучасних умовах є збереження та розвиток доходів. У зв'язку з цим, банкам слід ретельно аналізувати свою діяльність, працювати над розширенням продуктової лінійки, адаптуватися до змін у попиті на фінансові послуги та впроваджувати нові технології для поліпшення якості обслуговування клієнтів. Також важливо розвивати стратегії залучення та утримання клієнтів через програми лояльності та покращення дистанційних сервісів.

Спрямованість на інновації, ефективний ризик-менеджмент та адаптація до нових ринкових умов є ключовими факторами для подолання труднощів та забезпечення стійкості банку в умовах нестабільності.

Спад непроцентних доходів, зокрема комісійних, торгівельних та інших операційних доходів у банку, викликаний скороченням попиту на банківські послуги та зниженням комісійних тарифів. Звичайні стратегії для нарощення цих доходів, такі як введення нових банківських продуктів, розширення спектру послуг чи створення партнерства для зарплатних проектів, наразі не є рентабельними через відсутність попиту та нестачу достатніх інвестицій у банку.

У цьому контексті, банку слід переглянути свою стратегію та шукати інноваційні шляхи для адаптації до змін у ринкових умовах. Це може включати у себе перегляд комісійних моделей, а також активну участь у цифровій трансформації, щоб забезпечити ефективне надання послуг і задоволення нових потреб клієнтів. Також можливе співпрацювання з іншими фінансовими установами або компаніями для розробки інноваційних фінансових продуктів,

які можуть стати джерелом непроцентних доходів у майбутньому.

Відмічене, що на прибуток банку впливає не лише рівень доходів, а й витрат. Банк має стратегію зниження своїх витрат з метою збільшення прибутковості. Зокрема, банк може скоротити власні процентні витрати, що є значною частиною загальних витрат.

Розглянуто зміни в структурі платних пасивів, зокрема депозитів, в банківському секторі. Зауважено, що через інфляцію люди менше зацікавлені вкладати гроші у строкові депозити, що впливає на їхню частку. Збільшення залишків на поточних рахунках, хоч і менш стабільних, призводить до менших витрат банку на відсотки. Також відзначено, що в наявних умовах банки не потребують значного фінансування, і тому витрати за платними пасивами стають меншими. Облікова ставка НБУ складає 25%, проте ставки за депозитами не зростають відповідними темпами. Урахування макроекономічної нестабільності при залученні коштів на короткий період також визначає стратегію банку щодо оптимального управління його фінансовими ресурсами.

Запропоновано зменшити витрати банку для збільшення його прибутковості за рахунок двох основних напрямків: зниження загальних адміністративних витрат та витрат на персонал, а також оптимізації витрат, пов'язаних з кредитним ризиком.

Зниження загальних адміністративних витрат та витрат на персонал може вимагати скорочення персоналу, що, в свою чергу, може бути болючим для працівників та економіки в цілому. Компенсація цього може бути досягнута діджиталізацією бізнес-процесів, автоматизацією робочих процесів та підвищенням ефективності операцій.

Однак, наразі значний обсяг витрат у банківському секторі пов'язаний із відрахуваннями до резервів за кредитними збитками. Пропонується зменшити ці витрати шляхом перерозподілу кредитних ризиків спільно з урядом, зокрема, в рамках програм державного кредитування.

Максимізація прибутковості банку вимагає раціонального управління його активами та пасивами, а також врахування різних аспектів ризик-менеджменту. Зазначені кроки, такі як управління активами і пасивами відповідно до планів,

організація ефективного ризик-менеджменту, оцінка активів і ризиків, реструктуризація кредитів та моніторинг воєнних дій, є ключовими для забезпечення стабільності та прибутковості банку в умовах економічної нестабільності.

3.3. Модель оптимізації структури активів та пасивів банку з точки зору узгодженості їх термінів погашення в системі стратегічного управління банком в умовах невизначеності

Такий комплексний підхід до управління ліквідністю є важливим для забезпечення стабільності та ефективності банку, особливо в умовах непередбачуваних економічних ситуаціях при розробці стратегічних планів.

Співставлення активів та пасивів (Asset-Liability Management) допомагає враховувати взаємодію між активами та пасивами банку, щоб уникнути ризиків недостатньої ліквідності.

Оптимізація балансу: Банк може використовувати оптимізацію балансу для забезпечення сталої ліквідності, розміщуючи активи та пасиви відповідно до стратегічних потреб банку.

Цей комплексний підхід допомагає банкам реагувати на зміни в економічних умовах та забезпечує їхню готовність до непередбачуваних ситуацій, таких як економічні кризи чи війни. При цьому, важливо постійно оновлювати та адаптувати методи та стратегії управління ліквідністю відповідно до змін в економічних та регуляторних умовах [22].

Так, короткострокове планування ліквідності є важливою частиною управління банківською ліквідністю. Під час короткострокового планування банк оцінює свою ліквідність на найближчий майбутній період, зазвичай, на період одного місяця. Це дозволяє банку підготуватися до непередбачуваних ситуацій та забезпечити достатній рівень ліквідності для покриття короткострокових зобов'язань перед клієнтами та іншими банками.

Під час короткострокового планування ліквідності банк проводить аналіз потоків грошових ресурсів, враховуючи як очікувані внутрішні та зовнішні

притоки коштів. Очікувані внутрішні притоки включають в себе грошові ресурси, які банк очікує отримати від клієнтів (наприклад, погашення кредитів) і витрати на операції банку (наприклад, виплати депозитів). Зовнішні притоки можуть включати в себе зміни на ринку (наприклад, зміни ставок, зміни попиту на кредити тощо), які можуть впливати на ліквідність банку.

Розрахунок розриву ліквідності дає банку змогу забезпечити необхідний обсяг готівкових та інших ліквідних активів для виконання своїх фінансових зобов'язань у майбутньому місяці. Точне короткострокове планування ліквідності є ключовим для того, щоб уникнути ситуацій, коли банк може залишитися без достатньої кількості грошових ресурсів для виконання своїх фінансових зобов'язань.

$$D = P_c - O_c, \quad (3.1)$$

де D - дисбаланс (розрив),

P_c - приток коштів (активи),

O_c - відтік коштів (пасиви).

Розробка робочого документа планування ліквідності є ключовим завданням для комерційних банків. У цьому документі банк враховує різноманітні фактори та потоки коштів для ефективного управління своєю ліквідністю. Робочий документ планування ліквідності може виглядати як таблиця (табл. 3.3), яка включає в себе різні показники та розрахунки, такі як ймовірний, плановий і сумарний розрив ліквідності.

1. Ймовірний розрив: Визначається на основі аналізу ймовірних притоків депозитних коштів та ймовірних нових вкладень. Цей розрахунок зазвичай включає в себе внутрішні фактори, такі як очікувані погашення кредитів та виплати депозитів, а також зовнішні фактори, такі як зміни ставок і попиту на кредити.

2. Плановий розрив: Визначається як різниця між планованими потоками повернення активів та пасивів на майбутній місяць. Цей розрахунок враховує плановані операції банку, такі як погашення кредитів і виплати

депозитів.

3. Сумарний розрив: Визначається як підсумок ймовірного та планового розриву. Цей показник вказує на загальний дисбаланс ліквідності, який банк повинен вирішити.

Таблиця 3.3 - Робочий документ планування узгодженості активів та пасивів на період часу t

Планований приток коштів	Планований відтік коштів	Розрив
Стаття балансу	Стаття балансу	
I. Активи, заплановані до погашення протягом періоду	II. Очікуваний відтік пасивів протягом періоду	
1.1. Кредити	2.1. Депозити	
1.2. Вкладення в цінні папери	2.2. Погашення цінних паперів	
1.3. Векселя	2.3. Погашення боргових зобов'язань	
1.4. Міжбанківські кредити	2.4. Міжбанківські депозити	
1.5. Приток по угодах РЕПО	2.5. Повернення по угодах РЕПО	
1.6. Кредити філіям, дочірнім структурам	2.6. Депозити філій, дочірніх структур	
1.7. Рахунку дебіторів	2.7. Рахунку кредиторів	
1.8. Інші активи	2.8. Інші пасиви	
Разом	Разом	Разом
II. Очікуваний приток коштів протягом періоду	II. Вкладення, заплановані протягом періоду	
2.1. Депозити й сертифікати фізичних осіб	2.1. Овердрафти	
2.2. Депозити й сертифікати юридичних осіб	2.2. Кредити, за виключенням . п.2.1	
2.3. Розрахункові рахунки	2.3. Вкладення в цінні папери	
2.4. Випуск боргових зобов'язань	2.4. МБК	
2.5. Міжбанківські депозити	2.5. Кредити філіям, дочірнім структурам	
2.6. Міжфіліальні депозити	2.6. Рахунку дебіторів	
2.7. Інші зобов'язання	2.7. Інші вкладення	
Разом	Разом	Разом
Усього приток	Усього відтік	Усього

Ці розрахунки допомагають банку здійснювати керування майбутніми відтоками та притоками коштів, спираючись на інсайти, отримані з аналізу розривів ліквідності. Управління цими потоками є важливою частиною стратегії ліквідності банку і допомагає уникнути непередбачених ситуацій, пов'язаних з недостатньою ліквідністю.

Дуже добре визначено ключові аспекти визначення розміру вкладень і очікуваного притоку коштів у стратегії управління ліквідністю банку. Розберемо

ці аспекти більш детально.

Внутрішні фактори включають в себе внутрішні політики і процеси банку. Це може включати в себе стратегічні рішення банку щодо розміру активів і пасивів, внутрішні процедури та правила щодо прийняття рішень щодо кредитування і залучення коштів, а також внутрішні аналітичні інструменти для прогнозування ліквідності.

Зовнішні фактори включають в себе ринкові умови і макроекономічні фактори, які можуть впливати на ліквідність банку. Це може включати в себе ставки центрального банку, політику регулювання банківської діяльності, стан розвиненості ринків грошових і фінансових інструментів, а також економічні цикли та інші фактори.

Складові зміни потоків коштів. Для точного визначення розміру вкладень і очікуваного притоку коштів банк використовує тривалі аналізи, включаючи тенденції, сезонність і циклічність. Тенденція полягає в побудові зростаючої кривої на основі історичних даних про приток і відтік коштів. Сезонність враховує вплив сезонних факторів, таких як святкові періоди або інші часові зміни в споживчому попиті. Циклічність відображає вплив економічних циклів на потоки коштів.

Розмір майбутніх вкладень можна легше визначити, аналізуючи кредитні лінії та невикористані ліміти. Це означає визначення, скільки грошей банк може витратити на нові кредити або інші інвестиції в активи. Ця інформація допомагає банку розраховувати розрив ліквідності і приймати стратегічні рішення.

Загалом, ці фактори та методи допомагають банку розробляти стратегію управління ліквідністю, яка дозволить забезпечити належний рівень ліквідності в умовах змінюючогося середовища.

Для коригування виникаючої різниці ліквідності, банк повинен знаходити можливості залучення коштів з зовнішніх і внутрішніх джерел, які доступні йому за прийнятною ціною, як показано в табл. 3.4. У випадку профіциту ліквідності, коли джерела ліквідних коштів перевищують їхнє використання, банк повинен знаходити оптимальні способи їхнього розміщення відповідно до стратегії свого розвитку. У разі дефіциту ліквідності, коли використання

ліквідних коштів перевищує їхні джерела, необхідно чітко визначити, звідки будуть покриті ці розходи. Для довгострокового управління ліквідністю банк може розглядати можливість залучення нових депозитів шляхом проведення маркетингових кампаній. Оцінка дисбалансу має проводитися на різних відрізках часу, таких як тиждень, місяць або квартал, з фокусом на основних видах валют.

