

Національний технічний університет  
"Дніпровська політехніка"

Навчально-науковий Інститут економіки  
Фінансово-економічний факультет

Кафедра економічного аналізу і фінансів

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
до кваліфікаційної роботи  
**магістра**

здобувача Бікузіна Руслана Володимировича  
(ПІБ)  
академічної групи 072М-23-1 (денна форма навчання)  
(шифр)  
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»  
(код і назва спеціальності)  
освітньо-професійної програми: «Фінанси, банківська справа та страхування»  
на тему: «Управління прибутком банку в умовах цифровізації банківських послуг (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»)»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
Кваліфікаційної роботи	Штефан Н. М.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Федорова О.Г.			

Дніпро  
2024

Національний технічний університет  
"Дніпровська політехніка"

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри  
економічного аналізу і фінансів

(повна назва)

Д.С. Букреєва

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеню магістра

здобувачу Бікузін Руслану Володимировичу академічної групи 072М-1-23  
(прізвище, ім'я, по-батькові) (шифр)

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

На тему: «Управління прибутком банку в умовах цифровізації банківських послуг (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»)»

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

Розділ	Зміст	Термін виконання
ВСТУП	Актуальність теми, мета і завдання, об'єкт і предмет роботи, методи, наукова та практична цінність, апробація результатів, публікації, структура роботи	02.09.2024-10.09.2024
Розділ 1	Теоретико-методологічне обґрунтування управління прибутком банку в умовах цифровізації банківських послуг	11.09.2024-30.09.2024
Розділ 2	Аналіз ефективності управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр.	01.10.2024-20.10.2024
Розділ 3	Удосконалення методичних підходів до управління прибутком банку	21.10.2024-10.11.2024
Розділ 4	Розрахунок економічного ефекту від впровадження пропозицій щодо удосконалення моделі управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк»	11.11.2024-30.11.2024
ВИСНОВКИ	Узагальнення виконаного дослідження, теоретична значимість і практична цінність роботи	01.12.2024-04.12.2024
Демонстраційний матеріал	Підготовка демонстраційного матеріалу до захисту	05.12.2024-09.12.2024

Завдання видано

\_\_\_\_\_ (підпис керівника)

Н. М. Штефан

(прізвище, ініціали)

Дата видачі завдання 01.07.2024 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 13.12.2024 р.

Завдання прийнято до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис здобувача)

Р. В. Бікузін

(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Бікузін Р. В.* Управління прибутком банку в умовах цифровізації банківських послуг (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»). – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

Робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів управління фінансовими результатами банківських установ в умовах цифровізації банківських послуг. Розглянуто сутність, роль та особливості прибутку банку як ключового фінансового показника його діяльності. Визначено вплив цифровізації на розвиток банківських послуг та прибутковість банків, визначено основні виклики та можливості, які виникають у процесі цифрової трансформації банківського сектору. Проведено аналіз управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням змін у бізнес-моделях, зумовлених розвитком цифрових сервісів, таких як онлайн-банкінг, мобільні додатки, платіжні платформи. Проаналізовано економіко-математичні моделі управління прибутком. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення моделі управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» в умовах діджиталізації та потреби забезпечення фінансової стійкості банківського сектору. Проведено обґрунтування розроблених рекомендацій на основі розробки економіко-математичної моделі, яка призвела до збільшення прибутку банку. Отримані результати проведеного дослідження можуть бути використані АТ КБ «ПриватБанк» для підвищення фінансового результату банківської діяльності.

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ, ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ, БАНКІВСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ, БАНКІВСЬКІ ПОСЛУГИ, ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ.

## ANNOTATION

*Bikuzin R.V.* Bank profit management in the conditions of digitalization of banking services (based on the example of JSC CB "PrivatBank"). – Qualification work on the rights of the manuscript.

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

The work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of managing the financial results of banking institutions in the context of the digitalization of banking services. The essence, role and features of the bank's profit as a key financial indicator of its activities are considered. The impact of digitalization on the development of banking services and the profitability of banks is determined, the main challenges and opportunities that arise in the process of digital transformation of the banking sector are identified. The analysis of the profit management of JSC CB «PrivatBank» is carried out, taking into account changes in business models caused by the development of digital services, such as online banking, mobile applications, payment platforms. Economic and mathematical models of profit management are analyzed and recommendations are developed for improving the profit management model of JSC CB «PrivatBank» in the context of digitalization and the need to ensure the financial stability of the banking sector. The developed recommendations are substantiated on the basis of the development of an economic and mathematical model, which led to an increase in the bank's profit. The results of the research can be used by JSC CB «PrivatBank» to improve the financial results of banking activities.

PROFIT MANAGEMENT, DIGITALIZATION, BANKING, DIGITAL INNOVATION, BANKING SERVICES, ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELING.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ.....	9
1.1. Теоретичні засади стратегічного управління прибутком банку.....	9
1.2. Роль цифровізації банківських послуг у забезпеченні прибутковості банківських установ.....	14
1.3. Теоретико-методологічні підходи до оцінки управління прибутком банку.....	22
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ЗА 2021-2023 РР.....	33
2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» та його конкурентна позиція на ринку банківських послуг.....	33
2.2. Аналіз впливу цифровізації на розвиток банківських послуг в Україні.....	45
2.3. Оцінка ефективності управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк».....	56
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ.....	69
3.1. Аналіз економіко-математичних моделей управління прибутком банку.....	69
3.2. Пропозиції щодо розробки удосконаленої моделі управління прибутком банку.....	75
Висновки до розділу 3.....	78
РОЗДІЛ 4. РОЗРАХУНОК ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	79
Висновки до розділу 4.....	83
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	92

## ВСТУП

Управління прибутком є ключовим аспектом діяльності будь-якої банківської установи. Ефективне управління прибутком забезпечує не лише фінансову стабільність і конкурентоспроможність банку, але й сприяє підтримці економіки, залученню інвестицій та задоволенню потреб клієнтів. В умовах сучасних викликів, таких як глобалізація, цифровізація та економічна нестабільність, вдосконалення процесів управління прибутком набуває особливої актуальності.

Цифровізація банківських послуг стала однією з найважливіших тенденцій сучасного світового фінансового сектора. Глибоке дослідження управління прибутком у банківських установах у цифрову епоху дозволяє розробити сучасні моделі оцінки ефективності прибутковості банків із врахуванням цифрових інновацій, проаналізувати вплив цифрових сервісів на фінансову стабільність банків та створити практичні рекомендації щодо балансування між банківськими витратами та підвищенням прибутку.

Вдосконалення управління прибутком є критично важливим завданням для банків у сучасних умовах. Застосування нових технологій, оптимізація витрат і розширення джерел доходів дозволяють підвищити ефективність роботи банківської установи, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити довгострокову стабільність. Успішне вирішення цього завдання позитивно вплине не лише на фінансову стійкість банків, але й на розвиток економіки та добробут суспільства в цілому.

Питанню дослідження управління прибутком банківських установ присвячені праці таких науковців як Бобиль В.В., Винник Т., Герасименко В., Дзяблюк О.В., Лисенюк О.В. Рац О.М., Рябокінь М.В., Шумпетер Й., тощо. Також науковці Волохата К.О., Малахова О.Л., Могильницька М.П. у своїх працях висвітлили питання підвищення ефективності управління прибутком банку. Тим не менш проведені дослідження особливостей управління прибутковістю банку та запропоновані рекомендації не вирішують цю проблему

остаточно, адже потребує доопрацювання система класифікації діджитал-факторів, що впливають на фінансове становище банків у сучасному світі, а також питання подальшого розвитку системи управління прибутком банку в умовах цифровізації.

**Метою дослідження** є теоретико-методичне обґрунтування напрямів удосконалення управління прибутком банку в умовах цифровізації банківських послуг.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення наступних **задач**:

- висвітлити теоретичні засади стратегічного управління прибутком банківської установи;
- визначити роль цифровізації банківських послуг у забезпеченні прибутковості банківських установ;
- охарактеризувати теоретико-методологічні підходи до оцінки управління прибутком банку;
- навести загальну характеристику АТ КБ «ПриватБанк» та визначити його конкурентну позицію на ринку банківських послуг;
- здійснити аналіз впливу цифровізації на розвиток банківських послуг в Україні;
- провести оцінку ефективності управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк»;
- проаналізувати економіко-математичні моделі управління прибутком банку;
- розробити пропозиції щодо розробки удосконаленої моделі управління прибутком банку.

**Об'єктом дослідження** є процес управління прибутком банку в умовах цифровізації банківських послуг.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні підходи до управління прибутком банку в умовах цифровізації банківських послуг.

Методи дослідження. В роботі використаний метод порівняльного аналізу та узагальнення для визначення сутності понять «управління», «прибуток»;

метод історизму для визначення еволюції наукових поглядів на управління прибутком банківських установ; метод системного аналізу для визначення місця системи управління прибутком в загальній системі управління банком; метод статистичний та візуально-графічний для відображення результатів дослідження управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк»; метод узагальнення для формування висновків та пропозицій.

**Інформаційна база.** Під час дослідження були використані наукові праці українських та зарубіжних вчених, закони України, показники фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк», статистичні дані Національного банку України, навчальні посібники та підручники.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у вдосконаленні підходів до управління прибутком банківських установ шляхом розробки інноваційної моделі управління, спрямованої на мінімізацію банківських ризиків.

**Прикладна цінність роботи.** Отримані результати та пропозиції щодо розробки удосконаленої моделі управління прибутком були розглянуті керівництвом АТ КБ «ПриватБанк» та прийняті до реалізації.

**Апробація результатів дослідження і публікації.** Основні положення кваліфікаційної роботи магістра, її теоретичні та практичні висновки і рекомендації доповідались і обговорювались на міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток економіки, обліку, фінансів та управління в умовах глобалізації» (Житомир, 12 грудня 2024 року).

**Особистий внесок.** Теоретичні положення, висновки та рекомендації, які виносяться на захист одержано автором самостійно на підставі критичного аналізу літературних джерел, даних фінансової звітності комерційного банку.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 102 сторінки комп'ютерного тексту; робота включає 18 таблиць, 22 рисунки, 6 додатків. Список використаних джерел містить 54 найменування.



## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

### 1.1. Теоретичні засади стратегічного управління прибутком банку

У сучасній економіці прибуток є ключовим показником ефективності діяльності будь-якого бізнесу, і банківські установи не є винятком. Управління прибутком у банківському секторі має особливе значення, адже воно відображає здатність банку забезпечувати стійкість, виконувати свої зобов'язання перед клієнтами та акціонерами, а також реагувати на зовнішні виклики та можливості. Управління прибутком банківської установи являється багатограним процесом, що потребує дотримання певних правил для забезпечення стабільності та ефективності діяльності банку [1].

Прибуток банківської установи формується на основі різниці між доходами та витратами. Основними джерелами доходів банку є процентні доходи (від кредитів, наданих фізичним і юридичним особам) та непроцентні доходи (комісії за банківські послуги, здача в оренду приміщень, консультаційні послуги, дохід від інвестиційних операцій, дохід від операцій на валютних і фондових ринках). Чим вищі доходи і нижчі витрати, тим більша сума прибутку, і навпаки, якщо різниця між доходами і витратами знижується, то і сума прибутку теж знижується. Тому управління прибутком банківської установи спрямоване на оптимізацію співвідношення доходів і витрат, з урахуванням таких завдань:

- забезпечення стабільності (банк має забезпечувати постійний потік доходів навіть у кризових умовах, балансуючи між ризиками та прибутковістю);
- підвищення рентабельності (прагнення до зростання рентабельності капіталу та активів (ROE, ROA) шляхом підвищення ефективності операцій);
- контроль за витратами (зниження операційних витрат без шкоди для

якості послуг);

– дотримання регуляторних вимог (банк повинен підтримувати достатній рівень ліквідності та капіталу, щоб уникнути санкцій та забезпечити довіру клієнтів).

Однак головним завданням фінансового менеджменту комерційного банку являється оптимізація процесу управління його фінансовим результатом. Двома основними факторами, які впливають на зміну величини прибутку банку, є попит на банківські послуги та рівень ризику. Тож діяльність банківських менеджерів направлена на підтримку попиту банківських послуг та зниження операційних ризиків з метою підвищення прибутковості [2].

Всі управлінські рішення у процесі управління прибутком банку оцінюються за допомогою співвідношення прибутку і ризиків. Оскільки прибутковість та ризик взаємозалежні, то висока ефективність діяльності банку забезпечується у двох випадках: збільшення прибутків при стабільному рівні ризику або зменшення ризику при стабільній прибутковості. Тому вибір стратегій керування прибутком в банку обмежений — їх тільки дві. Перша спрямована на максимізацію прибутковості, проте не враховує можливості збитків, тому вона виступає стратегією ризиковою. Друга має за ціль мінімізувати ризики та стабілізувати прибутки. Тож банки постійно змушені знаходити баланс між прибутковістю й ризиками, вибираючи одну із стратегій. Важливо підкреслити, що вибір найбільш раціональної стратегії управління є індивідуальним і переважно залежить від уподобань, очікувань та інтересів власників (акціонерів) банку [3].

Під час реалізації будь-якої із стратегій використовуються дві категорії методів: методи керування балансовою структурою та методи управління, що стосуються здійснення позабалансових операцій фінансових, таких як страхування, хеджування, операції з деривативами фінансовими (спекулятивні операції), арбітраж з ризиком контрольованим і т. д.

Методи керування балансовою структурою вважаються складними та вимагають значних зусиль і ресурсів для їх застосування в діяльності банку. У

той час, методи управління, що включають позабалансові операції, вважаються зручними, гнучкими та мобільними. Вони дозволяють реагувати на ринкові умови та підвищувати конкурентну позицію банку [4].

Стратегічне керування прибутком у банку взаємодіє з іншими аспектами стратегічного менеджменту, включаючи маркетингову стратегію та стратегію управління персоналом банку (рис. 1.1).