Таблиця 3.4 - Джерела покриття дисбалансу активів та пасивів

Негативний дисбаланс (статті+)	Позитивний дисбаланс (статті-)
1. Кредитні лінії на користь банку, у т.ч. невикористані ліміти	1. Кредитні лінії на користь інших банків
2. Кошти на кореспондентських рахунках за мінусом резервів	2. Покупка боргових зобов'язань
3. Кошти в касі за мінусом сум по резерву	3. Кредити
4. Угоди РЕПО	4. Угоди РЕПО
5. Реалізація цінних паперів	5. Покупка цінних паперів
6. Отримання МБК	6. Надання МБК
7. Одержання міжфіліальних кредитів	7. Кредити філіям, дочірнім структурам
Усього можливо покрити	Усього можливо покрити

При прийнятті рішень щодо компенсації дисбалансу, необхідно ретельно оцінити економічну доцільність відповідних операцій. Банк повинен уникати збитків під час проведення таких операцій. При продажу активів важливо враховувати фінансові наслідки, такі як дохід від продажу цінних паперів, вплив на податкову базу та трансакційні витрати (оплата послуг брокерів, мита, страхові премії). При збільшенні пасивів необхідно враховувати витрати на відсотки, обов'язкові резерви, витрати на обслуговування зобов'язань та маркетингові витрати.

При формуванні оптимальної політики ліквідності банк також повинен дотримуватися нормативів, встановлених Національним банком України (НБУ), зокрема показників Н3, Н4 і Н6 [32]. У разі порушення цих нормативів банк повинен оцінити можливість виконання своїх зобов'язань, а також враховувати вимоги та зобов'язання, що призвели до порушення.

При оперативному плануванні ліквідності на короткостроковий період рекомендується використовувати метод структурування коштів, що базується на прогнозуванні залишку на кореспондентському рахунку, необхідного для

виконання всіх зобов'язань банку.

При формуванні ефективної стратегії управління балансом банку, включаючи оптимізацію структури зобов'язань, важливо постійно аналізувати основні тенденції у розвитку ресурсної бази. Управління ліквідністю, яке є ключовим завданням управління банком, вимагає створення адекватної моделі. Ця модель повинна бути інтегрованою частиною загальної моделі управління комерційним банком і розроблятися на основі комплексного підходу. Метою цієї моделі є оптимізація джерел залучення ресурсів та їхнє ефективне вкладення у найбільш прибуткові активи при обмежених ліквідних можливостях.

Для побудови цієї моделі необхідно провести детальний аналіз ресурсної бази, портфеля активів і факторів, які впливають на їх зміну. Для досягнення оптимальної структури балансу застосовуємо методи економіко-математичного моделювання, зокрема, задачі транспортного лінійного програмування.

Абсолютне значення ризику ліквідності визначається як негативний розрив ліквідності. У даному випадку ми мінімізуємо цей ризик за допомогою переміщення активів з метою досягнення позитивного розриву. Сума цих переміщень повинна бути мінімальною. Мінімальне значення цього перерозподілу становить абсолютний ризик ліквідності. Цей підхід дозволяє банку знаходити оптимальний баланс між ліквідністю та ризиком для забезпечення стійкості та ефективності його фінансових операцій [33].

Нехай в m активів банку, A_1, A_2, \dots, A_m вкладені залучені ресурси, причому об'єм активу A_i становить a_i періодів. Припустимо, що даний актив використовує n ресурси B_1, B_2, \dots, B_n , причому об'єм використання ресурсу B_j дорівнює b_j періоди. Позначимо через c_{ij} витрати перенесення активу з i -го строку на j -й строк.

Схематично це можна зобразити так (рис. 3.1) [34]:

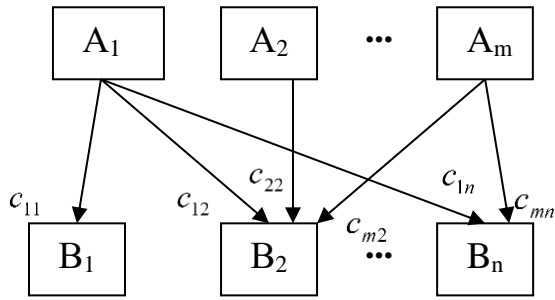


Рис. 3.1 - Схема побудови моделі

Витрати, пов'язані зі зміною строків активів c_{ij} складають матрицю витрат C , або ще її називають матрицею транспортних витрат:

$$C = \begin{pmatrix} c_{11} & c_{12} & \dots & c_{1n} \\ c_{21} & c_{22} & \dots & c_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ c_{m1} & c_{m2} & \dots & c_{mn} \end{pmatrix}. \quad (3.2)$$

Завдання формулюємо таким чином: визначаються не негативні значення змінних x_{ij} , $i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}$; за умови мінімізації сумарних витрат:

$$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n c_{ij} x_{ij} \rightarrow \min, \quad (3.3)$$

де x_{ij} - сума перенесення активу з i -го строку на строк j ,
 c_{ij} - витрати, пов'язані з перенесенням активу i на j строк.

Менші витрати свідчать про більш ефективну стратегію, застосовувану комерційним банком.

При умовах збалансованості активів:

1. $\sum_{j=1}^n x_{ij} = a_i, i = \overline{1, m}$
2. $\sum_{i=1}^m x_{ij} = a_j^*, j = \overline{1, n}$
3. $x_{ij} \geq 0, i = \overline{1, m}, j = \overline{1, n}$

1. Витрати по емісії цінних паперів: Це включає витрати на випуск нових цінних паперів або облігацій, такі як витрати на друку, правові консультації та реєстрацію.

2. Витрати по пошуку необхідної інформації: Це може включати витрати на дослідження ринку, аналіз та збір необхідних фінансових та економічних даних.

3. Витрати по додатковому залученню клієнтів: Якщо перерозподіл активів вимагає приваблення нових клієнтів або збереження існуючих, це може призвести до маркетингових витрат і пропозицій.

4. Витрати по пролонгації кредитів: Якщо перерозподіл включає кредити, то можуть виникнути витрати на подовження строків кредитів та адміністративні витрати.

5. Витрати, пов'язані з ризиками і т.д.: Це може включати витрати на забезпечення резервів для непередбачуваних ризиків та втрат.

Рівень цих витрат може бути пов'язаний з рівнем ризику, і важливо докладати зусиль для їх мінімізації. Зручно записувати ці витрати у табличній формі, щоб проводити аналіз і приймати відповідні управлінські рішення для оптимізації перерозподілу активів. (табл. 3.5).

Метод північно-західного кута є ефективним і популярним інструментом для оптимізації розподілу активів. Цей метод базується на тому, що ліва верхня клітка (початковий «північно-західний кут») таблиці заповнюється максимально можливим числом, і потім оптимальний розподіл активів знаходиться шляхом перенесення розриву ліквідності з одного періоду на інший.

Використовуючи цей метод, ми можемо знайти оптимальний спосіб покриття негативного розриву, який утворюється в одному періоді, за рахунок позитивного розриву в іншому періоді. Це дозволяє ефективно вирішити завдання оптимізації ліквідності та знизити загальні витрати банку, пов'язані з перерозподілом активів.

Причому тут бажане дотримуватися наступного обмеження: $x_{ij} < a_i - p_i$, де p_i - пасиви по строках, та $a_i - p_i > 0$. Це дозволить зберегти позитивний розрив у періоді, з якого здійснюється перенесення.

Таблиця 3.5 - Витрати, пов'язані з перенесенням активів

	B_1	...	B_i	...	B_n	
A_1	c_{11} x_{11}	...	c_{ij} x_{ij}	...	c_{1n} x_{1n}	a_i
...
A_i	c_{i1} x_{i1}	...	c_{ij} x_{ij}	...	c_{in} x_{in}	a_i
...
A_m	c_{m1} x_{m1}	...	c_{ij} x_{ij}	...	c_{mn} x_{mn}	a_m
	b_1	...	b_j	...	b_m	

Якщо сума необхідного перенесення недостатня для покриття негативного дисбалансу в j -м періоді, то необхідно ведення подальшого перерозподілу активів, поки не виконається рівність $x_{ij} = a_j - p_j$. Рівень сукупного ризику ліквідності, який необхідно покрити перенесенням активів, рівний зваженому з урахуванням коефіцієнтів значимості розриву ліквідності.

Оптимальний розподіл активів у банку потрібно вирішувати, зокрема, з урахуванням оптимізації ризику ліквідності та впливу на прибутковість. Важливо зрозуміти, що перерозподіл активів може мати значний вплив на прибутковість банку через розміщення короткострокових та довгострокових ресурсів у відповідних активах.

Якщо простий перерозподіл активів призводить до значних втрат у прибутковості банку, бажано розглянути інші методи оптимізації активів та пасивів залежно від строків. Один з можливих підходів - додатково залучити та розмістити кошти по пасивах і активах таким чином, щоб розрив ліквідності був позитивним на всіх строках.

У цьому випадку, метою є мінімізація ризику шляхом збільшення обсягу як пасивів, так і активів, забезпечуючи позитивний розрив ліквідності на всіх строках. Це може допомогти банку забезпечити стабільність та ефективність управління своєю ліквідністю, мінімізуючи вплив на його прибутковість.

Завдання формуються так: визначаються не негативні значення змінних x_i , y_i , $i = \overline{1, n}$ за умови мінімізації сумарних витрат:

$$\sum_{i=1}^n c_{ai} x_i + \sum_{i=1}^n c_{pi} y_i \rightarrow \min \quad (3.7)$$

де x_i збільшення активу на i -ом строку,

y_i - сума збільшення пасиву на i -ом строку,

c_i - витрати, пов'язані з розміщенням активу i -го строку і залученням пасиву; при умовах:

$$1. \quad x_i \geq 0, i = \overline{1, n};$$

$$2. \quad y_i \geq 0, i = \overline{1, n}$$

Запропонована стратегія управління ліквідністю при плануванні ефективної банківської стратегії, базується на симплекс-методі, надає можливість ефективно реагувати на негативні розриви ліквідності шляхом оптимального перерозподілу активів і пасивів банку. Цей підхід дозволяє враховувати різні фактори, такі як попит на кредити та можливості залучення депозитів, та уникати ситуацій, коли видання нового кредиту може призвести до великого негативного розриву.

У цій моделі лімітування ризику ліквідності може бути досягнуте шляхом оптимальної суми перенесення активів або додавання необхідних активів і пасивів. Це може бути реалізовано як окремо, так і комбінуючи обидва варіанти залучення ресурсів. Крім того, врахування можливих сценаріїв розвитку подій дозволяє банку стратегічно планувати свої дії, що може запобігти виникненню кризових ситуацій в майбутньому.

Враховуючи всі ці фактори, банк може приймати обґрунтовані рішення щодо управління своєю ліквідністю, забезпечуючи як найбільшу стабільність, так і максимальну прибутковість в умовах змінних ринкових умов та вимог клієнтів.

3.4. Визначення оптимального відношення активів та пасивів банку для забезпечення максимальної доходності його операцій

Управління банківською ліквідністю спрямоване на своєчасне задоволення потреб акціонерів і вкладників, дотримання нормативів Національного банку України та досягнення основного завдання комерційного банку - максимізації прибутку. З урахуванням сучасних умов, де обмежені можливості залучення коштів на міжнародних ринках капіталу та складна економічна ситуація, управління ліквідністю стає особливо важливим завданням. Редукція впливу фінансових ресурсів, які належать фізичним особам, у формуванні капіталу банків, викликане недовірою до банків та низькою платоспроможністю населення, також ускладнює ситуацію. Проблеми з ліквідністю можуть призвести до фінансових втрат, тому для банків важливо впроваджувати сучасні інструменти та методи управління ризиками для мінімізації негативних впливів.

Однією з найважливіших аспектів оцінки взаємозв'язку ліквідності та доходності комерційного банку є проведення аналізу розміщення залучених ним коштів, оцінка здатності його активів генерувати доходи та підтримувати ліквідність. Суттєвим показником є співвідношення між зобов'язаннями та власними коштами, яке свідчить про активність банку у накопиченні тимчасово вільних коштів. Банк формує оптимальну суму залучених ресурсів, враховуючи безпеку та доходність їхнього розміщення, і контролює рівень цього розміщення згідно з вимогами достатності власного капіталу. У випадку зниження якості активів на ринку банк вимушений обмежувати надходження депозитів до рівня реальної ефективності.

Мета управління банківською діяльністю є досягнення максимального рівня прибутку, враховуючи обмеження, пов'язані з ліквідністю. Аналіз фінансового стану банківської діяльності включає обчислення різних показників, враховуючи значення конкретних операцій на поточний момент і об'єднуючи їх, щоб оцінити всю фінансову ситуацію банку. Прогнозування фінансового стану банку включає аналіз і визначення тих же показників, але для конкретного періоду, який належить до майбутнього. Отже, метою прогнозування стану

банку є передбачення перебігу окремих фінансових операцій, а потім узагальнення цих результатів для всього портфеля угод банку.

Досягнення оптимального балансу між ліквідністю банку та доходами від його операцій відбувається через стратегію менеджменту активами та пасивами, спрямоване на максимізацію прибутку при обмеження встановлених показників ліквідності. Використовуючи світовий та внутрішній досвід у банківській діяльності, ми впроваджуємо економіко-математичну модель оптимізації. Метою цієї моделі є управління кредитними та залученими операціями з метою досягнення максимально можливого рівня прибутку при забезпеченні необхідного рівня ліквідності. Іншими словами, для вирішення завдань з встановлення оптимальних відношень між ліквідністю банку та доходами використовується цей підхід.

Враховуючи поняття «оптимальний» як «найбільш сприятливий» і тлумачення «збалансувати» як «врівноважити» або «урівняти», можна зробити висновок, що завдання збалансованості структури активів та пасивів банку передбачає вжиття заходів для обмеження ризиків і забезпечення беззбитковості його функціонування. З іншого боку, завдання оптимізації спрямоване на знаходження найбільш прибуткової структури активів та пасивів серед можливих варіантів. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Критерії оптимальності та збалансованості структури активів та пасивів

	оптимальна структура активів та пасивів	збалансована структура активів та пасивів
критерій	Найбільший чистий процентних дохід	Перевищення процентних доходів над процентними витратами
умови	Рівність суми активів та суми пасивів	1. Рівність суми активів і суми пасивів. 2. Обмеження можливих втрат від прояву джерел ризиків

З погляду аналізу критеріїв та умов оптимальності та збалансованості структури активів та пасивів банку можна зробити наступні висновки:

1. Існує багато варіантів збалансованих структур активів та пасивів, які є беззбитковими, проте вони відрізняються за рівнем прибутковості.
2. Оптимальна структура активів та пасивів не завжди гарантує обмеження

банківських ризиків, тому може бути незбалансованою та неприйнятною для практичної реалізації банком.

У контексті розгляду завдань збалансованості та оптимізації в системі планування слід враховувати наступне:

1. Рішення, пов'язані з досягненням збалансованості структури активів та пасивів, приймаються на всіх етапах аналізу фінансового стану банку, включаючи бізнес-планування та поточне планування.

2. Завдання оптимізації пов'язане з досягненням максимального чистого процентного доходу, що залежить від процентних ставок, обсягу та структури активів та пасивів. Довіряти їх значенням можна лише на короткострокові періоди часу, в рамках поточного планування.

Отже, вирішення завдання збалансованості структури статті балансу активу та пасиву є характерним як для бізнес-планування, так і для поточного планування, тоді як вирішення завдання оптимізації властиве тільки поточному плануванню.

Зазначені завдання та їх розташування у системі планування дозволяють висунути поняття "оптимально-збалансованої структури статті балансу активу та пасиву комерційного банку". Це визначається як така композиція активів і пасивів, що на короткостроковому інтервалі гарантує стійкість до впливу ризикових джерел, відповідає встановленим обмеженням і сприяє досягненню найбільшої економічної ефективності.

Ключовим критерієм для оптимально-збалансованої структури статті балансу активу та пасиву комерційного банку є досягнення максимального значення чистого процентного доходу за умови збалансованості, яка включає обмеження банківських ризиків та рівність суми активів і пасивів.

$$\text{ЧПД} = \sum_i A_{\text{CPi}} \cdot D_i - \sum_j \Pi_{\text{CPj}} \cdot B_j \rightarrow \max \quad (3.8)$$

де ЧПД - чистий процентний дохід;

i - середнє значення i -ї групи активів і j -ї групи пасивів відповідно;

D_i - прибутковість i -ї групи активів;

V_j - витратність j -ї групи пасивів.

Оскільки діяльність комерційних банків має свою специфіку, зовнішнє регулювання стає необхідним у формі норм і обмежень ризиків, які вимагається виконувати банкам. Це призводить до використання показників оцінки банківських ризиків, які є функціональними обмеженнями і встановлені Національним банком України (НБУ). Ці показники відносяться до груп оцінки капіталу, якості активів і ліквідності, і визначаються кількісно. (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Система функціональних обмежень

Показник	Формула розрахунку показника	Межі значень показника %
Показник співвідношення високоліквідних активів і залучених коштів	$ПЛ1 = (Лам / ПС) \cdot 100\%$	$ПЛ1 \geq 3$
Показник миттєвої ліквідності	$ПЛ2 = (Лам / Овм) \cdot 100\%$	$ПЛ2 \geq 20$
Показник структури залучених коштів	$ПЛ3 = (Овм / ПС) \cdot 100\%$	$ПЛ3 \leq 50$
Показник загальної достатності капіталу	$ПК 1 = (К / (А ризик)) \cdot 100\%$	$ПК1 \geq 10$

де $Лам$ - високоліквідні активи на термін «до запитання»;

$ПС$ - залучені кошти;

$Овм$ - зобов'язання терміном виконання «до запитання»;

$К$ - капітал банку;

$А ризик$ - ризикові активи.

В додаток до функціональних обмежень, встановлених для банків, передбачено також використання технологічних обмежень. Ці обмеження повинні відображати межі допустимих змін у сумарних залишках окремих груп активів та пасивів. Це дозволяє регулювати технічні аспекти управління статтями активів та пасивів банків з урахуванням встановлених нормативів:

$$A_i \min \leq A_{cp_i} \leq A_i \max; \quad P_j \min \leq P_{cp_j} \leq P_j \max \quad (3.9)$$

де i - середнє значення i -ї групи активів і j -ї групи пасивів на новий період формування оптимально-збалансованої структури активів і пасивів;

$A_i \min$, $A_i \max$, $P_j \min$, $P_j \max$ - верхні та нижні граничні значення змін

середніх показників окремих груп статті балансу активу та пасиву визначаються в залежності від величини коливання середніх значень статті балансу активу та пасиву за попередній період, який має таку саму тривалість, що й наступний період формування оптимально-збалансованої структури активів і пасивів.

Цей метод розрахунку технологічних обмежень пристосовує процедуру визначення оптимально-збалансованої структури статті балансу активу та пасиву до можливостей банку з погляду зміни обсягу окремих активів та пасивів.

Отже, для ідентифікації балансових рахунків, що використовуються для розрахунку всіх функціональних обмежень і цільової функції, передбачено відповідне групування балансового звіту. Для виконання цього процесу агрегування за показниками ліквідності реалізується наступним чином:

- на першому рівні розділяються аналогічні статті за активною чи пасивною природою, враховуючи їхню виразність в операційному процесі.
- на другому рівні розподіляються статті відповідно до видів здійснюваних операцій.
- на третьому рівні проводиться подальше уточнення за специфічними типами клієнтів.
- всередині третього рівня групи ранжуються за спаданням рівня ліквідності та за термінами..

Отримана можливість одночасного застосування інших функціональних обмежень вимагає подібного групування балансового звіту. Це передбачає розділення кожної групи активів, яка сформована за термінами розміщення коштів, на додаткові сегменти за іншими характеристиками. Результатом виконання цієї процедури є формування оптимально-збалансованої структури статті балансу активу та пасиву на наступний період.

Запропонована процедура є повноцінною системою розрахунків, яка поєднує математичні методи опису економічних процесів, принципи фінансового планування та вимоги банківського нагляду. Її ключовою особливістю є гнучкість у внесенні змін до набору функціональних обмежень, що враховує індивідуальні особливості конкретного банку. Також ця процедура

може адаптуватися до реальних можливостей банку, зокрема щодо меж змін сумарних залишків груп активів і пасивів.

Ця стратегія трансформації активів спрямована на накопичення високоліквідних активів, які повністю задовольняють поточні ліквідні потреби банку. Основний фокус - у визначенні співвідношення між високоліквідними, але менше дохідними активами і активами, що приносять дохід. Ця стратегія вважається менш ризикованою порівняно з іншими, але одночасно вона може бути високою за вартістю. Стратегія запозичення ліквідних коштів передбачає взяття позик лише у випадках, коли з'являється конкретна потреба у ліквідних активах. Це дозволяє уникнути надмірного накопичення високоліквідних активів зі зниженими рівнями доходності, застосовуючи цей захід тільки у випадках реальної потреби.

Вартість застосування стратегії управління пасивами вважається високою і супроводжується зростанням рівня ризику, пов'язаного зі зміною процентних ставок та доступністю запозичених коштів. На сьогоднішній день більшість банків використовують цю стратегію через високі витрати реалізації стратегії трансформації активів і значний рівень ризику, пов'язаний із стратегією запозичення коштів. Однак недоліком цієї стратегії є складність математичного забезпечення її впровадження.

Важливим кроком для успішного вирішення завдання є налагодження інформаційної бази. При її розробці важливо врахувати, що необхідно мати достатньо інформації для виконання всіх автоматизованих функцій, а формати документів мають відповідати технічним характеристикам і вимогам відповідної сфери і вимогам користувачів-замовників. Під час аналізу предметної області та формулювання вимог до майбутньої інформаційної системи була визначена повнота необхідного набору інформації.

Для розробки даних моделей використовується зовнішня інформація, включаючи баланс аналізованого банку та нормативні документи, які містять певні стандарти та обмеження. Ці дані служать як основа для оцінки та використовуються як обмеження. При створенні даних моделей застосовуються як загальні нормативи Національного банку України, які є обов'язковими для

всіх комерційних банків країни, так і внутрішні нормативи або документи, що розробляються самим банком (внутрішня інформація). Важливо зазначити, що внутрішні банківські нормативи повністю підпорядковані стандартам, установленим Національним банком України.