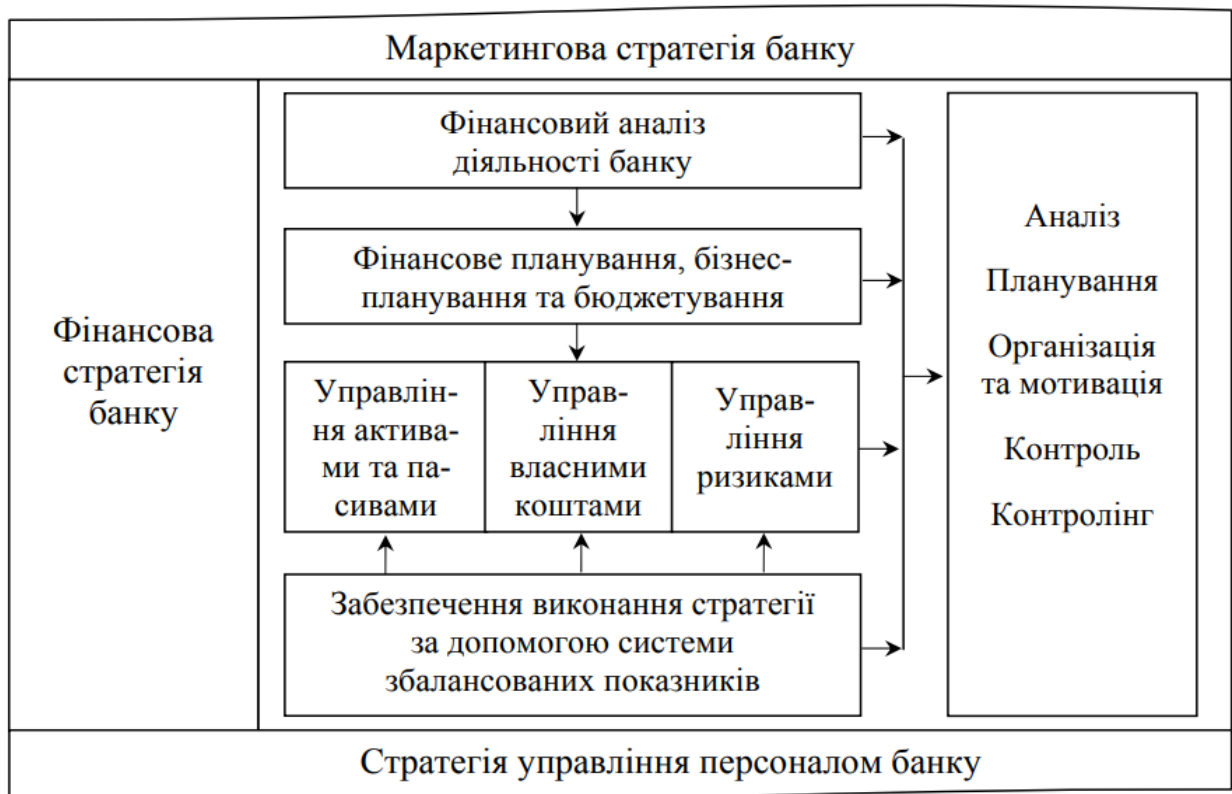


Рис. 1.1 – Схема стратегічного управління прибутком банківської установи

На рис. 1.1 показано, що першим і найголовнішим етапом управління прибутком банку є фінансовий аналіз, на якому аналізуються показники діяльності банку та виявляються її основні недоліки. Аналіз практики в банківській сфері показує, що на етапі стратегічного планування та бюджетування, забезпечується досягнення програмних цілей щодо залучення та розміщення банківських ресурсів, що прямо відображається на показниках прибутковості банку. На цьому рівні розглядаються завдання управління

активами та пасивами, такі як оптимізація портфеля фінансових ресурсів, шляхом визначення показників функціонування банківських підрозділів.

У банківській практиці міжнародній спостерігається швидкий розвиток методів керування фінансовими банківськими потоками, які часто включають здійснення як балансових, так і позабалансових операцій. Але для українських банків обмежений вибір методів керування через недостатній розвиток деяких сегментів внутрішнього ринку фінансів, зокрема ринку деривативів фінансових, що ускладнює використання передових практик. Таким чином, для українських банків найбільш доступними лишаються балансові методи керування [5].

Управління прибутком банківської установи базується на 8 основних принципах, без дотримання яких неможливо забезпечити високу ефективність діяльності банку. До основних принципів, на яких базується управління прибутком банку, належать:

1. Принцип ліквідності, який включає збалансоване управління активами і пасивами (підтримка адекватного рівня ліквідності через оптимальне поєднання короткострокових і довгострокових активів та пасивів) та моніторинг грошових потоків (відстеження надходжень і витрат для забезпечення своєчасного виконання фінансових зобов'язань);

2. Принцип прибутковості, спрямований на забезпечення доходності банківської діяльності шляхом ефективного управління активами та пасивами, а також оптимізації операційних витрат. Він передбачає максимізацію доходів (пошук та використання можливостей для збільшення доходів, наприклад, через розширення асортименту фінансових продуктів і послуг) та контроль витрат (ефективне управління витратами для підвищення рентабельності операцій);

3. Принцип ризик-менеджменту, дотримання якого являється фундаментальним аспектом забезпечення стабільності фінансової у банку. Згідно з цим принципом банку необхідно систематично проводити ідентифікацію ризиків (виявлення ризиків потенційних, що можуть вплинути на діяльність банку), оцінку ризиків, а також розробляти і впроваджувати стратегії та процедури для мінімізації та контролю ризиків;

4. Принцип капітальної адекватності, що передбачає підтримання достатнього рівня власного капіталу для покриття можливих збитків і забезпечення стабільності банку, виконання регуляторних вимог та стратегічне планування капіталу (для забезпечення розвитку банку);

5. Принцип диверсифікації, який дозволяє зменшити ризики, пов'язані з надмірною концентрацією на окремих видах діяльності. Цей принцип реалізується шляхом розподілу інвестицій (інвестування у різноманітні активи для зниження ризику втрат) та диверсифікації кредитного портфеля (надання кредитів різним секторам економіки та категоріям клієнтів);

6. Принцип ефективності, який передбачає проведення оптимізації бізнес-процесів та підвищення якості обслуговування клієнтів задля збереження існуючих і залучення нових;

7. Принцип прозорості, що слугує для забезпечення довіри з боку клієнтів й інвесторів, чого можна досягти за допомогою регулярного звітування про стан фінансовий і результативність діяльності банківської;

8. Принцип клієнтоорієнтованості, який передбачає аналіз потреб клієнтів та забезпечення високої якості обслуговування, тобто створення умов для якісного обслуговування клієнтів.

Дотримання даних принципів дозволяє банку ефективно управляти своїм прибутком, забезпечувати стабільність та високу ефективність діяльності, а також підтримувати високий рівень довіри з боку клієнтів і інвесторів [6].

Таким чином, управління прибутком банківської установи є багатогранним завданням, яке поєднує економічний аналіз, управління ризиками та стратегічне планування. Сучасні банки повинні постійно розширювати джерела доходів, щоб залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати стійке зростання прибутковості. Ефективне управління прибутком не лише сприяє фінансовій стабільності банку, але й підтримує економічний розвиток країни. Тому ефективне управління прибутком є ключовим фактором успіху банку у поточних умовах економічної нестабільності та високої конкуренції на фінансовому ринку.

## 1.2. Роль цифровізації банківських послуг у забезпеченні прибутковості банківських установ

Цифровізація є важливим напрямком розвитку для всіх секторів української економіки, включаючи банківський сектор. В умовах зростаючої конкуренції діджиталізація може сприяти розширенню клієнтської бази, збільшенню частки ринку банківських послуг, зниженню витрат та підвищенню фінансової стабільності та безпеки банків, що, у свою чергу, позитивно вплине на зростання прибутковості банків.

Діджиталізація в банківській сфері означає впровадження системи заходів, спрямованих на збільшення співпраці з фінтех-стартапами, розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності банків з метою досягнення довгострокових стратегічних цілей та збільшення прибутку. Ця стратегія пов'язана з впровадженням інноваційних підходів до ведення банківського бізнесу та нових продуктів і послуг. Для вітчизняних банків діджиталізація вимагає гнучкості, пошуку нових можливостей та ефективного використання ресурсів для досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами.

В Україні процес надання банківських послуг зазнає змін у зв'язку з розвитком інформаційних технологій, глобальним поширенням доступу до Інтернету через мобільні пристрої та розвитком цифрових сервісів. Довгий час український банківський сектор вважався консервативним у застосуванні сучасних технологій. Однак сучасні банки та фінансові установи не можуть уникнути впливу технологічного розвитку. Це зумовлено значним посиленням конкуренції фінансових компаній та стартапів, що прямо займаються наданням банківських та інших фінансових послуг [7].

Використання цифрових технологій у банківській діяльності дозволяє банкам підвищити якість та прибутковість не лише банківської діяльності, а й супутніх процесів, таких як інвестиційна діяльність та взаємодія з фінтех-стартапами. Збільшення вигоди від взаємовигідної співпраці з фінтех-

стартапами, що є головною метою діджиталізації банківських операцій, може бути досягнуто лише за умови ефективної координації роботи всіх ключових підрозділів банку з боку Ради директорів:

- операційного та технологічного (визначення та задоволення потреб у нових продуктах та послугах, оптимізація мережі відділень та філій, впровадження нового обладнання та новітніх технологій);
- маркетингового - вибір ринків, продуктів та послуг;
- кадрового - визначення потреби у кваліфікованих кадрах та своєчасне їх забезпечення;
- фінансового - визначення та забезпечення потреби у фінансових ресурсах для цифровізації.

Для успішної цифровізації банківських послуг необхідно забезпечити правову підтримку функціонування та цифрової трансформації банківської системи в умовах розвитку та поширення цифрової економіки. Бізнес-середовище, що динамічно змінюється, змушує банки, як повноцінних учасників фінансового ринку та ринку фінансових послуг, трансформуватися та ставати ініціаторами інноваційних процесів у своїх організаціях. Природно, що ці процеси не виникають спонтанно, а повинні системно впроваджуватися в рамках сформульованої інноваційної стратегії, яка є частиною загальної стратегії розвитку банківської системи [8].

У табл. 1.1 наведено порівняння класичних банківських процесів та інноваційних процесів сталого розвитку цифрових банків.

Таблиця 1.1 – Порівняння класичного банку з цифровим банком

Класичний банк	Цифровий банк
1	2
Вся інформація та розуміння про клієнта зосереджені в конкретній точці обслуговування, а саме - у банківському відділенні	Основою для накопичення інформації про клієнта та його досвід є сам клієнт
Пункт взаємодії з клієнтом розпочинається у банківському відділенні або центральному офісі	Клієнт має можливість самостійно вибрати канали спілкування з банком, не обов'язково відвідуючи відділення або центральний офіс

Продовження табл. 1.1

1	2
Важливо враховувати, наскільки віддалено знаходиться відділення чи центральний офіс банку, оскільки клієнту необхідно мати можливість зручно дістатися до цих місць особисто	Розташування клієнта може бути будь-де, і відстань до відділення чи центрального офісу банку не є важливою
Цифрові сервіси є розширенням послуг, які надаються у відділенні, де клієнт отримує обслуговування	Цифрові сервіси становлять основу моделі обслуговування клієнтів, незалежно від місцезнаходження відділень
Продукти та послуги мають стандартний формат	Продукти та послуги адаптовані до вимог та потреб клієнтів
Рівень знань про клієнта та якість обслуговування можуть варіюватися залежно від способу зв'язку	Досвід та знання про клієнта, що стосуються усіх каналів обслуговування, збираються в одній центральній точці

Табл. 1.1 показує, що в той час як традиційні банки надають послуги клієнтам у банківських відділеннях, небанки можуть надавати послуги клієнтам без прямого контакту з ними, що є ключовою особливістю цифрового банкінгу.

Цифровий банкінг – це надання фінансових послуг через мобільні та онлайн-платформи, яке включає в себе телефонний банкінг, термінальний банкінг, інтернет-банкінг, телевізійний банкінг та яке почало розвиватися в період, коли з'явився та активно розвивався електронний банкінг. За допомогою смартфонів з'явилися такі канали обслуговування, як мобільний банкінг, включаючи особисті платежі та грошові перекази.

Однак цифровий банкінг – це вже не про цифрові канали комунікації з клієнтами, а про цифрові продукти, які задовольняють потреби клієнтів цілодобово. Цифровий банкінг – це більше, ніж просто безпаперове обслуговування. Етап розгортання моделі цифрового банкінгу характеризується появою таких методів комунікації, як мобільний зворотний зв'язок через банківські веб-додатки, платформи соціальних мереж і двосторонній відеозв'язок з клієнтами в магазинах, відділеннях і засобах самообслуговування [9].

Основні переваги цифрового банкінгу для споживачів, які користуються банківськими послугами, полягають у наступному:

1) спрощення процедур фінансових операцій та усунення паперового документообігу;



2) впровадження нових інструментів, таких як P2P-кредитування, краудфандингові платформи, фінансові роботи-консультанти, криптовалюти тощо;

3) 24-годинний доступ до послуг;

4) актуальність послуг;

5) нижчі витрати на обслуговування та комісії, ніж у відділеннях; та

6) широкий спектр послуг;

7) можливість постійного доступу та контролю за рахунками;

8) вищі відсоткові ставки за ощадними рахунками;

9) швидкість проведення операцій та можливість налаштування автоматичних платежів;

10) Можливість знімати та вносити готівку в банкоматах, що приймають картки Visa та MasterCard, по всьому світу без жодних комісій.

Однак у сучасному стрімкому темпі життя, коли часу завжди бракує, ми вважаємо, що найважливішою перевагою цифрового банкінгу є швидкість здійснення фінансових операцій та цілодобове банківське обслуговування з високим рівнем фінансової безпеки. Базуючись на інноваційних технологіях, цифровий банкінг може функціонувати і створювати сучасні банківські послуги, прагнучи до постійного вдосконалення і розширення, враховуючи потреби користувачів.

Слід відзначити, що, незважаючи на переваги, такі послуги супроводжуються і деякими недоліками, які можуть негативно вплинути на банківський сектор та економіку конкретної країни. До основних недоліків можна віднести наступні:

1) недоступність за відсутності Інтернету або мобільного зв'язку;

2) нижчі ціни на ринку цих послуг;

3) посилення конкуренції;

4) зменшення операційних прибутків;

5) неможливість регулювати потік коштів.

На додаток до цих недоліків слід зазначити, що будь-який користувач, який користується послугами онлайн-банкінгу, ризикує втратити гроші внаслідок вірусних атак або невикористання надійних паролів для доступу до банківських рахунків. В інших випадках перевантаженість систем може спричинити технічні збої, а фінансові операції можуть тривати годинами або навіть днями.