При виборі аналітичних показників для формування динамічного нормативу слід керуватися такими основними принципами:

– відповідність цілям і завданням: Обрати показники, які найкращим чином відображають ті цілі і завдання, які стоять перед формулюванням динамічного нормативу.

– об'єктивність і достовірність: Використовувати об'єктивні та достовірні показники, які відображають реальний стан ринку чи інші аспекти, що оцінюються.

– зрозумілість та доступність: Обирати показники, які є зрозумілими та доступними для всіх зацікавлених сторін, включаючи фахівців і неспеціалістів.

– чутливість до змін: Вибирати показники, які виявляють чутливість до змін у ситуації, щоб динамічний норматив був реагуючим та адаптованим до змін на ринку чи в галузі.

– статистична обробка: Враховувати можливості статистичної обробки та аналізу даних для ефективного використання обраних показників.

– забезпечення адекватності: Переконатися, що обрані показники адекватно відображають всі необхідні аспекти і не призводять до викривлення результатів аналізу.

Кожен з обраних показників виступає як складова чисельника або знаменника в різних співвідношеннях, за якими обчислюються значення відповідних нормативів. Це означає, що зміна динаміки цих показників безпосередньо впливає на динаміку самого нормативного співвідношення.

Отже, наступним кроком після виявлення темпів зростання показників є створення графа преференцій. Цей граф дозволяє візуально показати динаміку нормативу, яка відображає ординальне упорядкування аналітичних показників фінансової стійкості банку. Після побудови нормативу проводиться фактичне упорядкування вибраних показників, що відображає реальний фінансовий стан

банку. Це упорядкування є результатом вже прийнятих управлінських рішень, які були впроваджені.

Так, використання динамічного нормативу важливе через можливість проведення факторного аналізу. Це дозволяє визначити вплив окремих факторів на зміну показників результативності. Шляхом аналізу цих факторів можна оцінити, як кожен з них впливає на зміну цільових показників та узагальнити цю інформацію для формування більш ефективної стратегії управління.

Так, підтримання ліквідного та платоспроможного стану банку є ключовим для забезпечення відповідного рівня ліквідності. Задачу забезпечення цього рівня можна також розглядати як аналіз дерева станів банку, спрямований на знаходження управлінських рішень, які запобігають сценаріям, порушуючи ліквідність банку. Після розв'язання цієї задачі можна обрати сценарій, що максимізує прибуток банку, при цьому не порушуючи ліквідність.

Отже, правильно визначили важливі етапи управління фінансовою діяльністю банку. Допустима множина траєкторій змін і множина парето-оптимальних рішень свідчать про можливість різних шляхів досягнення бажаних результатів, а також вказують на те, що рішення не мають однозначно домінуючого характеру за всіма обраними критеріями.

Щодо інтегрованого підходу, де рішення нижчих рівнів погоджуються з рішеннями верхніх рівнів, це важливий аспект управління. Система повинна бути ієрархічною і демократичною для того, щоб забезпечити цілісний підхід до прийняття рішень. Демократизація процесу дозволяє враховувати думку різних рівнів управління та підвищує ефективність вирішення проблем.

Декомпозиція цілей та завдань, агрегація і погодження є ключовими етапами для створення ефективної системи управління фінансовою діяльністю банку, зокрема при вирішенні завдань щодо компенсації активно-пасивного дисбалансу та забезпечення стійкої роботи фінансово-кредитної установи..

Різноманітні підходи можна застосовувати до багатоетапних завдань раціонального управління. Один із них полягає у будівництві оптимального управління шляхом послідовного вирішення окремих етапів. Це вимагає значних зусиль, але, незаперечно, є ефективним, особливо при великій кількості етапів

управлінського процесу. Враховуючи, що оптимізація рішень для окремих етапів часто виявляється менш складною в порівнянні з глобальною оптимізацією усього процесу, такий метод дозволяє фіксувати проміжні стани як орієнтири. В ситуаціях різких відхилень від запланованих траєкторій важливо враховувати ці проміжні стани при формуванні нових послідовностей управлінських впливів. Важливо зауважити, що кожне рішення, прийняте на етапі, не може бути відокремленим, оскільки в іншому випадку досягнутий вигравш у конкретний момент часу може обмежити можливість банку поліпшити свій стан в найближчому майбутньому

Висновки до розділу 3

Управління стратегією розвитку та стратегічне планування банку вимагає відданості принципам ліквідності, надійності та прибутковості. Це складний процес, що передбачає використання моделей для аналізу різних аспектів діяльності банку. Ці моделі повинні бути об'єднані в систему, яка точно відтворює внутрішні процеси банку, дотримуючись основних принципів.

Представлена модель прийняття управлінських рішень може стати цінним інструментом для банківських установ, оскільки вона може бути адаптована до сучасних умов та специфіки функціонування. Звернення до управління активами та пасивами як до гнучкої структури, яка може адаптуватися до змін, є ключовим для уникнення неправильних рішень та мінімізації втрат від можливої бездіяльності.

Цей підхід дозволяє банкам ефективно управляти ризиками та витратами, забезпечуючи при цьому відповідність основним принципам фінансової стійкості. У світлі швидких змін у фінансовому секторі та воєнному стані економіки ця гнучка модель стає надзвичайно важливою для забезпечення сталого розвитку банку та збереження його конкурентоспроможності.

Запропонована модель оптимального балансу банку спрямована на досягнення узгодженості по строкам залучених ресурсів та напрямів їх використання. Основна мета оптимізації полягає в управлінні активними та

пасивними операціями для максимізації прибутку при дотриманні нормативів ліквідності. Однією з ключових характеристик цієї моделі є її адаптивність. Це визначає можливість модифікації моделі для врахування індивідуальних умов функціонування конкретного банку та змін загальноекономічної ситуації. Модель може адаптуватися до різних обмежень на обсяги окремих операцій банку, забезпечуючи гнучкість у прийнятті рішень.

Висновок полягає в тому, що запропоновані підходи дозволяють ефективно вирішувати частину проблем, пов'язаних з аналізом та управлінням фінансовою діяльністю банку. Зокрема, вони спрямовані на вирішення завдань, пов'язаних із забезпеченням достатнього рівня ліквідності та фінансової стійкості комерційного банку. Ці аспекти визнаються як одні з найважливіших у банківському аналізі та менеджменті.

РОЗДІЛ 4

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАПРОПОНОВАНИХ
МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ
ПЛАНУВАННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ
АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

4.1. Напрями стратегічного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану

Основні конкурентні переваги АТ КБ «ПриватБанк», які були виявлені в результаті аналізу його стратегічного розвитку, включають:

1. Лідерство за прибутковістю та рівнем активів: АТ КБ «ПриватБанк» визначається як лідер в банківській сфері за показниками прибутковості та розміру активів, що свідчить про його фінансову стабільність та успішність в галузі.

2. Широкий асортимент послуг: Банк пропонує різноманітний спектр фінансових послуг, охоплюючи всі категорії споживачів. Це може сприяти розширенню клієнтської бази та задоволенню потреб різних сегментів ринку.

3. Розгалужена мережа відділень: Наявність великої кількості відділень по всій країні робить банк доступним для широкого кола клієнтів, що може сприяти збільшенню його популярності та зручності обслуговування.

4. Зручні онлайн-сервіси: Наявність різноманітних онлайн-сервісів, таких як корпоративний сайт, інтернет-банкінг Приват 24 та транзакційний банкінг, свідчить про орієнтацію на сучасні технології та забезпечення зручності для клієнтів.

5. Адаптація до тенденцій розвитку банківських установ: Стратегії банку розробляються відповідно до тенденцій розвитку банківського сектору, що може сприяти його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін в галузі.

Для покращення стратегії розвитку банку АТ КБ «ПриватБанк» можна запропонувати наступні рекомендації:

1. Цифрова трансформація: треба зосередити увагу на активній цифровій трансформації, розробці та впровадженні новітніх технологій, можливість впровадження штучного інтелекту, блокчейн-технологій та інших інновацій для покращення ефективності та конкурентоспроможності.

2. Підвищення ефективності персоналу: забезпечення навчання та розвиток персоналу, щоб підняти кваліфікацію та адаптувати їх до новітніх технологій. Запровадження систем автоматизації також може зменшити навантаження та підвищити продуктивність.

3. Розвиток цифрової екосистеми: створення цифрової екосистеми, яка об'єднує банк і його клієнтів, дозволяючи забезпечити більше сервісів та зручностей для користувачів, таких як онлайн-консультації, фінансові інструменти тощо.

4. Стабільне зростання фінансових показників: ретельний моніторинг ринкових та економічних тенденцій, щоб адаптувати стратегію до змін у середовищі. Посилення маркетингових та продажних зусиль може допомогти збільшити обсяги бізнесу та прибутковість.

5. Вдосконалення системи внутрішнього контролю: акцент на вдосконаленні систем внутрішнього контролю та ризик-менеджменту для забезпечення фінансової стійкості та запобігання можливим проблемам.

6. Співпраця з галузевими лідерами: використання можливості партнерства чи співпраці з іншими галузевими лідерами для обміну досвідом, доступом до нових ринків та ресурсів.

Забезпечення SMART-характеристик для кожної стратегічної цілі допоможе забезпечити їхню ефективність та виконання у визначений термін.

У стратегії визначено амбіційні цілі, проте виконання деяких з них є практично неможливим у зв'язку з військовою агресією Росії, що розпочалася у 2022 році. Ця агресія стала серйозною перешкодою для розвитку не лише банку, а й банківської сфери та економіки держави в цілому. Наразі, незважаючи на ускладнення, банку вдалося частково реалізувати деякі завдання, зокрема успішна цифрова трансформація та розробка екосистеми.

Таблиця 4.1 – Стратегічні напрямки розвитку АТ КБ «ПриватБанк»

Напрямок розвитку	Технологічний прорив	Команда та культура	Створення банківської екосистеми	Покращення фінансових результатів
Елементи розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження інновацій (штучний інтелект, кібербезпека, роботизація, блокчейн і т. д.); – Автоматизація процесів; – Зменшення ризиків кібератак та витоку даних; – Ефективна робота з даними: модернізація технологій аналізу даних, навчання фахівців по роботі з даними. 	<ul style="list-style-type: none"> – Збереження ДНК банку (стабільність, надійність, фокус на користь зовнішніх і внутрішніх клієнтів) – Покращення роботи персоналу в компанії; – Навчання цифровим нововведенням; – Створення ефективних команд 	<ul style="list-style-type: none"> – Доступ клієнта до банківських послуг онлайн та офлайн засобами; – Оптимізація роботи у внутрішніх структурних підрозділах; – Новий рівень продуктів та сервісів; – Можливість внутрішнім клієнтам впливати на поліпшення клієнтського досвіду 	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення чистого прибутку; – Підвищення якості кредитного портфеля; – Мінімізація витрат (за рахунок збільшення автоматизації та продуктивності) – Скорочення ризиків
Проблеми в реалізації	<ul style="list-style-type: none"> – Наявність застарілого обладнання на регіональних відділеннях; – Висока вартість навчання спеціалістів по роботі з даними 	<ul style="list-style-type: none"> – Більшість навчань не проводиться в регіональних відділеннях; – Постійні зміни в команді через нестабільність в країні. 	<ul style="list-style-type: none"> – Більшість проектів знаходяться на стадії проектування, через військові дії в країні неможливість запуснути проекти в термін; – Руйнування відділень в наслідок війни 	<ul style="list-style-type: none"> – Зменшення прибутків за рахунок збільшення резервів на перекриття витрат, пов'язаних з війною; – Збільшення ризиків.