Варто зазначити, що фінансові технології не змінюють природу банківської діяльності, а скоріше впливають на підхід та напрямок організації банківської діяльності, вдосконалюючи процеси взаємодії банку з клієнтом в основних сферах банківської діяльності, таких як:

- залучення депозитів та розміщення коштів у кредитно-інвестиційні операції;
- відкриття та обслуговування банківських рахунків;
- фінансові технології, що наведені на рис. 1.2, які спрямовані на підтримку ринку банківських послуг, не впливаючи на взаємодію між банками та клієнтами [10].

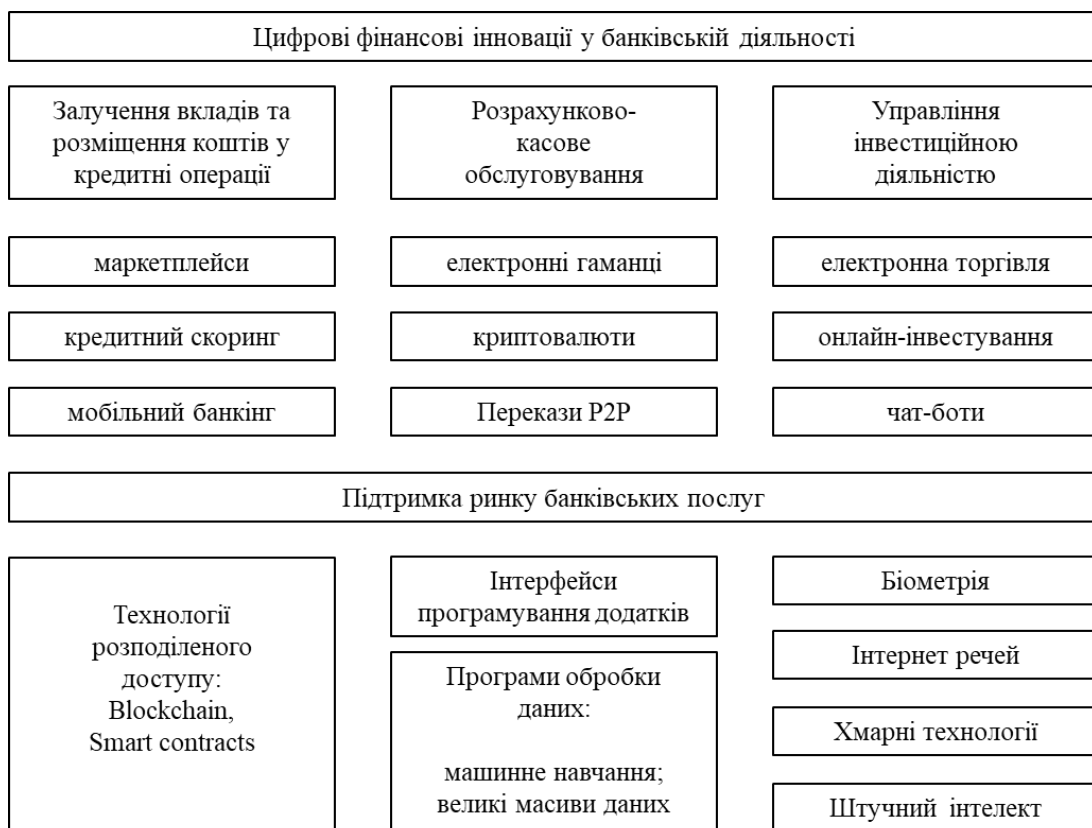


Рис. 1.2 – Цифрові технології у банківській діяльності

На рис. 1.2 показано, що багато цифрових технологій не мають прямого відношення до банківської справи і більшість з них можуть бути використані лише для підтримки ринку банківських послуг, але багато з цих технологій не існували б без банків, оскільки вони зберігають ключову перевагу - безпосередню участь у русі коштів. Тому використання цифрових технологій у банківській справі сьогодні є об'єктивно необхідним і має велике значення. Більшість банків сформулювали та впровадили власні стратегії цифрового розвитку, які забезпечують фінансування високотехнологічних проектів цифровізації та сприяють досягненню високих показників як у фінансовій, так і в соціально-економічній діяльності на глобальному рівні.

Цифрова трансформація класичного банку відбувається на 3 етапах:

- 1-й етап – конкуренція функціональності цифрових платформ;
- 2-й етап – напрями конкурентної боротьби в цифровому банку;
- 3-й етап – поширення цифровізації на усі підрозділи банку (додаток А).

Тільки за умови дотримання усіх трьох етапів забезпечується повна цифрова трансформація класичного банку до цифрового [6, с. 29-39].

Сучасні банки працюють в умовах швидких та необоротних глобальних змін у технологіях, зростання конкуренції на ринку фінансових послуг за участі небанківських організацій, змін у поведінці клієнтів та регулюванні з боку держави.

В результаті банківські комерційні установи та їх операційна модель, яка функціонує нині, не можуть залишитися незмінною в майбутньому. Банки будуть вимушені використовувати цифрові технології для розробки інноваційних продуктів та послуг, що допоможе банківським установам підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати потреби клієнтів у сучасному світі [11].

Взаємозв'язок процесів цифровізації та інноватизації банківських послуг представлено на рис. 1.3.

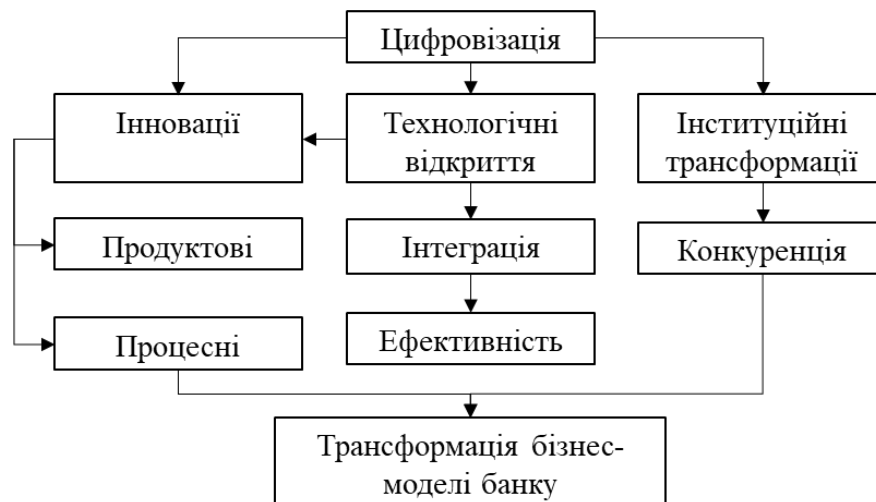


Рис. 1.3 – Взаємозв’язок процесів цифровізації та інноватизації банківських послуг

На рис. 1.3 можна побачити, що основними процесами цифровізації та інноватизації банківських послуг являються інституційні трансформації, технологічні відкриття та впровадження інновацій.

Основні напрямки взаємодії цифрових технологій та традиційних банківських послуг визначаються наступними факторами:

- клієнтоорієнтованість – головним активом банку є його клієнти, а не продукти та послуги, які вони споживають;
- омніканальність – в умовах цифрової трансформації всі канали комунікації між клієнтом і банком є рівноцінними;
- цифровий маркетинг – сучасні маркетингові технології переміщуються з офлайн в онлайн;
- персоналізовані продуктові пропозиції – для залучення клієнтів необхідно «підлаштовувати» їх під їхні потреби;
- дистанційне обслуговування – клієнти готові спілкуватися з банком онлайн у найзручніший для них спосіб і очікувати персоналізованого підходу.

Сьогодні взаємозв'язок цифрових технологій та банківських послуг призвів до появи інноваційних продуктів та послуг. Типовими прикладами інноваційних банківських продуктів є:

1) Мобільний банкінг – мобільні телефони дозволяють користувачам здійснювати більшість операцій через власні рахунки, а банки пропонують широкий спектр послуг, таких як контроль залишків на рахунках, платежі, грошові перекази та пірінгове кредитування. Експерти вважають, що протягом декількох років мобільні телефони замінять пластикові картки як засіб платежу. Чіпи NFC в мобільних телефонах будуть використовуватися для ідентифікації клієнтів, тому банки зможуть ідентифікувати клієнтів, використовуючи лише їхні мобільні телефони, усуваючи потребу в паспортах. Вже зараз ця тенденція спостерігається на американському та європейському ринках, де клієнтів також можна ідентифікувати за адресою електронної пошти;

2) Інтернет-банкінг є важливою інновацією наступного десятиліття і наразі пропонується більшістю банків своїм клієнтам. Хоча Україна входить до топ-10 європейських країн за кількістю користувачів, існує потенціал для значного збільшення кількості користувачів Інтернету в майбутньому через низький рівень проникнення в регіоні;

3) «Зона 24» - цей продукт дозволяє клієнтам самостійно управляти своїми рахунками, отримувати консультації фахівців колл-центру, подавати запити на обслуговування та заявки на отримання послуг у будь-якому відділенні банку. Майже всі банкомати «Зона 24» обладнані модулями поповнення готівки CashIn та телефонами для доступу до інформаційних послуг;

4) Електронні залишки – надання цієї послуги в касах банків зменшує витрати на обіг монет, дозволяючи залишки менше однієї гривні зараховувати на рахунок мобільного телефону клієнта або у вигляді електронних купонів;

5) POS-термінали в торговельних мережах призвели до глобальної революції в безготівковій сфері в Україні, як і в західних країнах [12].

Таким чином, цифровізація банківських послуг відіграє важливу роль у забезпеченні розвитку банківських установ та підвищенні їх прибутковості. Для ефективної цифровізації банківських послуг в Україні необхідно впровадити політику цифрового розвитку у національній банківській системі, узгоджуючи її зі світовими тенденціями цифрового розвитку.

### 1.3. Теоретико-методологічні підходи до оцінки управління прибутком банку

Керування прибутком у банку є ключовим аспектом його функціонування, оскільки від цього залежить не лише стабільність установи, але й її здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов. Ефективне керування фінансовим результатом дозволяє банку забезпечити ліквідність, мінімізувати ризики та максимізувати дохідність та прибутковість.

Дослідження ступеня ефективності роботи комерційної банківської установи являється складним питанням. Прибутковість, яка традиційно вважається результатом ефективної роботи, являється важливим аспектом оцінки роботи банківської комерційної установи, і не вважається остаточним показником ефективності. Надійність та стабільність мають велике значення для банків, оскільки їхня діяльність у великій мірі визначається довірою клієнтів, а також, як для установ, що контролюють значну частину суспільного капіталу.

Процес комплексного дослідження діяльності комерційних банківських установ вимагає використання методики, яка максимально сприятиме підвищенню його ефективності.

Методика - це сукупність методів, прийомів вивчення діяльності комерційних банківських комерційних установ, які мають на меті проведення систематичної послідовної практичної аналітичної роботи для вивчення різноманітних об'єктів аналізу. Вони сприяють найбільш повній оцінці прибутковості та стійкості фінансової та враховуються при розробці відповідних рішень при розробці стратегії майбутнього розвитку комерційної банківської установи.

Методика фінансового аналізу банківської діяльності включає такі елементи:

- розробка процедур і визначення послідовності аналізу;
- визначення методики аналізу економічної інформації;
- перелік етапів аналізу;

- методи отримання та обробки інформації;
- розподілення обов'язків.

Відправною точкою для вирішення стратегічного завдання збільшення прибутків банківської установи являється розробка факторної моделі, що описує залежність показників ефективності від визначених чинників. Чим більшу кількість чинників містить факторна модель, тим вона досконаліша. При цьому фактори повинні мати пряму функціональну залежність із показником результату та описуватися певною формулою [13].

В економічній літературі пропонується декілька методів дослідження ступеня ефективності діяльності комерційних банківських установ, найпопулярнішим з яких є метод декомпозиції прибутковості капіталу власного або модель Дюпона. Метод декомпозиційного дослідження аналізує зв'язки показників прибутку з ризиками банківської установи, які впливають окремими факторами на результати.

Оскільки ці показники розраховуються на базі звітності фінансової, важливо, щоб цей аналіз був доступний користувачам внутрішнім, також зовнішнім. Крім того, банк може використовувати цей підхід для визначення цільового ступеня прибутковості банківської комерційної установи під час планування своєї діяльності.

Зауважимо, що більшість наукових праць з банківської справи використовують метод декомпозиції прибутковості капіталу власного, але під різними назвами. П. Роуз пояснює цю методику як «аналіз структурний показників прибутковості банківської комерційної установи». Дж. Сінкі використовує назву «прибуток на капітал (модель ПНК)».

Важливе значення в процесі оцінки прибутковості займають показники відносні, оскільки вони забезпечують здійснення порівняльного аналізу результативності роботи комерційних банківських установ, не враховуючи абсолютні величини їх активів і прибутку.

Коефіцієнтний аналіз, який аналізує структуру шляхом розподілу витрат та доходів за відповідними статтями балансу, виконується як статичним так і

динамічним способами. Обсяг коефіцієнтів, що можна використовувати для дослідження стану фінансового у комерційній банківській установі, має обмеження кількістю статей балансу, також звіту про результати фінансові. Керівники, законодавці, аналітики банків та інвестори мають власні цілі щодо висвітлення певних засад стану фінансового, які визначають обсяг коефіцієнтів, що підлягають аналізу.

Найважливішими показниками для дослідження результатів фінансових у діяльності комерційної банківської установи являються рентабельність капіталу та активів. Ці показники здійснюють неабиякий вплив на ринкову вартість акцій банківської комерційної установи, тож вони відіграють ключову роль під час аналітичних досліджень.

Дж. Сінкі стверджує, що «прибуток на активи є повним індикатором ступеня ефективності банківської комерційної установи з погляду обліку фінансового».

В економічній літературі для дослідження ступеня ефективності банківської комерційної установи зазвичай використовують такі підвиди ефективності:

1. Результативність, яка виражається в ступені досягнення цілей, висвітлює ступінь зовнішньої ефективності роботи комерційної банківської установи. Оцінка рівня досягнення цілей зазвичай обмежується аналізом фінансових результатів або застосуванням методів опису на поверхневому рівні;

2. Ефект масштабу - виникає, коли збільшення обсягів діяльності призводить до зменшення;

3. Економічна ефективність визначається поєднанням технічної ефективності та аллокативної ефективності. Вперше терміни «технічна» та «аллокативна» ефективність були введені М. Фарреллом у 1957 році для оцінки економічної ефективності підприємств.

4. Водночас у літературі з'явилося поняття «Х-ефективності», введене Х. Лейбенштейном, яке відображає рівень витрат підприємства, що через



управлінські фактори перевищують мінімально необхідний за даних умов. Цей вид оцінки ефективності набув значного поширення в зарубіжних дослідженнях.

Важливо відзначити, що будь-який спосіб оцінки ступеня ефективності методично пов'язаний з встановленням критеріїв та відповідного аналітичного інструментарію. Інформаційною базою для оцінки ступеня ефективності та прийняття рішень управління є система обліку бухгалтерського в банку, яка включає засади фінансового, управлінського, а також податкового обліку.

Підходи, що ґрунтуються на аналізі ефективності банку через прибутковість його банківських операцій, визначають цю ефективність відносною розрахунковою величиною. У цьому випадку ключовими показниками ефективності є рентабельності активів (ROA), рентабельності капіталу (ROE), маржа процентна чиста, рентабельність витрат, ступень іншого доходу операційного та ін.

Хоча метод фінансових коефіцієнтів має свої переваги, його застосування лімітується складним процесом визначення чинників впливу на ступінь ефективності, його ретроспективним характером та фокусом на короткострокові показники фінансової діяльності банківської, що суттєво зменшує його корисність задля подальшої оцінки та формування стратегічних рішень [14].

На сьогоднішній день ще не розроблена єдина система показників для узагальнення стану фінансового. Кожен банк використовує власну розроблену методику, що містить різноманітні показники, що різняться один між одним. Більшість методик включають наступні 4 групи чинників, що дозволяють проаналізувати стан фінансовий: стійкість фінансова, ліквідність, ступінь дієвості управління та ділова активність. Ці показники є коефіцієнтами, основою для обчислення яких є показники балансу, також звіту про результати фінансові.

НБУ рекомендує використовувати відому систему «CAMELS» при визначенні узагальнюючої оцінки стану фінансового у будь-якій комерційній банківській установі. Вона є використовується українськими органами

банківського нагляду. Однак, одним із головних її недоліків є закритість методики для широкого загалу.

Методика CAMELS, прийнята в практиці внутрішньобанківського аудиту, використовує експертне зважування показників рівнем менеджменту, прибутковістю, ліквідністю. Параметри оцінюються на основі ретельного аудиторського аналізу, проте можливість застосування методу для самостійного дистанційного аналізу обмежена.

Прийоми та методики, які використовуються для проведення аналізу прибутковості комерційних банківських установ, мають різні види. Економіст Л. О. Примостка у своїй монографії розглядає якісні та кількісні методи (рис. 1.4).

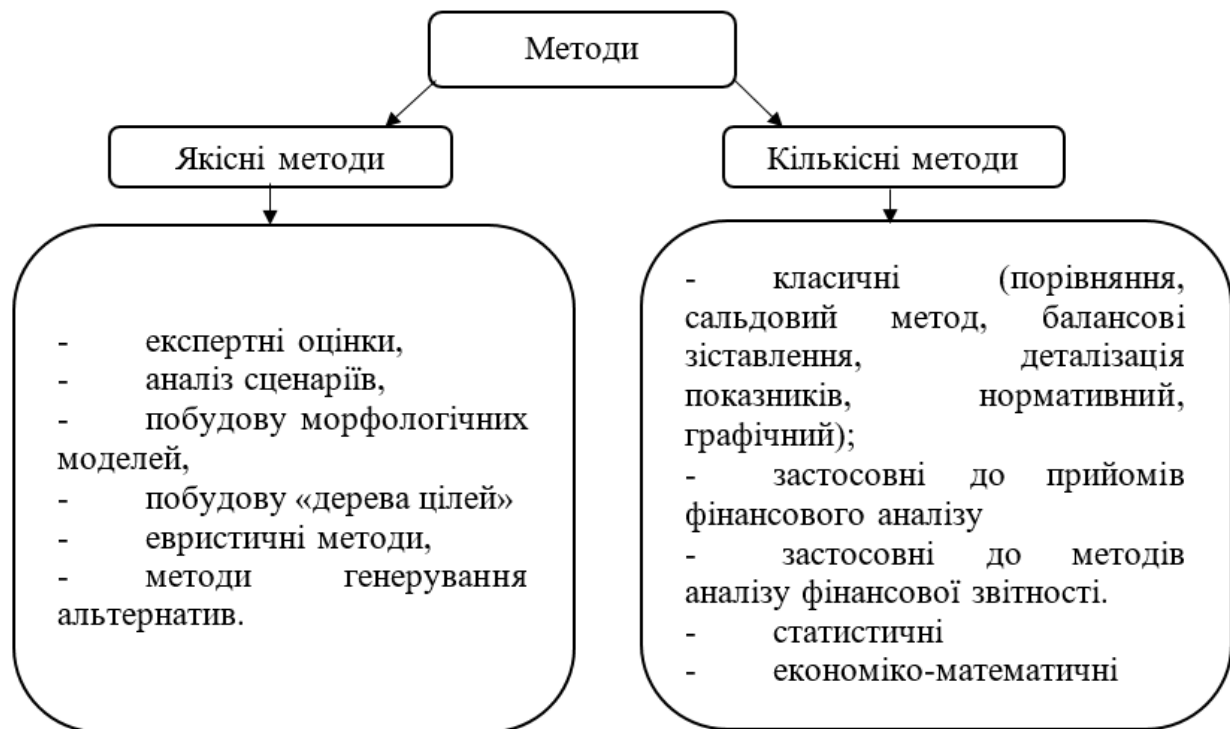


Рис. 1.4 – Якісні та кількісні методи за Л.О. Примостко

Економіко-логічні методи поділяються на методи загального та факторного аналізу (рис.1.5).



Рис. 1.5 – Економіко-логічні методи оцінки управління прибутком банку

Окрім методів, зазначених на рис. 1.4 та рис. 1.5, у світі широко використовується декомпозиційний підхід до аналізу рентабельності капіталу, який ґрунтується на підході коефіцієнтів фінансових, які здатні провести ідентифікацію чинників впливу на рентабельність капіталу банку. Цей підхід співставляє визначення ступеня ефективності роботи і рентабельності, що дозволяє оцінити лише один аспект ефективності банківської комерційної установи. Рентабельність активів використовується для аналізу рівня ефективності управління банком та визначається відношенням прибутку чистого до середньої загальної вартості активів банку (1.1).

$$ROA = \frac{\text{ЧП}}{A} * 100\% \quad (1.1)$$

де  $ROA$  – рентабельність активів, %;

$\text{ЧП}$  – прибуток чистий, тис. грн;

$A$  – вартість активів установи середньорічна, тис. грн.

Рентабельність капіталу полягає у співвідношенні між прибутком чистим і капіталом банку (1.2).

$$ROE = \frac{\text{ЧП}}{K} * 100\% \quad (1.2)$$

де  $ROE$  – рентабельність активів, %;

$K$  – банківський власний капітал, тис. грн.

Рентабельність витрат ( $RC$ ) полягає у співвідношенні між прибутком і витратами. Даний показник визначає ступінь прибутку відносно витрат банку та вимірює розмір прибутку на одиницю витрат (1.3).

$$RC = \frac{\text{ЧП}}{C} * 100\% \quad (1.3)$$

де  $RC$  – рентабельність витрат банківської діяльності, тис. грн;

$C$  – витрати банківської діяльності, тис. грн.

Рентабельність капіталу вказує на дохідність коштів, вкладених акціонерами і слугує орієнтиром для визначення найпривабливіших напрямів інвестування. Ступінь ефективності діяльності операційної у банківській установі оцінюється з використанням процентної чистої маржі. Ступінь ефективності діяльності операційної банківської комерційної установи можна оцінити шляхом розрахунку процентної чистої маржі. Цей показник аналізує змогу банківської установи отримати прибутки [15]. Визначається у вигляді процентного доходу у відсотках до загальних активів (1.4):

$$\text{ЧПМ} = \frac{\text{ПД}-\text{ПВ}}{A} * 100\% \quad (1.4)$$

де  $\text{ЧПМ}$  – маржа процентна чиста, %;

$\text{ПД}$  – доходи процентні, тис. грн;

$\text{ПВ}$  – витрати процентні, тис. грн.

На основі наведених коефіцієнтів проводиться аналіз ефективності управління прибутком банку та робиться висновок про рівень ефективності та

доцільність розробки методів удосконалення управління прибутком банківської установи [16].

Окрім фінансових коефіцієнтів, важливо оцінювати показники ефективності діяльності банку, які дозволяють зробити висновки про його операційну та фінансову стабільність. Чистий процентний дохід (NIM) розраховується як різниця між процентними доходами та витратами, поділена на середні активи. Цей показник дозволяє оцінити ефективність управління процентними ставками. Чистий дохід від операцій (NII) вимірює різницю між операційними доходами та витратами, що показує ефективність основної діяльності банку. Коефіцієнт витрат (Cost-to-Income Ratio) оцінює співвідношення між операційними витратами та доходами, що дозволяє визначити ефективність управління витратами.

Одним з підходів до оцінки ступеня прибутковості банківської комерційної установи являється виявлення усталених тенденції збільшення прибутку банківської комерційної установи. Дана форма аналізу його прибутку може базуватися на даних за кілька років. Рівень прибутковості оцінюється позитивно, якщо спостерігається тенденція зростання переважно за рахунок маржі процентної та непроцентних доходів. Якщо тенденція зростання прибутку пов'язана переважно з доходами від операцій на ринку паперів цінних, непередбаченими доходами та податковими відстрочками, можна зробити негативні підсумки про ступінь прибутковості банківської комерційної установи.

Аналіз діяльності банківської комерційної установи в цілому й зростання прибутку зокрема не обмежується описаними методами аналізу. Кількісна оцінка впливу окремих чинників на ступінь прибутковості банківської комерційної установи є I-м кроком при аналізі стратегічному. Управління банком потребує актуальної та повної інформації, що базується на актуальних прийомах аналізу роботи банківської комерційної установи з використанням передових технологій.

У комерційному банку процес аналізу являється багатограним, а його ефективність залежить від організації фінансово-аналітичних служб, якості

інформаційно-аналітичного поля банку, вибору аналітичних методів і прийомів, які зазвичай використовують, та кваліфікації фахівців. Сформовані відповідно до цих вимог аналітична підсистема сприяють формуванню та реалізації конкурентоспроможної стратегії управління банком.

У процесі оперативного управління встановлюються специфічні показники ризику для кожного виду ризику. До загальних показників, які відображають рівень ризику діяльності банку, входять:

- ризик небалансової ліквідності, що виявляється у несумісності строків та обсягів активів і зобов'язань;
- процентний ризик, що проявляється у різниці між активами та зобов'язаннями, чутливими до зміни відсоткових ставок на ринку протягом певного періоду;
- валютний ризик, що виникає з різниці між сумою активів і зобов'язань у тій самій іноземній валюті;
- ринковий та відсотковий ризики, виявлені через розрив між тривалістю активів та тривалістю зобов'язань банку [17].

Також для визначення рівня ефективності управління прибутком банківської установи у світі широко використовуються рейтингові методики. Рейтингові агентства, такі як Moody's, Standard&Poor's та Fitch, використовують комплексні методики оцінки фінансової банківської стабільності, враховуючи фінансові показники, а також якісні аспекти, такі як корпоративне управління та ризик-менеджмент. До основних методик відносяться:

- кредитний рейтинг (відображає здатність банку виконувати свої фінансові зобов'язання та його надійність для інвесторів);
- оцінка управління ризиками (аналізує ефективність систем управління ризиками в банку, включаючи кредитні, ринкові та операційні ризики).

Ще одним методом оцінки якості управління прибутком банку являється стрес-тестування. Стрес-тести дозволяють оцінити стійкість банку до різних економічних шоків. Цей метод включає моделювання негативних сценаріїв,

таких як економічна криза, значне падіння ринкових цін або зростання непрацюючих кредитів, наприклад:

- аналіз чутливості (визначає, як зміни ключових параметрів (процентні ставки, обмінні курси, рівень дефолтів) впливають на фінансові показники банку);

- сценарний аналіз (розглядає декілька можливих сценаріїв розвитку економічної ситуації та їхній вплив на стан фінансовий у банку).

Також поширеною методикою є бенчмаркінг – порівняння фінансових показників банку з конкурентами та галузевими стандартами дозволяє оцінити його конкурентоспроможність та визначити області для покращення. Він включає:

- галузевий аналіз (порівняння з середніми показниками по галузі для виявлення сильних та слабких сторін);

- конкурентний аналіз (оцінка позицій банку відносно основних конкурентів на ринку).

Досить поширеною являється методика оцінки прибутку (декомпозиційної) на капітал власний, відома також як модель Дюпона у теорії фінансів корпоративних. Управління банку може застосовувати цей підхід у процесі планування фінансового для визначення необхідного прибуткового рівня, потрібного задля досягнення заданих показників діяльності фінансової у банку, таких як ROE й ROA, при фіксованій фінансовій структурі [18].

Отже, використання різноманітних методик оцінки прибутковості банків, включаючи фінансові коефіцієнти, аналіз показників ефективності, модель Дюпона, рейтингові методики, стрес-тестування та бенчмаркінг, дозволяє отримати всебічне уявлення про фінансовий стан банку. Це, в свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню фінансової стійкості та забезпеченню довгострокової прибутковості банківської установи.

## Висновки до розділу 1

Управління прибутковістю банку є комплексним процесом, який включає планування, організацію, контроль та аналіз фінансових ресурсів і операцій банку з метою забезпечення його стабільності, прибутковості та відповідності регуляторним вимогам. Процес управління охоплює різні аспекти банківської діяльності, включаючи управління активами і пасивами, ризик-менеджмент, фінансове планування та аналіз, а також дотримання нормативних вимог. Мета діяльності у банку полягає у використанні власного та привабленого капіталу для активних операцій з метою збільшення отриманого прибутку. При цьому важливою умовою є збереження високого ступеня платоспроможності, а також ліквідності установи банківської.