На основі проведеного аналізу можна визначити ключові напрямки, які ускладнюють реалізацію стратегії та де банку слід покращити свої показники діяльності:

1. Відсутність ціннісної пропозиції: Банку слід уважно переглянути свою ціннісну пропозицію для всіх категорій споживачів, порівняно з конкурентами. Розгляд можливості змін умов надання фінансових послуг та перегляд тарифів може значно покращити привабливість банку для різних клієнтів.

2. Довгий процес прийняття рішень та низька гнучкість: Проблеми у прийнятті рішень та гнучкості компанії можуть бути вирішені шляхом перегляду

структури та оптимізації управління. Замість продовження централізації, банк може розглядати можливість більшого делегування влади та прийняття рішень на рівні регіональних підрозділів.

3. Зниження продуктивності співробітників через страх втрати роботи: Важливо створити ефективні комунікаційні канали та ініціативи, які допоможуть співробітникам легше адаптуватися до технічної модернізації та знизити страх втрати роботи через підтримку та навчання.

4. Ризики втрати коштів через невдалу розробку інновацій: Банк повинен удосконалити свій процес розробки інновацій, включаючи більш детальний аналіз ризиків та впровадження стратегій мінімізації ризиків під час впровадження нових ідей та технологій.

Враховуючи виявлені недоліки у стратегії розвитку, були розроблені рекомендації з уточнення стратегічних цілей банку в межах конкретних напрямків, визначених у стратегії. (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Рекомендації щодо вдосконалення стратегічних напрямів розвитку АТ КБ «ПриватБанк»

Стратегічний напрям	Стратегічні цілі	Заходи для вдосконалення
Фінансова результативність	Зниження витрат банку	<ul style="list-style-type: none"> – Розвиток цифрових каналів надання банківських послуг, що скоротить потребу в співробітниках відділень – Вивчення успішного досвіду світових фінтех компаній та його перенесення на діяльність банку – Скорочення кількості відділень
Збільшення якості інтелектуального капіталу	Збільшення ефективності співробітників	<ul style="list-style-type: none"> – Розробка ефективних систем мотивації – Поширення принципу роботи у командах на усі регіони
Збільшення ефективності регіональних відділень	Зміна гнучкості організаційної структури – покращення швидкості прийняття та реалізації рішень	<ul style="list-style-type: none"> – Можливість адаптування банківських продуктів для кожного регіону, децентралізація – Підвищення самостійності регіональних відділень при прийнятті рішень
Покращення клієнтського досвіду	Збільшення кількості клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> – Залучення клієнтів банків які припинили свою діяльність (відкликали ліцензію) – Збільшення привабливості вкладів та депозитів для роздрібних клієнтів

Дальший прогрес цифрових каналів та інтернет-банкінгу відкриє можливість привертати значну кількість клієнтів, оскільки в сучасних умовах великою перевагою для клієнтів є можливість отримання банківських послуг швидко та зручно через смартфон з доступом до Інтернету. Перехід клієнтів на віддалені канали взаємодії дозволить зменшити витрати на утримання менш ефективних відділень та офісів банку. Таким чином, розвиток сучасних онлайн-сервісів призведе до оптимізації витрат банку та забезпечить задоволення потреб споживачів.

З метою поліпшення клієнтського досвіду і підвищення якості обслуговування, слід розглянути можливості оптимізації тарифів на банківські продукти. Хоча дане питання не враховане в поточній стратегії розвитку, зміна тарифів може значно розширити клієнтську базу та сприяти формуванню позитивного іміджу банку.

Крім того, рекомендується КБ «ПриватБанк» переглянути стратегію маркетингу та посилити рекламу в соціальних мережах та в Інтернеті, де її зможуть побачити потенційні споживачі. Слід врахувати, що у стратегії сталого розвитку банку використовується централізована система управління для економії витрат. Однак для такої складної організаційної структури централізація не є оптимальним варіантом, оскільки це призводить до зменшення оперативності у прийнятті рішень, а головному офісу потрібно більше часу для виявлення потреб та проблем клієнтів у регіонах. Тому є доцільним ще раз переглянути можливість децентралізації.

Аналіз розвитку КБ «ПриватБанк» визначив основні напрями подальшого розвитку банку і врахував фактори, які необхідно враховувати при розробці подальших стратегій банку. Було встановлено, що банк утримує лідируючі позиції на ринку банківських послуг за фінансовими показниками та розміром чистих активів.

КБ «ПриватБанк» стикається з рядом загроз, які можуть впливати негативно на його діяльність. Серед цих загроз виділяються:

Поява компаній-субститутів: конкуренція від нових гравців або компаній, які можуть представляти альтернативу банківським послугам, може впливати на ринкову позицію банку.

Заміна банків фінтех компаніями: розвиток фінтех індустрії може призвести до змін у споживчих звичках, і банки повинні вдосконалювати свої технології та послуги, щоб встояти в цьому конкурентному середовищі.

Затяжна економічна криза та ріст інфляції: економічні труднощі та інфляція можуть призвести до зниження платоспроможності клієнтів та погіршення якості активів банку.

Адаптація до цих викликів і впровадження стратегій ризик-менеджменту може допомогти банку зберегти стабільність та конкурентоспроможність на ринку.

Банк може успішно протистояти потенційним загрозам, використовуючи свої наявні переваги та можливості для розвитку. Серед основних переваг банку виділяється велика клієнтська база та високий рівень лояльності споживачів, що пояснюється обсягами його діяльності. Додатково, КБ «ПриватБанк» є одним з небагатьох банків, які володіють значними фінансовими ресурсами, що можуть бути використані для розвитку банку в різних напрямках.

Стратегія вдосконалення була орієнтована на такі фактори, як фінансова результативність та поліпшення клієнтського досвіду. Важливими цілями в цих напрямках є скорочення витрат і збільшення кількості клієнтів банку. Для досягнення цих цілей були визначені конкретні заходи, завдання та показники для подальшої оцінки. (табл. 4.3).

Для успішної реалізації запропонованих стратегічних цілей та завдань, банку рекомендується здійснити кілька ключових заходів. По-перше, скоротити кількість менш прибуткових відділень, що дозволить зменшити витрати та підвищити ефективність. По-друге, активно використовувати соціальні мережі для просування банківських продуктів, що сприятиме залученню нових клієнтів та підвищенню обігу послуг. По-третє, вживати заходів для переведення фінансових продуктів та послуг до дистанційних каналів, підвищуючи зручність та доступність для клієнтів. Нарешті, провести перегляд та зменшення тарифів

для кредитних та депозитних продуктів, щоб зробити їх більш конкурентоспроможними на ринку.

Таблиця 4.3 – Рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку

АТ КБ «ПриватБанк»

Цілі	Задачі	Показники	Заходи
Зменшення витрат	Переведення 70% банківських операцій до цифрових каналів	– Частка послуг можливих для отримання онлайн до загальної кількості послуг – частка активних користувачів віддалених каналів загалом чисельності користувачів послугами банку	– Створення на відділеннях зони допомоги, де клієнти можуть навчитися використовувати цифрові канали обслуговування – Нижчі тарифи при проведенні операції через цифрові канали
	Скорочення низької прибуткових відділень на 20%	Середня рентабельність відділень	– Оцінка рентабельності витрат на утримання відділень по містах – Скорочення чисельності персоналу на відділеннях за рахунок переходу клієнтів у цифрові канали обслуговування
Збільшення кількості клієнтів	Покращення % ставок за депозитами та кредитами на рівні з банками-конкурентами з державним участю	– Кількість клієнтів, які оформили кредит – Кількість клієнтів, які оформили депозит	– Моніторинг тарифів банків-конкурентів на послуги – Вдосконалення пропозицій по кредитах та депозитам для роздрібного сектора
	Посилення маркетингових заходів щодо банківських продуктів	– Збільшення кількості маркетингових заходів для роздрібного сектора – Ефективність рекламної кампанії – Рівень конверсії	Рекламні кампанії в соціальних мережах (Інстаграм, Фейсбук, Телеграм та тощо)

Після визначення стратегічних рішень, важливо провести аналіз ризиків, який врахує класифікацію основних ризиків банківської діяльності, надану Національним банком України. Це допоможе ідентифікувати потенційні загрози та розробити стратегії їхнього управління для забезпечення стабільності та успішної реалізації стратегії розвитку банку.

На основі аналізу стратегічного розвитку компанії запропоновано ряд можливих змін для поліпшення стратегічних напрямків розвитку КБ «ПриватБанк» та визначено заходи для їх впровадження. Ці рекомендації спрямовані на оптимізацію діяльності банку та збільшення його ефективності. Додатково були виявлені можливі напрямки розвитку, зокрема удосконалення пропозицій для роздрібних клієнтів щодо кредитів та депозитів, оскільки в цьому сегменті є потенціал для подальших покращень.

Отже, АТ КБ «ПриватБанк» може покращити якість наданих послуг та рівень задоволеності клієнтів, а також підвищити фінансові показники через збільшення активів портфеля. Однією з ключових рекомендацій є скорочення кількості менш прибуткових відділень, що сприятиме зменшенню витрат та підвищенню ефективності, особливо в умовах активного переходу до дистанційних каналів обслуговування. Важливим напрямком також є перегляд та зменшення тарифів для кредитних та депозитних продуктів, що може зробити їх більш конкурентоспроможними на ринку.

Ураховуючи зміни в споживчих поведінках, особливо у питаннях оплати послуг, комунальних платежів та переказу грошей, АТ КБ «ПриватБанк» має можливість розвивати ці послуги через мобільний додаток, інтернет-банкінг або термінали самообслуговування, не обов'язково підтримуючи широку мережу відділень. Важливо також переглянути маркетингову стратегію, зокрема активніше використовувати соціальні мережі та Інтернет для просування роздрібних продуктів. Загалом, ці пропозиції дозволять банку оптимізувати свою стратегію розвитку, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити більш ефективну взаємодію з клієнтами.

Для стабілізації ефективності банківської діяльності необхідно створити професійну та аналітичну структуру, яка буде спрямована на проведення аналізу активів банку з урахуванням факторів прибутковості, ризику та можливості швидкого перетворення їх на готівку. Крім того, важливо аналізувати зміни в рівні ліквідності, що виникають внаслідок банківських операцій, та спостерігати за змінами у структурі активів та пасивів. Контроль за співвідношенням між вартістю приваблених коштів та виданими депозитами, а також розгляд

можливостей залучення ліквідних коштів також є ключовими аспектами цього процесу.

Також важливо впровадити раціональну політику управління активами і пасивами банку, де умови для розміщення банківських коштів відповідають умовам залучення цих коштів. Це включає підвищення прибутковості операцій та оптимізацію діяльності банку. Важливо проводити докладний моніторинг, щоб уникнути дефіциту та надлишок ліквідних коштів.

У складних умовах воєнного стану та нестабільної кризової обстановки, глибокий моніторинг Національного банку України, детальний аналіз поточної ліквідності, ідентифікація негативних впливів і прогнозування можливих ризиків стають критичними. Формулювання стратегій регулювання ліквідності стає важливим кроком для запобігання погіршення ситуації та забезпечення стабільності банківської системи.