Існують дві стратегії керування банківським прибутком. Перша спрямована на його максимізацію, але при цьому можливі збитки. Друга ж стратегія націлена на мінімізацію ризиків та стабілізацію прибутків.

Під час виконання будь-якої із стратегій застосовуються дві основні групи методів: методи керування балансовою структурою і методи проведення позабалансових операцій фінансових. Методи керування балансовою структурою складні для практичного застосування і вимагають значних витрат часу та ресурсів. З іншого боку, методи управління, що передбачають проведення позабалансових операцій, відрізняються своєю зручністю, гнучкістю та мобільністю, дозволяючи швидко реструктурувати позиції банку відповідно до ситуації на ринку.

Використання різноманітних методик оцінки ефективності керування прибутком у банку, включаючи фінансові коефіцієнти, аналіз показників ефективності, модель Дюпона, рейтингові методики, стрес-тестування та бенчмаркінг, дозволяє отримати всебічне уявлення про фінансовий стан банку. Це, в свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню стійкості фінансової та забезпеченню довгострокової прибутковості.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ЗА 2021-2023 РР.

2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» та його конкурентна позиція на ринку банківських послуг

АТ КБ «ПриватБанк» є універсальним банком з фокусом на роздрібний сегмент, що активно просуває послуги для малого та середнього бізнесу та вибірково працює в корпоративному секторі. Діяльність банку регулюється Законом України «Про Банки і банківську діяльність». Банк здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та дотримується усіх правил ведення банківської діяльності на території України.

Основною сферою діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є проведення комерційних банківських операцій та обслуговування фізичних осіб в Україні. Банк здійснює свою роботу відповідно до ліцензії, виданої Національним банком України в березні 1992 року.

Також банк працює на фондовому ринку, здійснюючи торгівлю цінними паперами та депозитарну діяльність. Ця діяльність проводиться відповідно до ліцензій, виданих Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку у 2012 і 2013 роках.

Станом на 31 грудня 2023 року Банк має 8 філій і 1209 функціонуючих відділень в Україні та філію на Кіпрі (31 грудня 2022: 8 філій і 1 200 функціонуючих відділень в Україні та філію на Кіпрі).

Протягом свого існування банк зміцнив свої позиції на українському банківському ринку завдяки підвищенню ефективності операцій, постійному підвищенню рівня надійності, підвищенню конкурентоспроможності та розширенню асортименту банківських продуктів для своїх клієнтів.

Банк підтримує кореспондентські відносини з провідними закордонними установами, успішно співпрацюючи з ними на різних секторах фінансового ринку. Приватбанк також є затвердженим банком для обслуговування кредитних ліній Українсько-німецького Фонду, спрямованого на підтримку розвитку малого та середнього бізнесу.

Основною стратегією банку згідно є поступовий розвиток і трансформація в банк, що надає обслуговування фізичним особам, і вдосконалення підрозділів, спрямованих на обслуговування малого та середнього бізнесу (МСБ) та корпоративних клієнтів. Міністерство фінансів України отримало право власності на 100% акцій Банку 21 грудня 2016 року відповідно до статті 41.1 РЕ «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» та згідно з постановою КМУ від 18 грудня 2016 року № 961 "Деякі питання забезпечення стабільності фінансової системи". З 30.04.2019 року власником банку є держава у вигляді Кабінету Міністрів.

Держава виконує свої права власника Банку, а органи управління Банком діють відповідно до найкращих практик корпоративного управління, враховуючи міжнародний досвід. Розподіл обов'язків між органами управління банком сприяє створенню ефективної системи управління та контролю.

Виконавчим органом банку, який відповідає за щоденне управління його діяльністю, є Правління. Воно звітує перед Вищим органом та Наглядовою радою Банку. Для забезпечення ефективної роботи Наглядової ради створено внутрішній підрозділ Банку, який забезпечує технічну підтримку діяльності. Корпоративний секретар відповідає за забезпечення інформаційної та організаційної підтримки діяльності Наглядової ради, а також за обмін інформацією між Наглядовою радою та іншими органами управління та контролю Банку, а також перед його Вищим органом управління [19].

ПриватБанк має функціональну організаційну структуру, тобто банк організований за певними функціональними підрозділами або департаментами, кожен з яких спеціалізується на конкретних видах діяльності. Організаційна структура управління ПриватБанку представлена у додатку Б.

2022 рік виявився визначним для України та банку внаслідок російської агресії та оголошення воєнного стану з 24 лютого 2022 року. Стан економіки в Україні протягом цього періоду був визначений воєнним станом, що відобразилося в зростанні інфляції, зменшенні ВВП та надмірному тиску на валютний ринок.

У четвертому кварталі 2022 року головним викликом для української економіки стали проблеми з електроенергією, водою та опаленням, спричинені російськими ракетними обстрілами критичної інфраструктури України, які почалися в жовтні. Недостатність електроенергії ще більше обмежила економічну активність в країні. Більшість підприємств зменшили виробничі та комерційні об'єми, однак деяким вдалося досягти стабільності в своїй діяльності, за допомогою незалежних джерел енергії, змінюючи графік роботи та забезпечуючи себе необхідною електроенергією для виробництва.

У 2022 році очікувана інфляція серед бізнесу та населення суттєво зросла через проблеми в ланцюгах постачання, виробничі труднощі та коригування обмінного курсу гривні. Світове зростання інфляції також вплинуло на внутрішні ціни. Фіксовані тарифи на комунальні послуги та пільгове оподаткування на паливо пом'якшили цей вплив. Інфляція стрімко зросла, досягнувши показника у 26,6% в річному вимірі до закінчення року. У таких умовах банківська система АТ КБ «ПриватБанк» залишалася стабільною. Після спаду у 2022 році, у 2023 році економіка почала демонструвати ознаки одужання. Підприємства та громадяни поступово пристосовуються до нових умов управління бізнесом та повсякденного життя, що дозволило відновити економічну активність.

Аналіз статистичних показників показує істотне зменшення кількості діючих банків згідно із статистикою НБУ. Загалом, відбулося скорочення їх чисельності на 65% за останні 10 досліджуваних років, з 180 діючих банків у 2014 до 63 у 2024.

Проаналізуємо динаміку кількості діючих банків згідно наглядової статистики НБУ за рис. 2.1.

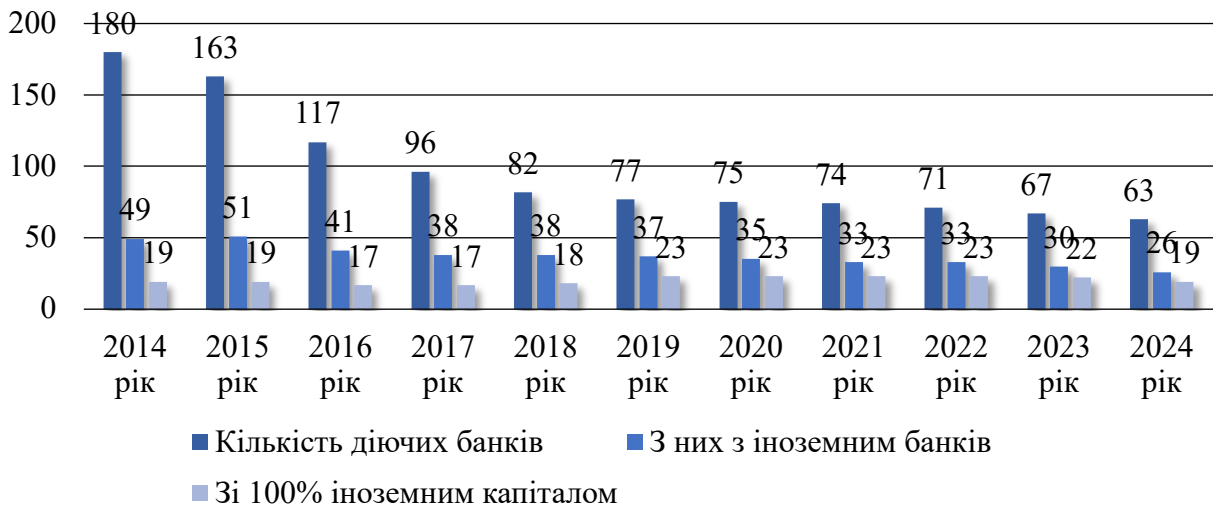


Рис. 2.1 – Динаміка кількості працюючих банків 2014-2024 рр.

На рис. 2.1 видно, що кількість функціонуючих банків протягом аналізованого періоду зменшилась. Очищення системи через ліквідацію неплатоспроможних банків може позитивно вплинути на надійність та прозорість банківської системи, але може негативно позначитися на рівні конкуренції у банківському секторі. Важливо враховувати, що значний вплив на зміну конфігурації банківської системи України має не лише виведення банків з ринку, але й перерозподіл часток ринку між банками з різними джерелами формування капіталу. Зокрема, переведення АТ КБ «ПриватБанк» у державну власність відіграло вагомую роль у цьому процесі. На сьогоднішній момент банківські установи з державним капіталом мають найбільшу частку чистих активів у банківській системі України.

Для оцінки ефективності діяльності банків зазвичай використовують кластерний аналіз їх прибутковості – аналіз, який дозволяє розподілити банки за показниками на групи, які характеризуються різним рівнем прибутковості. Так, до 1-го кластеру зазвичай відносять банки з найбільшою прибутковістю, а до 2-го – з найменшою [20].

Для визначення позиції АТ КБ «ПриватБанк» у конкурентному середовищі проведемо кластерний аналіз прибутковості банків України за 2022-2023 роки на основі двох показників: чистого процентного доходу та чистого прибутку банків.

Для аналізу було обрано найбільші банки України: АТ КБ "ПриватБанк", АТ "Ощадбанк", АТ "Райффайзен Банк", АТ "Укрсиббанк" та ПАТ "ПУМБ".

Динаміка показників прибутковості банків України за 2022-2023 роки наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників прибутковості банків України за 2022-2023 роки, млн грн

Назва банку	Чистий прибуток			Чистий процентний дохід		
	2022	2023	Абсолютний приріст	2022	2023	Абсолютний приріст
АТ КБ "ПриватБанк"	30198	37765	7567	39918	58622	18704
АТ "Ощадбанк"	640	5978	5338	14985	18732	3747
АТ "Райффайзен Банк"	3558	4220	662	11954	14663	2709
АТ "Укрсиббанк"	4792	3955	-837	10154	12365	2211
ПАТ "ПУМБ"	1598	4797	3199	12820	16616	3796

Дані, наведені у табл. 2.1 свідчать про те, що показники прибутковості усіх досліджуваних банків протягом 2022-2023 років зростали, окрім показника чистого прибутку АТ "Укрсиббанк", який у 2023 році знизився на 837 тис. грн. Загалом діяльність усіх банків протягом досліджуваного періоду є прибутковою, адже значення чистого прибутку та чистого процентного доходу є додатними.

Для визначення належності банків до того чи іншого кластеру на основі показників прибутковості, наведених у табл. 2.2, визначимо точки еталону для обох кластерів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Точки еталону для кластерів

Кластери	Чистий процентний дохід	Чистий прибуток
2022 рік		
1 кластер	39918	30198
2 кластер	12478	2647
2023 рік		
1 кластер	31323	16180
2 кластер	13514	4088

Розрахуємо відстань від точок еталону, наведених у таблиці 2.2, до показників прибутковості, де D1 – відстань від точки еталону до показника

чистого прибутку, D2 – відстань від точки еталону до показника чистого процентного доходу, min – мінімальна відстань від точки еталону до показників прибутковості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Відстань від точок еталону до показників прибутковості

Назва банку	2022			2023		
	D1	D2	min	D1	D2	min
АТ КБ "ПриватБанк"	0	38884	0	34801	56293	34801
АТ "Ощадбанк"	38669	3211	3211	16206	5550	5550
АТ "Райффайзен Банк"	38622	1051	1051	18598	3182	3182
АТ "Укрсиббанк"	39133	3163	3163	20509	1157	1157
ПАТ "ПУМБ"	39399	1103	1103	22558	1157	1157

Дані, наведені у табл. 2.3 свідчать про те, що у 2022 та 2023 роках відстань від точки еталону до показника чистого процентного доходу АТ КБ «ПриватБанк» (0 тис. грн) була меншою, ніж відстань від точки еталону до показника чистого прибутку (38884 тис. грн). Відстань від точок еталону до показника чистого прибутку усіх інших досліджуваних банків протягом 2022-2023 років були меншими, ніж відстань від точок еталону до показників чистого процентного доходу [21]. На основі визначених відстаней від точок еталону до показників прибутковості проведемо групування банків з найвищою та найнижчою прибутковістю у 2022-2023 роках, де до 1 кластеру відносяться банки з найвищою прибутковістю, а до 2 – з найнижчою (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Групування банків відповідно до кластерів

Назва банку	Кластери	
	2022	2023
АТ КБ "ПриватБанк"	1	1
АТ "Ощадбанк"	2	2
АТ "Райффайзен Банк"	2	2
АТ "Укрсиббанк"	2	2
ПАТ "ПУМБ"	2	2

Дані, наведені у табл. 2.4, свідчать про те, що протягом 2022-2023 років АТ КБ «ПриватБанк» був найбільш прибутковим банком, а відстань від точки еталону до показника чистого процентного доходу була мінімальною, тому він

належить до 1 кластеру, який характеризується високою прибутковістю. Відстань від точок еталону до показника чистого процентного доходу решти досліджуваних банків, а саме АТ "Ощадбанк", АТ "Райффайзен Банк", АТ "Укрсиббанк", ПАТ "ПУМБ" була більшою, ніж в АТ КБ «ПриватБанк», тому їх було віднесено до 2 кластеру, який характеризується низькою прибутковістю.

Варто зазначити, що середні значення показників прибутковості банків обох кластерів протягом 2022-2023 років зростали. Графіки середніх значень показників прибутковості банків у 2022 та 2023 роках зображено на рис. 2.2 та 2.3.