У контексті регулювання діяльності банку, звернення до більш глибокого аналізу кризових ситуацій для виявлення потенційних загроз та оперативної реакції на них стає можливим. Розширене використання таксономічного аналізу може сприяти більш детальному осмисленню банківських операцій. У сучасних умовах науковість експлуатації банку вимагає посиленої уваги до ризиків та впровадження новітніх методів швидкого реагування на них. Тому, важливим стає організація відділів, спрямованих на виконання антикризової політики. Рівночасно, відводити достатню увагу забезпеченню ліквідності з метою вчасного виявлення та запобігання кризам у цій сфері - також важливий аспект. Такий антикризовий моніторинг допоможе у прогнозуванні розвитку банку з урахуванням можливих ризиків, підвищить надійність та корпоративну репутацію установи.

Отже, в умовах воєнного стану, проблема управління ризиками та підтримання життєвого циклу економіки країни стає вельми актуальною. Один із ключових чинників, які забезпечують стабільну діяльність банківських установ, - це рівень їхньої ліквідності. Ліквідність, яка виступає основним показником фінансового стану банку, є ключовим елементом захисту клієнтів, особливо в ситуаціях, коли банк повинен швидко погасити свої зобов'язання.

Останні роки призначення та моніторинг стану ліквідності банків суттєво змінилися, зумовлені не лише еволюцією методів забезпечення ліквідності, а й змінами в системі оцінки ліквідності, які вніс Національний банк України. Ці зміни передбачають формування більш ефективної політики оцінки та контролю стану ліквідності банківської системи. Нові стандарти орієнтовані на ризики та ситуації економічної кризи, враховуючи їх великий вплив в сучасних умовах.

Отриманням своєчасної інформації та моніторингом нових правил Національний банк України зможе покращити ефективність банківської системи. Це полягатиме у вчасній адаптації фіксованих цінностей під час кризи чи періодів стабільного зростання. Це сприятиме стимулюванню активності банків, дозволяючи їм реагувати на попит на кредитні ресурси для активних операцій, тим самим підкреслюючи їхню репутацію та надійність.

Багатьом банкам важливо переглянути структуру активів і пасивів, переосмислити стратегії регулювання показників ліквідності, а також розширити спектр інструментів для управління ризиками. Такі заходи сприятимуть адаптації до змін в економіці та покращать готовність банківської системи до викликів та можливостей, що виникають під час нестабільних періодів.

Національний банк України, у своєму статусі регулятора банківської системи, має неперервний список обов'язків для підтримки ліквідності у банках. Ці завдання охоплюють контроль за вірністю визначення та формуванням політики для підтримки ліквідності, оперативне виявлення та усунення негативних змін у ліквідності банків, встановлення лімітів та параметрів для аналізу ліквідності та оцінка ліквідності всіх банків у відповідності з міжнародними стандартами. У додаток, Національний банк повинен схвалити методичні рекомендації та нормативно-правові акти, що стосуються управління банківською ліквідністю, визначити чіткі критерії для банків, які мають намір отримати кредити рефінансування для забезпечення ліквідності, проводити оцінку систем управління ліквідністю у банках та гарантувати стабільність грошового ринку та його ліквідність.

4.2. Розрахунок параметрів моделі узгодження строків активів та пасивів

Для оцінки ефективності запропонованої комплексної моделі узгодження строків активів та пасивів необхідно провести аналіз ресурсної бази, портфеля активів, а також факторів, що впливають на їхню зміну. Для формування оптимальної структури балансу можна використовувати підхід, який був запропонований у розділі 3.3, заснований на економіко-математичному моделюванні, зокрема, на використанні транспортного завдання лінійного програмування.

Мінімізація цього перерозподілу є стратегічним кроком для досягнення абсолютного мінімального значення ризику ліквідності.

Потрібно перерозподілити короткострокові активи строком до 31 дня (A_1 – до 5 днів, A_2 – до 10 днів, A_3 – до 20 днів, A_4 – до 30 днів) у сумі 110 тис. грн., 40 тис. грн., 60 тис. грн. та 80 тис. грн. відповідно, які використовують три виду зобов'язання B_1 , B_2 , B_3 строком розміщення до 31 дня у сумі 150 тис. грн, 60 тис. грн та 80 тис. грн. Необхідно перерозподілити зобов'язання між активами за строками таким чином, щоб витрати по перерозподілу строкових зобов'язань були мінімальними. Витрати по перенесенню відображено в табл. 4.4.

Таблиця 4.4 - Витрати, пов'язані з перенесенням активів

	A_1	A_2	A_3	A_4
B_1	4	4	2	5
B_2	5	3	1	2
B_3	2	1	4	2

Нехай x_{ij} — сума коштів, яка перерозподіляються зі зобов'язання i -го періоду до активу j -го періоду ($i = \overline{1, 3}$; $j = \overline{1, 4}$). Так як задача є збалансованою за умовою, закритою $\left(\sum_{i=1}^3 a_i = \sum_{j=1}^4 b_j = 290 \right)$, тому математична модель буде виглядати

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} = 150, \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{24} = 60, \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} + x_{34} = 80. \end{cases}$$

Економічний зміст визначених обмежень полягає в наступному: всі зобов'язання повинні бути повністю перерозподілені між активами.

Аналогічні обмеження можна визначити щодо активів: кошти, які вкладаються в активи, повинні повністю задовольняти попит на кредитні ресурси. Математично це формується таким чином:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{21} + x_{31} = 110, \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 40, \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 60, \\ x_{14} + x_{24} + x_{34} = 80. \end{cases}$$

Загальні витрати, пов'язані із перерозподілом коштів, формуються як результат множення обсягу зобов'язань на вартість перенесення до строкового активу, з умовою, що вони повинні бути мінімізованими згідно з вимогами задачі. Тому

$$Z = 4x_{11} + 4x_{12} + 2x_{13} + 5x_{14} + 5x_{21} + 3x_{22} + x_{23} + 2x_{24} + \\ + 2x_{31} + x_{32} + 4x_{33} + 2x_{34} \rightarrow \min$$

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} = 150, \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{24} = 60, \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} + x_{34} = 80. \\ x_{11} + x_{21} + x_{31} = 110, \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 40, \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 60, \\ x_{14} + x_{24} + x_{34} = 80. \end{cases}$$

$$x_{ij} \geq 0, \quad i = \overline{1, 3}; \quad j = \overline{1, 4}.$$

Вирішимо задачу, представивши її у вигляді транспортних таблиць та сконструюємо перший опорний план за допомогою методу мінімальної вартості.

Таблиця 4.5 - Перше допустиме рішення перерозподілу між активами за строками

A _j	B _j				u _i
	A ₁ = 110	A ₂ = 40	A ₃ = 60	A ₄ = 80	
B ₁ = 150	4 110	4	2 2 +	5 40-	u ₁ = 5
B ₂ = 60	5	3	1 -60	2 0+	u ₂ = 2
B ₃ = 80	2	1 40	4	2 40	u ₃ = 2
v _j	v ₁ = -1	v ₂ = -1	v ₃ = -1	v ₄ = 0	

Тому $Z = 4 \cdot 110 + 5 \cdot 40 + 1 \cdot 60 + 1 \cdot 40 + 2 \cdot 40 = 820$ тис.грн.

Кількість заповнених клітинок у таблиці першого опорного плану транспортної задачі є вичерпаною, що свідчить про виродженість цього плану, оскільки вона дорівнює п'яти, а $(m + n - 1) = 3 + 4 - 1 = 6$. Для продовження розв'язання задачі, необхідно вставити "нульове значення" в одну з порожніх клітинок, забезпечивши при цьому збереження опірності плану. Це означає, що можна вибрати будь-яку вільну клітинку, яка не утворює замкненого циклу. Заповнимо клітинку A_2B_4 . Зараз перший план транспортної задачі не має виродженості, і його можна піддати перевірці на оптимальність за допомогою методу потенціалів.

З використанням першої умови оптимальності $u_i + v_j = c_{ij}$ будемо встановлювати систему рівнянь для визначення потенціалів плану:

$$\begin{cases} u_1 + v_1 = 4, \\ u_1 + v_4 = 5, \\ u_2 + v_3 = 1, \\ u_2 + v_4 = 2, \\ u_3 + v_2 = 1, \\ u_3 + v_4 = 2. \end{cases}$$

Система рівнянь, яку записали, має не єдиний розв'язок, і ми можемо отримати один із можливих варіантів цього розв'язку, якщо $v_4 = 0$. Отже, всі інші потенціали визначаються однозначно:

$$u_1 = 5,$$

$$u_2 = 2,$$

$$u_3 = 2,$$

$$v_1 = -1,$$

$$v_2 = -1,$$

$$v_3 = -1.$$

Далі, відповідно до алгоритму методу потенціалів, проводимо перевірку виконання другої умови оптимальності. $u_i + v_j \leq c_{ij}$ (для порожніх клітинок таблиці проводимо перевірку виконання другої умови оптимальності):

$$A_1B_2: u_1 + v_2 = 5 + (-1) = 4 = 4;$$

$$A_1B_3: u_1 + v_3 = 5 + (-1) = 4 > 2;$$

$$A_2B_1: u_2 + v_1 = 2 + (-1) = 1 < 5;$$

$$A_2B_2: u_2 + v_2 = 2 + (-1) = 1 < 3;$$

$$A_3B_1: u_3 + v_1 = 2 + (-1) = 1 < 2;$$

$$A_3B_3: u_3 + v_3 = 2 + (-1) = 1 < 4.$$

Оптимальність не визначена для даної клітинки A_1B_3 . Виявлені порушення $\Delta_{13} = (u_1 + v_3) - c_{13} = 4 - 2 = 2$ фіксуємо у лівому нижньому кутку відповідної клітинки.

Оскільки перший опорний план транспортної задачі не є оптимальним, необхідно переходити до другого плану, змінюючи співвідношення між заповненими та порожніми клітинками таблиці.

Необхідно ввести зміни у клітинку A_1B_3 , де єдине порушення умови оптимальності. Встановлюємо в цій клітинці відповідний знак «+». Для визначення клітинки A_1B_3 , яка може бути використана, формуємо цикл, починаючи з конкретної клітинки, та позначаємо вершини цього циклу послідовно використовуючи знаки «-» і «+». Тепер, для переміщення зобов'язань в межах побудованого циклу, вільну клітинку заповнюємо меншим із чисел, розташованих в клітинках із знаком «-», та віднімається від чисел, розташованих в клітинках із знаком «+», та віднімається від чисел, розташованих в клітинках із знаком «-».

У даному випадку $\min\{60; 40\} = 40$, тобто $\min x_{ij} = 40$. Провівши перерозподіл відповідно до записаних правил, отримаємо нові значення, зокрема для клітинки A_1B_3 — 40 тис.грн., $A_2B_3 - (60 - 40) = 20$ тис.грн., $A_2B_4 - (0 + 40) = 40$ тис.грн.. Таким чином, другий опорний план транспортної задачі буде відображатися так, що враховує нові значення та розподіл:

Таблиця 4.6 - Друге допустиме рішення перерозподілу активів за строками

A _j	B _j				u _i
	A ₁ = 110	A ₂ = 40	A ₃ = 60	A ₄ = 80	
B ₁ = 150	4 -110	4	2 40+	5	u ₁ = 0
B ₂ = 60	5	3	1 -20	2 40+	u ₂ = -1
B ₃ = 80	2 1 +	1 40	4	2 40-	u ₃ = -1
v _j	v ₁ = 4	v ₂ = -2	v ₃ = 2	v ₄ = 3	

Клітинка A_1B_4 , яка стала вільною, залишиться непереписаною у новій таблиці. Усі інші заповнені клітинки з першої таблиці, що не входили до циклу, без будь-яких змін копіюються до другої таблиці. Кількість заповнених клітинок у новій таблиці також повинна відповідати умові невиродженості, тобто дорівнювати $(n + m - 1)$.