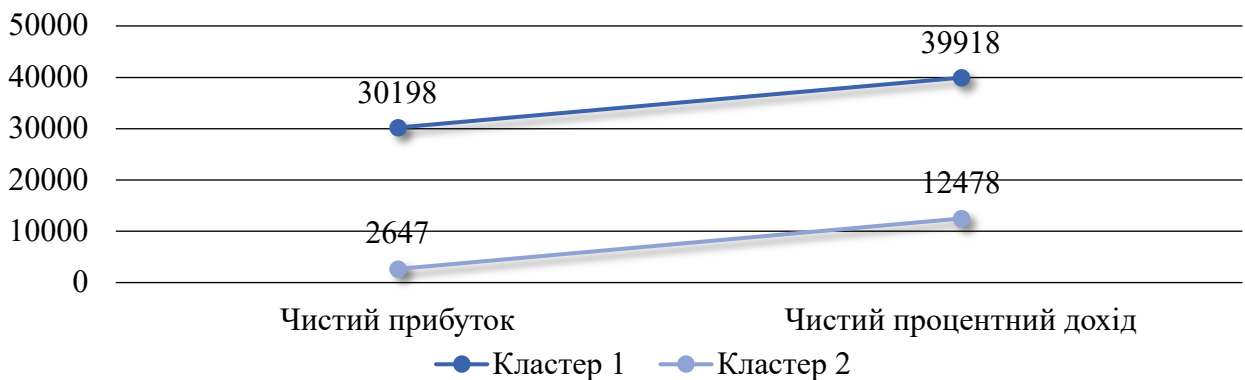


Рис. 2.2 – Графік середніх значень показників прибутковості банків у 2022 р.

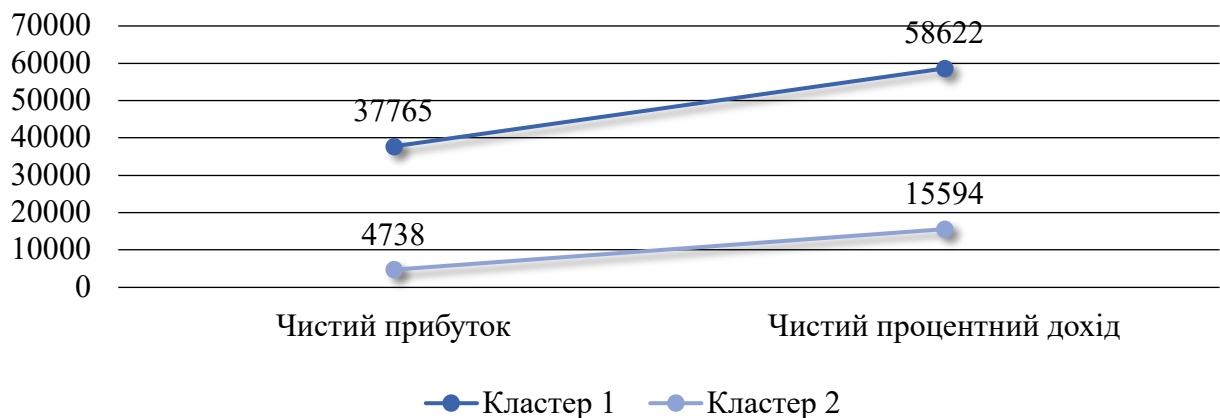


Рис. 2.3 – Графік середніх значень показників прибутковості банків у 2023 р.

Як показано на рис. 2.2 та 2.3, середнє значення чистого прибутку банків з високою прибутковістю (банків 1-го кластеру) протягом 2022-2023 років зросло

з 30198 млн грн до 37765 млн грн. Середнє значення чистого процентного доходу банків 1-го кластеру також виросло з 39918 млн грн до 58633 млн грн.

Динаміка зміни показників прибутковості банків різних кластерів зображена на рис. 2.4.



Рис. 2.4 – Динаміка зміни показників прибутковості банків різних кластерів за 2022-2023 роки

На рис. 2.4 видно, що протягом 2022-2023 років динаміка зміни показників прибутковості банків з низькою прибутковістю (банків 2-го кластеру) також була позитивною, про що свідчить їх зростання:

- середнє значення чистого прибутку зросло з 2647 млн грн до 4738 млн грн;
- середнє значення чистого процентного доходу зросло з 12478 млн грн до 15594 млн грн [22].

Варто зауважити, що у 2022 та 2023 роках кількісний склад кластерів не змінився, адже до 1-го кластеру, який характеризується високою прибутковістю, належав 1 банк (20% усіх банків), а до 2-го кластеру, який характеризується низькою прибутковістю, належало 4 банки (80% усіх банків) (рис. 2.5).





Рис. 2.5 – Співвідношення кількісного складу кластерів банків з різним рівнем прибутковості за досліджуваними показниками у 2022-2023 роках

На рис. 2.5 зазначено, що у 2022 та 2023 роках 20% усіх досліджуваних банків (АТ КБ «ПриватБанк») характеризувались високою прибутковістю та належали до 1-го кластеру, а 80% досліджуваних банків (АТ "Ощадбанк", АТ "Райффайзен Банк", АТ "Укрсиббанк" та ПАТ "ПУМБ") характеризувались низькою прибутковістю, тому були віднесені до 2-го кластеру.

Проаналізуємо зміну якісного складу кластерів, утворених банками з різним рівнем прибутковості протягом 2022-2023 років (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Зміна якісного складу кластерів, утворених банками з різним рівнем прибутковості протягом 2022-2023 років

Назва банку	Тип кластера за рівнем прибутковості		Динаміка показників прибутковості
	2022	2023	
АТ КБ "ПриватБанк"	Високий	Високий	Зростання
АТ "Ощадбанк"	Низький	Низький	Зростання
АТ "Райффайзен Банк"	Низький	Низький	Зростання
АТ "Укрсиббанк"	Низький	Низький	Зростання
ПАТ "ПУМБ"	Низький	Низький	Зростання

Відповідно до проведеного узагальнення результатів кластерного аналізу, наведеного в табл. 2.5, показники прибутковості усіх досліджуваних банків у 2023 році покращились, про що свідчить зростання їх абсолютних значень порівняно із 2022 роком.

Найбільш прибутковим виявився АТ КБ «ПриватБанк», який за результатами кластерного аналізу відноситься до високого типу кластера, а

найменш прибутковими виявились АТ "Ощадбанк", АТ "Райффайзен Банк", АТ "Укрсиббанк" та ПАТ "ПУМБ", тому вони відносяться до низького кластера [23].

Проведемо SWOT-аналіз АТ КБ «ПриватБанк». Він є важливим етапом у формуванні стратегії управління прибутком банку, який дозволяє зрозуміти сильні та слабкі сторони банку, а також виявити можливості для розвитку та загрози, які можуть вплинути на його фінансову діяльність (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз АТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність розгалуженої мережі відділень і банкоматів по всій країні;</li> <li>- сучасні платформи онлайн банкінгу, що забезпечують зручний доступ до послуг;</li> <li>- високий рівень довіри серед клієнтів завдяки надійності та стабільності банку;</li> <li>- довготривалі партнерські відносини з корпоративними клієнтами;</li> <li>- високий попит на продукти та послуги банку;</li> <li>- наявність висококваліфікованих спеціалістів;</li> <li>- програми навчання та підвищення кваліфікації для працівників;</li> <li>- широкий спектр фінансових продуктів і послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока залежність від макроекономічної ситуації та політичної стабільності в Україні;</li> <li>- значний вплив валютних коливань на фінансові показники;</li> <li>- наявність значного обсягу непрацюючих кредитів у портфелі банку;</li> <li>- потреба в підвищенні якості управління кредитними ризиками;</li> <li>- труднощі у залученні іноземних інвестицій та фінансування через санкції та інші обмеження;</li> <li>- обмеженість доступу до дешевих фінансових ресурсів;</li> <li>- необхідність постійних інвестицій у модернізацію ІТ-інфраструктури</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливості для розширення діяльності на міжнародні ринки, особливо в сусідніх країнах;</li> <li>- розвиток нових продуктів та послуг для залучення нових клієнтів;</li> <li>- впровадження новітніх фінансових технологій (FinTech) для покращення обслуговування клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів;</li> <li>- розвиток мобільних платформ для підвищення зручності користування послугами банку;</li> <li>- встановлення стратегічних партнерств з міжнародними фінансовими установами та організаціями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик економічних криз та макроекономічної нестабільності;</li> <li>- інфляційні процеси і коливання валютного курсу;</li> <li>- негативні наслідки війни, розпочатої РФ проти України;</li> <li>- зростання кібер-загроз та ризиків, пов'язаних з інформаційною безпекою;</li> <li>- необхідність значних інвестицій у захист даних та боротьбу з шахрайством;</li> <li>- зростання конкуренції з боку банків та інших фінансових установ (FinTech-компанії).</li> </ul>

З даних, наведених у табл. 2.6, можна зробити підсумок, що сильними сторонами АТ КБ «ПриватБанк», являються:

- наявність розгалуженої мережі відділень і банкоматів по всій країні;
- сучасні платформи онлайн банкінгу, що забезпечують зручний доступ до послуг;
- високий рівень довіри серед клієнтів завдяки надійності та стабільності банку;
- довготривалі партнерські відносини з корпоративними клієнтами;
- високий попит на продукти та послуги банку;
- наявність висококваліфікованих спеціалістів;
- програми навчання та підвищення кваліфікації для працівників;
- широкий спектр фінансових продуктів і послуг.

До слабких сторін АТ КБ «ПриватБанк» відносяться:

- висока залежність від макроекономічної ситуації та політичної стабільності в Україні;
- значний вплив валютних коливань на фінансові показники;
- наявність значного обсягу непрацюючих кредитів у портфелі банку;
- потреба в підвищенні якості управління кредитними ризиками;
- труднощі у залученні іноземних інвестицій та фінансування через санкції та інші обмеження;
- обмеженість доступу до дешевих фінансових ресурсів;
- необхідність постійних інвестицій у модернізацію ІТ-інфраструктури

До основних можливостей АТ КБ «ПриватБанк» можна віднести:

- можливості для розширення діяльності на міжнародні ринки, особливо в сусідніх країнах;
- розвиток нових продуктів та послуг для залучення нових клієнтів;
- впровадження новітніх фінансових технологій (FinTech) для покращення обслуговування клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів;
- розвиток мобільних платформ для підвищення зручності користування послугами банку;

- встановлення стратегічних партнерств з міжнародними фінансовими установами та організаціями.

Загрозами, які можуть негативно вплинути на ефективність управління прибутком банку, є:

- ризик економічних криз та макроекономічної нестабільності;
- інфляційні процеси і коливання валютного курсу;
- негативні наслідки війни, розпочатої РФ проти України;
- зростання кібер-загроз та ризиків, пов'язаних з інформаційною безпекою;
- необхідність значних інвестицій у захист даних та боротьбу з шахрайством;
- зростання конкуренції з боку банків та інших фінансових установ [24].

Таким чином, операційне середовище, в якому функціонують українські банки, характеризується високим рівнем невизначеності, що підтверджено результатами аналізу банківської системи. Економічне та політичне становище в Україні у 2024 році залишається складним і напруженим, але під контролем. Продовження військових дій та руйнування виробничих потужностей, житлових будинків, а також інфраструктури гальмують економічний розвиток і відтермінують позитивне відновлення економіки.

Проте керівництво АТ КБ «ПриватБанк» активно реагує на ситуацію, намагаючись зменшити негативний вплив, але подальше погіршення макроекономічної ситуації може мати негативний вплив на стан фінансовий. Крім того, АТ КБ «ПриватБанк» підтримує лідируючі позиції прибутковості серед найбільших банків України, апро що свідчать результати проведеного кластерного аналізу. Для забезпечення сталого розвитку у мінливому економічному середовищі АТ КБ «ПриватБанк» необхідно забезпечити належний рівень внутрішніх адаптаційних можливостей за допомогою вдосконалення системи стратегічного управління прибутком.

## 2.2. Аналіз впливу цифровізації на розвиток банківських послуг в Україні

Український банківський сектор поступово адаптується до цифрових технологій, що призводить до суттєвих змін у моделях обслуговування. Поява «необанків» як нової форми банківської діяльності пов'язана із значним прогресом Інтернет-технологій та зростанням їх популярності серед нового покоління споживачів, які активно користуються смартфонами в щоденному житті та віддають перевагу віддаленому управлінню власними фінансами.

Інтернет-банкінг успішно завоював велику частину ринку, оскільки пропонує своїм клієнтам цінні переваги порівняно з традиційними банками: від знижених комісій до можливості відкриття та управління рахунками без відвідування відділення банку. На сьогодні розширення використання електронних каналів надання банківських послуг (інтернет-банкінг, мобільний банкінг) є основним трендом розвитку ринку інноваційних банківських послуг. Внаслідок цього в Україні поступово збільшується кількість необанків, які забезпечують функціональні можливості на рівні з традиційними банківськими структурами, при цьому дозволяючи банку економити на витратах за відсутності фізичних відділень [25].

Станом на 01.01.2023 року в Україні активно розвиваються та функціонують такі необанки як O.Bank, А-Банк, TodoBank, Izibank, Sportbank, Monobank. Окремі банки мають власні онлайн-платформи, а саме: Ощад 24/7, Приват24, iPUMB, UniCredit Online. Рейтинг найбільших необанків України у 2023 році представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Рейтинг найпопулярніших цифрових банківських послуг

Критерії		Рейтингова оцінка				
		Monobank	ПриватБанк (Приват24)	Sense Superapp	Raiffeisen online UA	Neobank для всіх
1	2	3	4	5	6	7
Можливість створення вір- туальних карток	IOS	1	1	1	1	1
	ANDROID	1	1	1	1	1

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Можливість інвестування в українські цінні папери (ОВДП, облігації, акції)	IOS	1	1	1	1	0
	ANDROID	1	1	1	1	0
Можливість підключення картки до ANDROID PAY	ANDROID	1	1	1	1	1
Оцінка клієнтів (APPSTORE)	IOS	4,9	4,8	3,2	4,7	4,8
Оцінка клієнтів (PLAYMARKET)	ANDROID	4,9	4,8	4,2	4,2	4,5

З табл. 2.7 видно, що найвищу оцінку клієнти віддали цифровим послугам Monobank.

Ще однією з найпопулярніших цифрових послуг в українських банках є безконтактні платежі за допомогою безконтактних карток та NFC-пристроїв, таких як смартфони.

У 2023 році збереглася тенденція до зростання кількості безконтактних активних платіжних карток порівняно з попереднім роком: у грудні 2023 року кількість цих карток зросла на 17,1% порівняно з груднем 2022 року, сягнувши 30,6 млн.