Тому $Z_2 = 4 \cdot 110 + 2 \cdot 40 + 1 \cdot 20 + 2 \cdot 40 + 1 \cdot 40 + 2 \cdot 40 = 740$ тис.грн.

Проводимо повторну перевірку на оптимальність для нового плану, виконуючи раніше описані кроки. Другий план транспортної задачі також виявляється неоптимальним.

За допомогою побудованого циклу здійснюємо перехід до третього опорного плану транспортної задачі та отримуємо таку таблицю:

Таблиця 4.7 - Третє допустиме рішення перерозподілу активів за строками

A _j	B _j				u _i
	A ₁ = 110	A ₂ = 40	A ₃ = 60	A ₄ = 80	
1	2	3	4	5	6
B ₁ = 150	4 90	4	2 60	5	u ₁ = 2

1	2	3	4	5	6
$B_2 = 60$	5	3	1	2	$u_2 = 0$
$B_3 = 80$	20	40	4	2	$u_3 = 0$
v_j	$v_1 = 2$	$v_2 = 1$	$v_3 = 0$	$v_4 = 2$	

Тому $Z_3 = 4 \cdot 90 + 2 \cdot 60 + 2 \cdot 60 + 2 \cdot 20 + 1 \cdot 40 + 2 \cdot 20 = 720$ тис. грн.

Останній план успішно пройшов перевірку на оптимальність за допомогою методу потенціалів і визнаний оптимальним. Отже

$$X^* = \begin{pmatrix} 90 & 0 & 60 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 60 \\ 20 & 40 & 0 & 20 \end{pmatrix};$$

Оптимальний план перерозподілу зобов'язань передбачає направлення 90 тис. грн. з першого зобов'язання та 20 тис. грн. з третього до активу з строком до 5 днів. Другий актив з строком до 10 днів формується за рахунок 40 тис. грн. з третього зобов'язання та подібним чином для інших активів. При цьому загальна вартість перерозподілу зобов'язань між активами є найменшою і складає 720 тис. грн.

Отже, для ефективного управління строками активів та пасивів у банку необхідно розробляти та впроваджувати систему оперативного аналізу ризику втрати ліквідності. Головною метою цієї системи є оцінка рівня вказаного ризику. Оперативний аналіз проводиться із необхідною періодичністю для забезпечення стану справ, при якому банк може повністю виконувати свої зобов'язання при настанні терміну. Іншими словами, система щоденної оцінки ризику ліквідності, його коригування відповідно до різноманітних строків погашення активів і пасивів, а також планування різних варіантів руху коштів з метою створення на всіх термінах позитивного сукупного розриву ліквідності може забезпечити завершальний ефект у процесі управління системним ризиком банку. Таким чином, ця система реалізує якісний підхід до управління, що відповідає основним стратегічним цілям банківської діяльності.

4.3. Комплексний розрахунок оптимальної структури балансу АТ КБ «ПриватБанк»

У відповідності до зазначеної мети, необхідно провести оптимізацію структури балансу з метою максимізації прибутку при прийнятному рівні ліквідності. Застосування формул оптимізаційної моделі, яка була розглянута у підрозділі 3.4, доцільне з обмеженням на максимальний рівень прибутку банку. Це обумовлено тим, що максимальне значення прибутку досягається при нульовому обсязі платних пасивів та максимальному обсязі наданих кредитів, що може привести до нескінченності. Розв'язанням цієї задачі буде визначення оптимального співвідношення між різними видами активів та пасивів, які задовольняють встановлені обмеження і забезпечують високу прибутковість банку.

Для практичного втілення моделі був проведений аналіз структури статті балансу активу та пасиву банку АТ КБ «ПриватБанк» (табл. 4.8)

Найбільш ліквідні активи, такі як грошові кошти в касі, на коррахунках банку та кредити «овернайт», хоча мають велику ліквідність, проте приносять найменшу дохідність серед всіх статей активів. З іншого боку, вкладення ресурсів в основні засоби та нематеріальні активи є менш ліквідними, але в умовах кризової ситуації вони можуть слугувати як застава або бути реалізовані для отримання додаткового доходу. Надані кредити є найбільш дохідними, але їх значна концентрація у структурі активів підвищує ризик. Інвестування в цінні папери є альтернативою для розміщення ресурсів банку, проте з урахуванням стану розвитку ринку цінних паперів України, цей вид активів характеризується підвищеним рівнем ризику, невеликою дохідністю та складністю процесу реалізації.

Щодо структури пасивів банку, зобов'язання банку на вимогу мають найменшу вартість, проте вони є найбільш неліквідними, оскільки можуть бути вилучені в будь-який момент часу. Залучення довгострокових пасивів і нарощування капіталу сприяють поліпшенню ліквідної позиції банку.

Таблиця 4.8 - Агрегування статей балансу АТ КБ «ПриватБанк» для вирішення оптимізаційної задачі

Статті активу			Статті пасиву		
Показники	Абсолютне значення, млн. грн.	Доходність, %	Показники	Абсолютне значення, млн. грн.	Вартість %
Грошові кошти та їх еквіваленти	96380	6,15	Зобов'язання до 1 місяця	400288	5,88
Кошти в інших банках	103837	28,18	Зобов'язання від 1 до 3 місяців	30580	12,71
Надані кредити	68084	25,73	Зобов'язання від 3 до 12 місяців	41593	10,28
Цінні папери	239752	20,05	Зобов'язання від 12 місяців	2271	9,57
Основні фонди	5228	0,00	Зобов'язання понад 2 років	0	14,17
Інші активи	27315	0,00	Власний капітал	57789	0,00
Активи усього	540596		Пасив усього	540596	

$$\text{ЧПД} = (96380 \times 0,0615 + 103837 \times 0,2818 + 68084 \times 0,2573 + 239752 \times 0,2005) - (400288 \times 0,0588 + 30580 \times 0,1271 + 41593 \times 0,1028 + 2271 \times 0,0957 + 0 \times 0,1417)$$

Отримавши мету максимізації доходів при прийнятному рівні ліквідності, проведено оптимізацію структури балансу.

$$\text{ЧПД} = (A_1 \times 0,0615 + A_2 \times 0,2818 + A_3 \times 0,2573 + A_4 \times 0,2005) - (P_1 \times 0,0588 + P_2 \times 0,1271 + P_3 \times 0,1028 + P_4 \times 0,0957 + P_5 \times 0,1417) \rightarrow \max$$

$$ПЛ1 \geq 3$$

$$ПЛ2 \geq 20$$

$$ПЛ3 \leq 50$$

$$ПК1 \geq 10$$

За допомогою програмного забезпечення Excel та функції «Пошук рішення» отримано оптимальні значення статей балансу для вивченого банку (табл. 4.9). Враховуючи розрахункові значення показників, виявлено значне

збільшення потреб у первинних резервах ліквідності, що може бути досягнуте шляхом одночасного зменшення розміру кредитного портфеля. Крім того, оптимізація структури балансу передбачає зростання обсягів власного капіталу та реорганізацію структури зобов'язань в напрямку збільшення довгострокових ресурсів банку та зменшення частки зобов'язань.

Таблиця 4.9 - Порівняльний аналіз фактичних і розрахункових значень статей балансу АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	Фактичне значення		Оптимальне значення		Відхилення, %
	млн. грн.	Питома вага, %	млн. грн.	Питома вага, %	
Грошові кошти та їх еквіваленти	96380	17,83	102110	18,89	1,06
Кошти в інших банках	103837	19,21	84321	15,60	-3,61
Надані кредити	68084	12,59	80085	14,81	2,22
Цінні папери	239752	44,35	252186	46,65	2,3
Основні фонди	5228	0,97	6039	1,12	0,15
Інші активи	27315	5,05	27315	5,05	0
Активи усього	540596	100	540596	100	-
Зобов'язання до 1 місяця	400 288	74,05	374934	69,36	-4,69
Зобов'язання від 1 до 3 місяців	30 580	5,66	45663	8,45	2,79
Зобов'язання від 3 до 12 місяців	41 593	7,69	48242	8,92	1,23
Зобов'язання від 12 місяців	2 271	0,42	5893	1,09	0,67
Зобов'язання більше 2 років	0	0,00	0	0,00	0
Зобов'язання усього	474732	87,82	474732	87,82	0
Власний капітал	57789	10,69	57789	10,69	0
Пасив усього	540596	100	540596	100	-

Отже, висновки оптимізаційної моделі свідчать про необхідність проведення додаткової реструктуризації балансу АТ КБ «ПриватБанк» для досягнення оптимального рівня. Структура активів банку у 2022 році характеризувалася великою вагою кредитно-інвестиційного портфеля (міжбанківські, комерційні кредити, цінні папери), який становив 59,94%.

Так, 17,83% складають високоліквідні активи, які легко можуть бути конвертовані в готівку або швидко реалізовані на ринку. Так, 6,02% активів АТ КБ «ПриватБанк» припадають на низько ліквідні активи, що включають прострочені, пролонговані та безнадійні кредити, ненадійну дебіторську заборгованість, цінні папери, які не обертаються на ринку, господарські матеріали, будинки, споруди та інші основні фонди. Отже, у 2022 році найбільшу

частку у структурі пасивів АТ КБ «ПриватБанк» складають зобов'язання за розрахунками до 1 місяця 74,05%. Поточні зобов'язання становлять 87,82%, тоді як капітал банку складає 10,69% у загальній структурі пасиву балансу.

Отже, для оптимізації діяльності АТ КБ «ПриватБанк» необхідно вжити заходів з реструктуризації поточного балансу. Наприклад, частка високоліквідних активів в поточній структурі є недостатньою порівняно з оптимальним значенням. Зокрема, її слід збільшити на 1,06%, щоб при досягненні оптимального рівня фінансової стійкості та ліквідності можна було отримати більшу прибутковість.

Основним напрямком використання повернутих ресурсів АТ КБ «ПриватБанк» є формування ефективного кредитно-інвестиційного портфеля. Однак за умови наявності достатнього капіталу питома вага виданих кредитів у загальній структурі активів повинна бути більшою на 2,22% від поточного показника і становити 14,81%.

Структурні зміни у пасиві балансу АТ КБ «ПриватБанк» відзначатимуться відсутністю потреби в значній капіталізації для забезпечення стійкого функціонування банку. Центральним елементом структури зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» мають бути зобов'язання за розрахунками від 1 до 3 місяців, які за оптимальною мірою мають збільшитися на 2,79%. Це допоможе зміцнити ресурсну базу банку та забезпечити його стійкість.

Оптимальним є скорочення зобов'язань за розрахунками банку до 1 місяця на 4,69% та зобов'язань за розрахунками банку від 3 до 12 місяців на 1,23%, так як є більш стабільними ресурсами при функціонуванні банку. Для регулювання розриву ліквідності між активами та пасивами, слід зменшити обсяги нестабільних зобов'язань, що дозволить підтримувати більший баланс між ліквідністю активів та пасивів у діяльності банку.