Загалом більше половини (58,7%) усіх активних платіжних карток є безконтактними. Так, у грудні 2023 року кількість безконтактних карток зросла на 57% порівняно з груднем 2022 року, сягнувши 12,4 млн, а це означає, що майже кожна четверта діюча платіжна картка є токенизованою (порівняно з лише кожною шостою наприкінці довоєнного 2021 року). Як наслідок, у 2023 році близько 90,0% кількості та вартості безготівкових транзакцій у роздрібній мережі було здійснено з використанням технологій безконтактної оплати та NFC.

Аналізуючи розподіл безготівкових операцій в Україні за типами, можна побачити, що у 2023 році, як і раніше, переважна більшість операцій здійснюватиметься з використанням платіжних карток:

- за кількістю транзакцій на розрахунки в торговельній мережі припадало близько 70% (близько 5 млрд транзакцій), що становить 40,4% безготівкових операцій;

- у вартісному вираженні: перекази з картки на картку - 37,1% (1 478,6 млрд грн). Їх кількість становить 10,1% від усіх безготівкових операцій.

Ще одним новим трендом у діджиталізації українського банківського сектору є біометрична ідентифікація клієнтів. Найбільш інноваційними технологіями ідентифікації клієнтів в Україні є:

- відбитки пальців (верифікація через мобільний додаток «Ощад 24/7»);
- розпізнавання обличчя (FacePay24 від ПриватБанку).

Відповідні функції також доступні на планшетах і смартфонах, щоб задовольнити споживчий попит і регуляторні вимоги ЄС щодо надійної автентифікації.

Загально визнано, що банки можуть інтегрувати цифрові інновації, співпрацюючи з фінтех-компаніями. Хоча вони є конкурентами, найбільш ефективною стратегією у відносинах між банками та фінтех-компаніями є використання різних варіантів співпраці, а не конкуренції. Це підтверджують результати нещодавнього опитування MasterCard, яке показало, що майже 90% світових банків і 75% фінтех-компаній розглядають можливість майбутньої співпраці, 58% банкірів розглядають можливість впровадження фінтех-інновацій, а 71% банків готові і мають бажання купувати цифрові рішення.

Сучасні тенденції у цифровому банкінгу включають використання інформації з різних джерел, таких як новини, соціальні мережі, боти на основі штучного інтелекту і т. д., для збору даних про індивідуальні потреби клієнтів. Фінансові маркетологи можуть використовувати ці дані та розширену аналітику, щоб надати персоналізовані послуги та задовольнити потреби своїх клієнтів [26].

Розробка та впровадження штучного інтелекту в банківській системі - це складний і тривалий процес, який можна умовно поділити на такі етапи:

1. Дослідницький етап (2016-2018 роки): У цей період багато українських банків проводили дослідження та експерименти з використання штучного

інтелекту. В основному це було пов'язано з автоматизацією рутинних завдань та аналізом даних для покращення процесу прийняття рішень;

2. Рання інтеграція (2018-2020): Багато банків почали застосовувати ШІ для оптимізації обслуговування клієнтів, виявлення шахраїв і поліпшення аналізу ризиків. Також набуло поширення використання чат-ботів для обслуговування клієнтів;

3. Розвиток додаткових систем (2020-2022): У цей період деякі банки розширили використання ШІ для покращення автоматизації процесів кредитного скорингу, документообігу та внутрішнього контролю. Машинне навчання та технології обробки природної мови стали стандартом для багатьох додатків;

4. Інтеграція в бізнес-процеси (2022-2023): банківські комерційні установи активно запроваджували штучний інтелект в основні бізнес-процеси, такі як кредитування, управління активами, ризик-менеджмент та стратегічне планування. Це розширило можливості для надання персоналізованого обслуговування клієнтів, застосовуючи аналітику та прогнозування на основі штучного інтелекту;

5. Очікувані тенденції (після 2023 року): Очікується, що ШІ сприятиме подальшому вдосконаленню внутрішніх процесів, наданню більш продуктивних інструментів для взаємодії з клієнтами та розвитку додаткових послуг, таких як фінансові консультації та автоматизація інвестицій [27].

Варіанти використання технологій штучного інтелекту в банківських установах включають переважно автоматизацію та оптимізацію процесів (у тому числі зменшення ризиків безпеки), генерування інсайтів для прийняття рішень (обробка та аналіз великих потоків даних від різних зацікавлених сторін) та імітацію людської взаємодії (чат-боти, віртуальні асистенти, які можуть імітувати реальну поведінку людини).

Банківські установи використовують ШІ у багатьох напрямках, таких як прийняття управлінських рішень, автоматизації процесів та ін. (рис. 2.6).



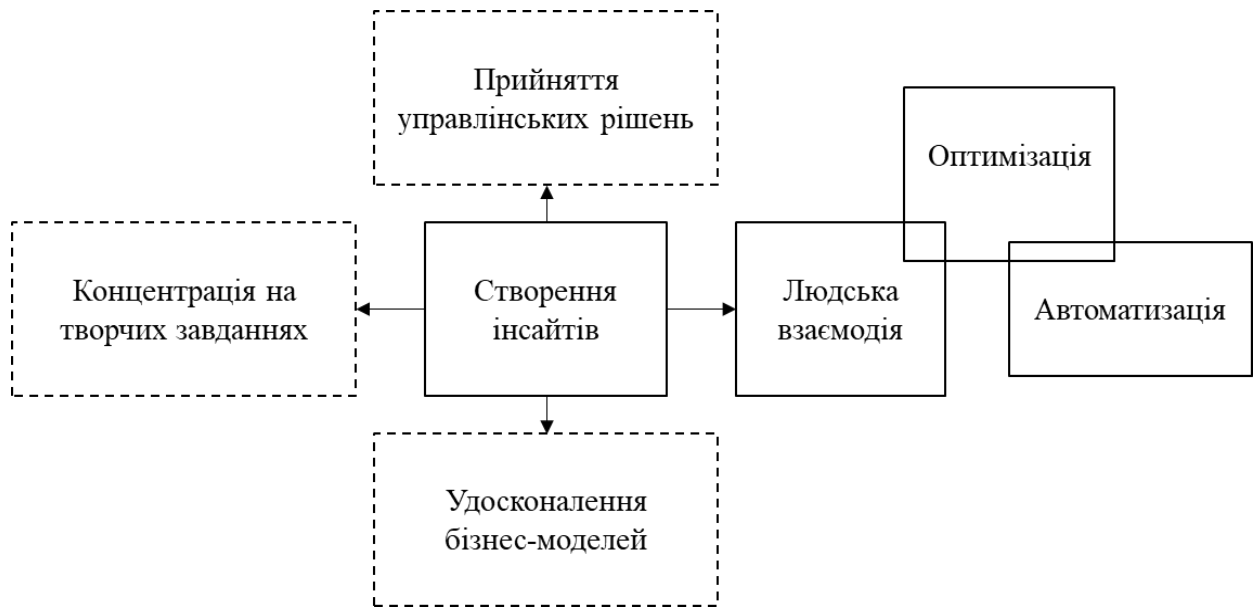


Рис. 2.6 – Напрями використання ШІ в банківських установах

АТ КБ «ПриватБанк» теж активно використовує алгоритми штучного інтелекту (рис. 2.7).

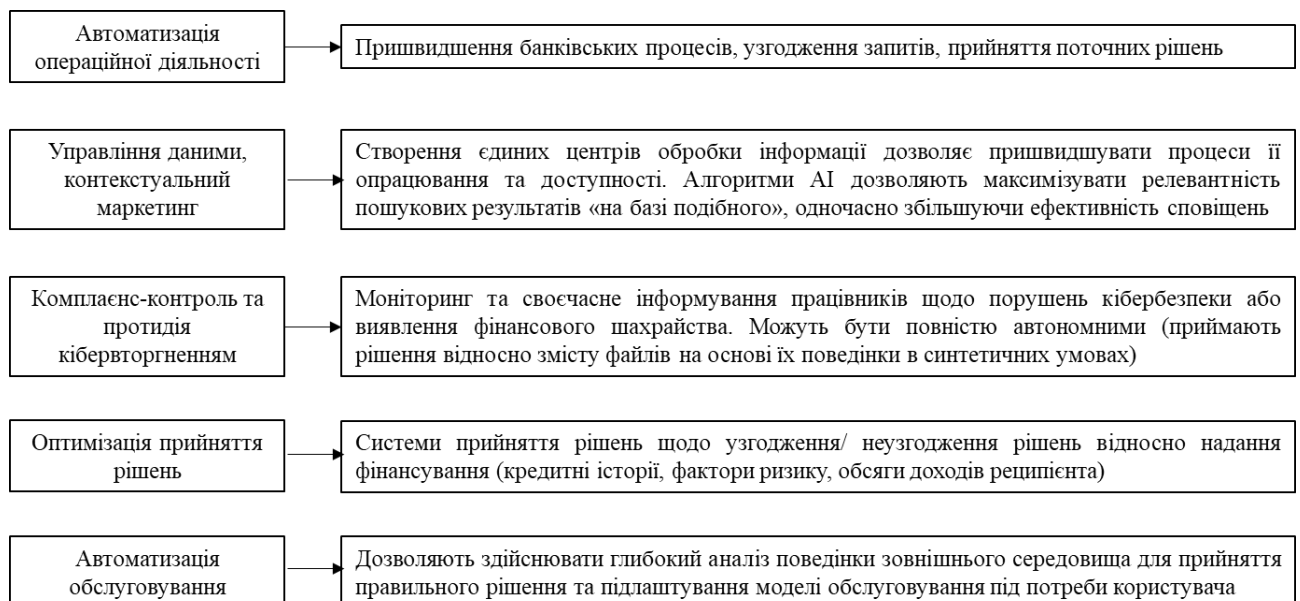


Рис. 2.7 – Напрями використання алгоритмів ШІ в АТ КБ «ПриватБанк»

На рис. 2.7 видно, що АТ КБ «ПриватБанк» використовує технології ШІ насамперед для таких цілей:

- швидкий облік операцій, управління потоками даних (створення єдиних інформаційно-аналітичних центрів, автоматизація операцій, максимізація релевантності результатів пошуку);

- виявлення та запобігання шахрайським схемам і ризикам;

- оцінка кредитоспроможності клієнтів, планування ресурсів та звітності (автоматизація документообігу), автоматизація обслуговування клієнтів та маркетингу, збагачення інформації про клієнтів.

Зростання споживчого попиту на цифрові послуги банків, спрямовані на полегшення управління фінансовими аспектами клієнтів, викликає впровадження інноваційних технологічних рішень. Вже зараз можна помітити збільшення використання штучного інтелекту у всій фінансовій та банківській сфері. Наприклад, стає все більш поширеним використання чат-ботів, які сприяють перевірці особистості клієнтів та забезпечують більш персоналізований банківський досвід, а також робо-консультантів, які допомагають клієнтам приймати найкращі інвестиційні рішення.

Прогнозується, що споживачі банківських послуг будуть постійно вимагати більшої персоналізації, що, можливо, приведе до розвитку гіперперсоналізованих функцій. Ці функції здатні враховувати індивідуальні потреби клієнтів на основі динамічних сигналів у реальному часі щодо їхніх пріоритетів та профілю.

Комунікація з клієнтами швидко розвивається і має велике значення. Це пояснюється, по-перше, потребою банку залишатися орієнтованим на клієнтів, приваблюючи нових і утримуючи існуючих користувачів, а по-друге, технологією, яка дозволяє працювати з меншими затримками та більш ефективно, ніж люди-оператори у будь-який час. Використання чат-ботів забезпечує цілодобовий доступ до банку з максимально швидким реагуванням, що є важливим для клієнтів.

Ця технологія штучного інтелекту особливо популярна серед великих банків з великою клієнтською базою, де постійний контакт з клієнтами особливо важливий. Комп'ютерні роботи також виконують такі функції:

- спілкування з клієнтами;
- пропозиція нових послуг та банківських продуктів;
- інформування клієнтів про необхідність здійснення певних операцій.

Таким чином, чат-боти можуть замінити співробітників у поштових розсилках, колл-центрах і навіть у відділах маркетингу.

Ще одна сфера застосування ШІ - автоматизація базових процесів. Комп'ютерні технології найкраще підходять для повторюваних процесів, де немає етапів прийняття рішень (наприклад, будь-яких розрахунків). Всі транзакції прозорі та зрозумілі, тому банки мають можливість оптимізувати та автоматизувати свої операції, зменшуючи таким чином витрати. Роботи також обробляють і сортують вхідні та вихідні документи. Це економить час і дозволяє фахівцям аналізувати раніше оброблені документи.

Хоча штучний інтелект значно полегшує процеси комунікації та підвищує продуктивність, багато банківських установ зосереджуються на іншій функції, яку виконує технологія, - мінімізації ризиків.

AI дозволяє їм розпізнавати методи роботи, які використовують злочинці, в тому числі найнезвичніші. Обробляючи інформацію, AI виявляє ознаки спроб шахрайства (наприклад, транзакції з різних IP-адрес і одночасні перекази великих сум грошей).

Ця технологія також допомагає виявляти спроби відмивання незаконно отриманих коштів. Комп'ютери постійно використовуються як важливий інструмент управління ризиками в банківському секторі. Перш за все, основна увага приділяється запобіганню злочинам у фінансовому секторі. Штучний інтелект охоплює більші бази даних і дозволяє відстежувати плани, які знаходяться поза межами людського розуміння. Це безсумнівна перевага діджиталізації [28].

Розвиток та цифровізація банківського сектору є результатом впливу різноманітних чинників. Серед них особливо важливу роль у сприянні цифровізації банківських послуг відіграють 7 ключових факторів (рис. 2.8).