Висновки до розділу 4

У розділі, присвяченому аналізу ефективності використання методичних підходів у управлінні активами та пасивами комерційного банку, було розраховано оптимальний баланс. Оптимізація балансу вказує на необхідність подальшої реструктуризації активів та пасивів банку для досягнення оптимального рівня відповідності строків пасивів та активів.

Таким чином, використання комплексної оптимізаційної моделі управління структурою активів та пасивів банку дозволяє вирішити ряд завдань, таких як:

- визначення оптимальної конфігурації статті балансу активу та пасиву банку для досягнення максимальної дохідності, враховуючи рівень ризикованості активів;
- вирішення питань щодо повертання нових видів пасивів або розміщення наявних ресурсів у конкретному виді активів;
- проведення оперативного планування діяльності банку та оцінка якості управління активами і пасивами.

Розроблена комплексна оптимізаційна модель менеджменту активів та пасивів розкриває додаткові можливості для розширення аналізу, планування і контролю процесу їх управління. Використання сучасного програмно-технічного забезпечення спрощує цей підхід, роблячи його ефективним та адаптивним, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення вчасно.

Представлена комплексна оптимізаційна модель управління розширює можливості для углибленого аналізу, розробки планів та здійснення контролю за процесами управління діяльністю банку. Усі проведені розрахунки демонструють ефективність застосування пропонованих методичних підходів до управління стратегічним плануванням комерційного банку.

ВИСНОВКИ

У даній роботі було проведено теоретичне узагальнення та вирішення наукового завдання, яке полягає у розробці теоретичних засад та методичного і практичного інструментарію для процесу управління стратегічним плануванням діяльністю комерційного банку. Це сприяло формулюванню ряду висновків, що відображають досягнення основних цілей дослідження відповідно до зазначеної мети.

1. Стратегія важлива для функціонування банківської установи, представляючи собою складну та многогранну необхідну складову її діяльності. Аналіз різних тлумачень поняття «стратегія» та її класифікації здійснюється в контексті канонічних теорій стратегічного менеджменту, що переконливо підтверджує важливість формування стратегічних напрямків. Визначено та узагальнено суть стратегії розвитку для банку, яка виступає визначеною метою для досягнення визначеної позиції на фінансовому ринку майбутнього, сприяючи високому рівню конкурентоспроможності та отриманню економічного успіху завдяки застосуванню сучасних методів та підходів в управлінні. Враховуючи аналіз класифікації та інших теоретичних аспектів, встановлено, що розробка стратегії невід’ємно вбудована в діяльність банківських установ з усіма її внутрішніми труднощами та особливостями. Однак досягнення зазначених цілей та забезпечення конкурентоспроможності можливе лише при належному виконанні процесу стратегічного менеджменту.

2. Українська банківська система, незважаючи на покращення фінансового стану банків і дотримання стандартів Національного банку, стикається з викликами та важливими проблемами, які виникли внаслідок воєнної агресії Росії проти України та введення воєнного стану в країні в 2022 році. Ці події створили нові виклики для банківської системи та вимагають від неї адаптації до зміни ситуації на ринку та управління ризиками, щоб забезпечити стійкість та стабільність у цих умовах.

3. АТ КБ «ПриватБанк» - це універсальний державний банк, який спеціалізується на наданні послуг усім клієнтам, незалежно від їх форми

власності. Банк здійснює кредитування як юридичних, так і фізичних осіб, а також проводить операції залучення та розміщення грошових вкладів. У своїй діяльності банк також займається операціями з валютними цінностями, випуском цінних паперів та здійснює всі види банківських послуг, які відповідають ліцензії, отриманої від Національного банку України.

4. У структурі активів банку за останні три роки частка кредитного портфеля складала 15-20%. Проте, в 2021 році цей показник зменшився на 4.8% у порівнянні з 2020 роком, а в 2022 році відбулося подальше зменшення через нестабільну економічну ситуацію в Україні, що призвело до втрати кредитоспроможності серед населення.

5. Скорочення кредитних продуктів на термін до 12 місяців, цей кредитний продукт у 2022 році продовжив тенденцію до зниження, що може свідчити про поступове насичення ринку такими продуктами, особливо кредитними картковими продуктами. Відзначимо, що за останні три роки структура кредитного портфелю в умовах різкої зміни 2022 року, коли кредитування значно збільшилося за більш тривалий період часу, а саме понад 14478 млн. грн., що свідчить про збільшення кредитного ризику.

6. Всі показники рентабельності АТ КБ ПриватБанку в 2022 році впали порівняно з 2021 роком, але тенденція позитивна. Так як чиста процентна маржа значно зросла в 2022 році, що свідчить про покращення процентної політики банку за кредитно-депозитними операціями.

7. Узагальнюючи вищезазначене, можна зазначити, що фінансова стабільність банку вважається високою, оскільки практично всі показники, які відображають цю стабільність, відповідають нормативним вимогам, навіть у ситуаціях воєнного стану та нестабільної економічної ситуації.

8. В третьому розділі представлена модель прийняття управлінських рішень щодо стратегії розвитку, незважаючи на теоретичний характер, може бути адаптована до використання банком з урахуванням сучасних особливостей і умов функціонування.

9. В роботі запропоновано модель оптимального балансу банку з точки зору узгодженості по строкам залучених ресурсів та напрямів їх використання.

Суть оптимізації полягає в управлінні активними та пасивними операціями з метою максимізації прибутку (доходу) за наявності обмежень щодо дотримання встановлених нормативів ліквідності.

10. На підставі виявлених труднощів у стратегії розвитку та розроблених альтернативних стратегій, надаю такі рекомендації для коригування стратегічних цілей банку у межах конкретних стратегічних напрямів: скоротити кількість філій, вдосконалити просування банківських продуктів через соціальні мережі, перенести банківські послуги до цифрових каналів та зменшити тарифи на кредити/депозити для приватних клієнтів. Ці рекомендації спрямовані на поліпшення ефективності діяльності банку.

11. Скорочення низько прибуткових офісів може сприяти економії коштів, оскільки кількість офісів у банку приблизно однакова з конкурентами, а ключовою стратегією розвитку банку є перехід до дистанційних каналів обслуговування. Також визначено, що широка мережа філій не є основною конкурентною перевагою банку, оскільки більшість послуг може бути надано через мобільний додаток, інтернет-банкінг або термінали самообслуговування.

12. Отже, АТ КБ ПриватБанку може покращити якість своїх послуг та задоволення клієнтів, а також покращити фінансові показники, оцінивши варіанти вдосконалення стратегії розвитку банківської установи та обравши оптимальні, з урахуванням результативності та ризиків.

13. Розроблена комплексна оптимізаційна модель менеджменту активів та пасивів розкриває додаткові можливості для розширення аналізу, планування і контролю процесу їх управління. Використання сучасного програмно-технічного забезпечення спрощує цей підхід, роблячи його ефективним та адаптивним, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення вчасно.

14. Представлена комплексна оптимізаційна модель управління розширює можливості для углибленого аналізу, розробки планів та здійснення контролю за процесами управління діяльністю банку. Усі проведені розрахунки демонструють ефективність застосування пропонованих методичних підходів до управління стратегічним плануванням комерційного банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кондіус І.С. Методичні підходи до формування та вибору стратегії ефективної роботи банку / І.С. Кондіус // Збірник наук. Праць Луцький національний технічний університет. Економічні науки. – 2019. – Вип. 11(42). – С. 212-127
2. Ansoff H. I. *Corporate Strategy* / H. I. Ansoff. – McGraw-Hill, N.Y., 1965. – 241 p
3. Liam Fahey, Robert M. Randall *The Portable MBA in Strategy* Wiley, 1994 608 с.
4. Тертичка В.В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. — К.: Видво Соломії Павличко Основи, 2020. — 750 с.
5. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985. — 328 с.
6. Schendel D.E., Hatten K.J. Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline // *Academy of Management Proceedings* (August). — 2002. — P. 99—102.
7. Seymour Tilles. How to Evaluate Corporate Strategy // *Harvard Business Review*. — 2003. — July-August, — P. 112.
8. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. — 2007. — 18 (7). — С. 509—533.
9. Гарафонова О.І. Стратегічне управління і принципи та підходи до класифікації стратегії розвитку / Гарафонова О.І. // *Чернігівський науковий часопис. Серія: Економіка і управління*. – 2020. - №1(4). – С.49-58
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., пе-рероб. і доп.]. - К. : КНЕУ, 2004. - 699 с.
11. Михайлова М. Роль конкурентной стратегии современного коммерческого банка / М. Михайлова // *Финансы и кредит*. – 2021. – № 36(324). – С. 38–43.
12. Мищенко А. П. Стратегическое управление: учебное пособие / А. П. Мищенко. – Днепропетровск : Издательство ДУЭП, 2003. – 261 с.

13. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навч. посіб. / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : Університетська книга, 2003. – 734 с.
14. Koch R. Strategy: How to Create and Deliver a Useful Strategy. Prentice Hall. — London, 2000.
15. Hofstede G. Cultural Constraints in Management Theories.//Academy of Management Executive. 1993. —Vol. 7. — P. 108—134.
16. Закон України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб»
17. Постанова Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2016 року № 961 «Деякі аспекти забезпечення стабільності фінансової системи»
18. Наглядова статистика. Національний банк України. URL: www.bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6
19. Економічна правда. Роман Корнилюк. 13. 05.2022. Головні тенденції банківського ринку за 12 місяців війни. URL: Рейтинг надійності українських банків . Економічна правда (epravda.com.ua)
20. КПМГ-Україна. Інтерв'ю з Сергієм Ніколайчуком, заступником Голови Національного банку України. URL: www.kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2022/05/stres-testuvannya-dlya-bankiv-stalo-vazhlyvym-elementom-pidhotovchoyi-roboty-dlya-zabezpechennya-stiykosti.html
21. Закон України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб»
22. Постанова Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2016 року № 961 «Деякі аспекти забезпечення стабільності фінансової системи»
23. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк» : URL:<http://privatbank.ua/>
24. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2020 рік : / офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». – URL:<http://privatbank.ua>
25. Річний звіт АТ «ПриватБанк» за 2021 рік : / офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». – URL:<http://privatbank.ua>
26. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2022 рік : / офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». – URL:<http://privatbank.ua>
27. Алексєєв А.А. Модель оптимізації активно-пасивних операцій комерційного банку: Фінанси України. – 2020. – №8. – С. 123–130.

28. Вожжов А. Депозити до запитання у формуванні стабільної і керованої ресурсної бази банків: Вісник НБУ. –2019. – №11. – С. 5-7.

29. Стрілець Т.М. Використання чинника еластичності банківських депозитів при формуванні ресурсної бази банків // Актуальні проблеми економіки. – 2021 рік. – №1(79). – с. 203-209.

30. Стратегія управління прибутковістю банку. Економічна правда. [Електронний ресурс]: Інфраструктура ринку, 2020. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/25_2020_ukr/110.pdf

31. Л.І. Катан, М.С. Плахотник. Прибутковість комерційного банку та її підвищення [Електронний ресурс]: Агросвіт №21, 2021. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2018/2.pdf

32. Постанова Правління НБУ №324 від 06.09.2007 : Методичні рекомендації, щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України

33. Положення про регулювання Національним банком України ліквідності банків України шляхом рефінансування, депозитних та інших операцій: від 24.12.2013 р. №584.

34. Бодрова Н. Е. Управління ліквідністю комерційних банків на основі стратегії трансформації активів - Вісник університету банківської справи національного банку України 2020 № 1 (13) – С.1 - 4