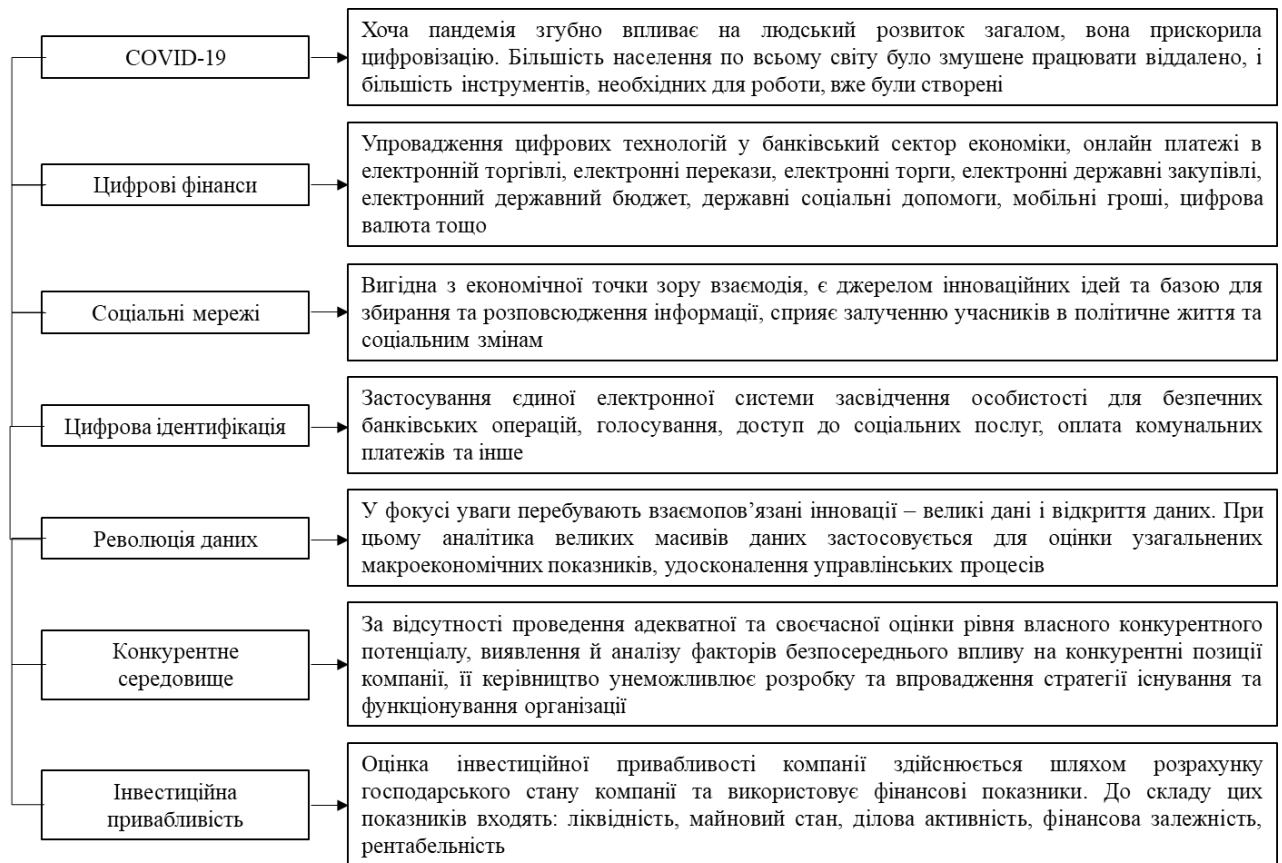


Рис. 2.8 – Фактори впливу цифровізації на розвиток банківських послуг

З даних, наведених на рис. 2.8, можна зробити висновок, що основними факторами впливу цифровізації на розвиток банківських послуг являються: COVID-19, фінанси цифрові, мережі соціальні, ідентифікація цифрова, революція даних, покращення становища конкуренції, інвестиційна привабливість.

Процес реалізації можливостей, які пропонує ШІ, є незворотнім на глобальному рівні. Цифрова економіка дає можливість застосовувати сучасні методи ШІ в банківських послугах і замінити працівників роботами для виконання багатьох завдань. Однак, незважаючи на очевидні переваги використання штучного інтелекту та цифрових технологій у банківському секторі, ставлення до цього процесу залишається скептичним. Багато дослідників вважають, що радикалізм щодо повної діджиталізації є не виправданим. Ефективність штучного інтелекту повною мірою проявляється у взаємодії з людьми, а не в повній заміні людської праці роботизованою технікою.

Для визначення доцільності використання цифрових технологій при розробці банківських послуг та його впливу на розвиток банківського сектору проведемо SWOT-аналіз розвитку цифрового банкінгу в Україні (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз розвитку цифрового банкінгу в Україні

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення якості роботи;</li> <li>- збільшення прибутковості через відсутність витрат на утримання філій;</li> <li>- поліпшення операційної діяльності;</li> <li>- підвищення ефективності операційного управління банком;</li> <li>- скорочення часу на розробку інноваційних продуктів (послуг);</li> <li>- розширення клієнтської бази (особливо молодих споживачів);</li> <li>- підвищення лояльності споживачів та встановлення швидкого зворотного зв'язку з ними</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока вартість цифрової трансформації;</li> <li>- застаріле законодавство;</li> <li>- обмежена кількість діджитал-спеціалістів;</li> <li>- залежність від технологій;</li> <li>- відсутність цифрової стратегії розвитку;</li> <li>- необхідність забезпечення кібербезпеки;</li> <li>- недовіра споживачів до вітчизняних банківських комерційних установ;</li> <li>- слабкий рівень інфраструктури ІКТ в ряді регіонів України;</li> <li>- відсутність досвіду і технологічних знань у членів правління;</li> <li>- слабкий державний контроль</li> </ul>
Можливості	Ризики
<ul style="list-style-type: none"> <li>- поява нових технологічних рішень;</li> <li>- розвиток фінансової інклюзії населення;</li> <li>- розвиток цифрової трансформації економіки</li> <li>- розвиток «безготівкової» економіки</li> <li>- поширення цифрових банківських послуг на сільську місцевість</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кібератаки та інтернет-шахрайство;</li> <li>- технологічні ризики;</li> <li>- помилки при виконанні операцій;</li> <li>- недооцінка інноваційної культури;</li> <li>- посилення нерівності праці;</li> <li>- підвищений рівень тіньової економіки;</li> <li>- помилки при виконанні деяких операцій</li> </ul>

Виходячи з даних, наведених у табл. 2.8, можна стверджувати, що більшість керівників банків вважають високі витрати основним недоліком цифрової трансформації, водночас вони виділяють підвищення рентабельності операцій та розширення клієнтської бази серед ключових переваг для банків. Тому для успішної цифровізації банківських послуг банкам слід зосередитись саме на підтримці своїх сильних сторін [29].

Під впливом цифровізації світовий банківський сектор переживає значні трансформації: клієнти все більше використовують різноманітні канали для отримання банківських послуг та взаємодіють з банками через нові платформи, що призводить до покращення клієнтського досвіду унаслідок цифровізації

банківських процесів. Наприклад, пандемія та обмежувальні заходи прискорили зміни в платіжних звичках громадян, зокрема ведучи до зростання безготівкових транзакцій, особливо в Інтернеті. Українці активно переходять на безготівкові способи оплати та частіше користуються послугами електронної комерції.

Один з основних викликів, що постає перед діджиталізацією банківської системи, полягає у низькій адаптації до швидкозмінного технологічного оточення. Інноваційні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, аналітика даних та інтернет речей, потребують постійного оновлення процесів та систем з боку банків. Ключовим є розробка ефективної стратегії цифрової трансформації, яка охоплює використання нових технологій та забезпечує сумісність з існуючими системами.

Іншим викликом є потреба у забезпеченні кібербезпеки. Незважаючи на те, що цифрові технології приносять безліч переваг, вони також створюють нові загрози та ризики.

Банки повинні приділяти особливу увагу захисту особистих даних клієнтів і запобіганню шахрайству та кібератакам. Надзвичайно важливо розробити ефективні стратегії кібербезпеки, удосконалити системи ідентифікації та автентифікації, а також навчити персонал правильним практикам кібергігієни.

Найбільшим викликом для діджиталізації банківського сектору в Україні та світі є висока конкуренція між банками та існуючими фінтех-компаніями.

Розглядаючи основні положення політик фінтех-компаній щодо співпраці з банками, слід звернути увагу на такі сфери:

- кредити МСБ, проектне фінансування, іпотека, споживчі кредити та кредитні картки;
- політика фінтех, спрямована на надання послуг банкам - кредитне посередництво (обробка та верифікація заявок, андеррайтинг, кредитний скоринг, обслуговування та стягнення кредитів, ВааS-рішення, управління кредитними ризиками);
- депозитне посередництво (прийом клієнтів, автентифікація (KYC та AML/CFT-контроль, ВааS-рішення);

- конкурентна політика FinTech у сфері прийому депозитів, ощадних та гаманцевих продуктів, персональних фінансів, P2P-платежів тощо;
- конкурентна політика FinTech у сфері зняття депозитів [30].

Слід зазначити, що на сучасному етапі розвитку фінансового сектору існують певні протиріччя та загрози у взаємодії фінтех-компаній та банків (рис. 2.9).

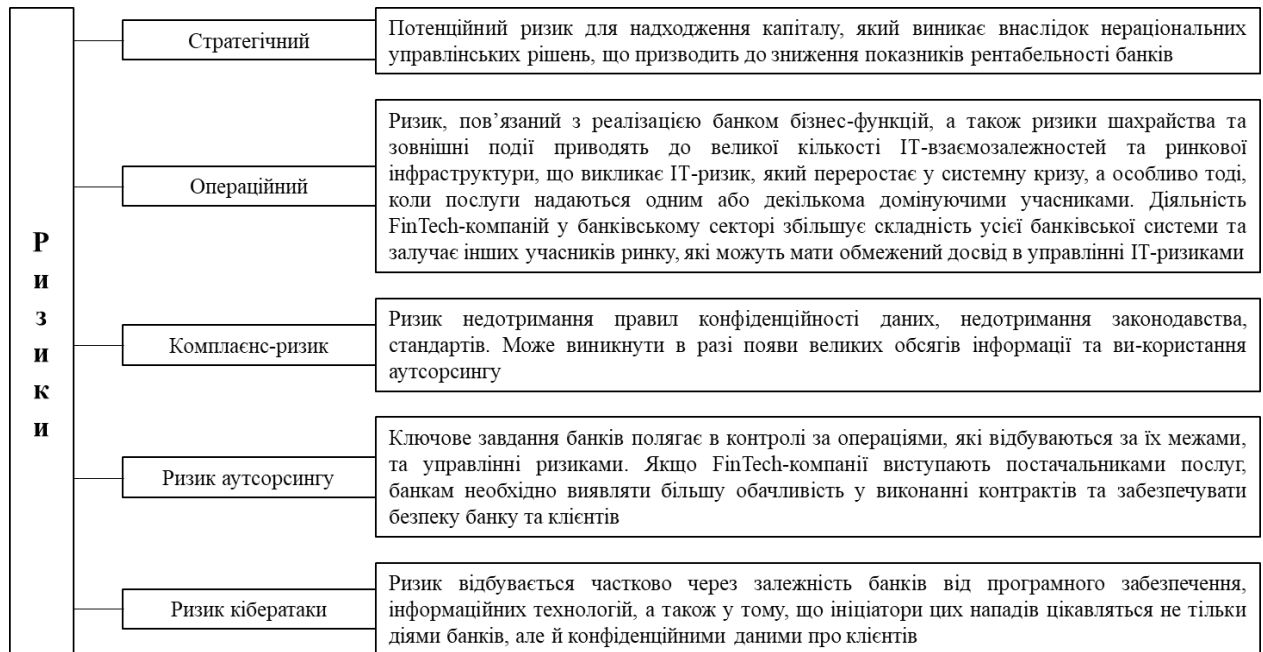


Рис. 2.9 – Ризики, які виникають під час взаємодії фінтех-компаній

Таким чином, для мінімізації ризиків, зображених на рис. 2.9, та успішного розвитку у майбутньому, банкам необхідно зосередитись на забезпеченні кібербезпеки, проведенні вчасного тестування та моніторингу банківських систем, розширенні асортименту банківських послуг, оптимізації системи ІТ-ризиків. Усі ці практичні рекомендації допоможуть банкам мінімізувати ризики, зберегти високий рівень конкурентоспроможності та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

### 2.3. Оцінка ефективності управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк»

Оцінка фінансового стану банківської установи є важливою при дослідженні ефективності управління її прибутковістю. Першим етапом проведення оцінки стану фінансового є аналіз обсягів пасивів й активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки на основі балансу банку (додаток В, Г, Д) (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз обсягів активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки, млн грн

Показник	Значення за роками, млн грн			Абсолютний приріст, млн грн	Темп приросту, %
	2021	2022	2023		
Кошти грошові та їх еквіваленти	52835	96380	152282	99447	188,22%
Аванси та кредити банкам	26243	103837	134237	107994	411,52%
Аванси та кредити клієнтам	68218	68084	92019	23801	34,89%
Цінні папери	222277	239752	271847	49570	22,30%
Активи податкові (поточні)	9978	9079	4	-9974	-99,96%
Нерухомість інвестиційна	1989	2155	2340	351	17,65%
Основні засоби	6074	5228	5127	-947	-15,59%
Активи нематеріальні за винятком гудвілу	1288	1389	1563	275	21,35%
Активи податкові (відстрочені)	0	1100	1952	1952	100,00%
Інвестиції в підприємства	30	30	30	0	0,00%
Активи фінансові (інші)	2644	4309	9493	6849	259,04%
Активи нефінансові (інші)	9713	9189	9094	-619	-6,37%
Активи непоточні	7	64	20	13	185,71%
Всього	401296	540596	680008	278712	69,45%

Проведений аналіз обсягів активів АТ КБ «ПриватБанк», наведений у табл. 2.9, показав, що протягом 2021-2023 рр. грошові кошти та їх еквіваленти збільшились на 99447 млн. грн, або на 188,22% через збільшення обсягу касових операцій банку. Кредити та аванси банкам також збільшились на 107994 млн. грн, або на 411,52% через збільшення обсягу кредитних операцій на



міжбанківському ринку, кредити та аванси клієнтам збільшилися на 23801 млн. грн, або на 34,89% через збільшення обсягу кредитних операцій банку.

Інвестиційні цінні папери збільшилися на 49570 млн. грн, або на 22,30% через збільшення портфелю цінних паперів банку, поточні податкові активи знизилися на -9974 млн. грн, або на 99,96% через сплату банком податків до бюджету, інвестиції в дочірні, спільні та асоційовані підприємства залишилися незмінними і становили 30 млн. грн, тобто збільшення чи зменшення інвестиційного портфеля банку не відбулось, основні засоби знизилися з 6074 млн. грн. у 2021 році до 5127 млн. грн. у 2023 році через продаж будівель банком, інші фінансові активи 6849 на 6849 млн. грн (на 259,04%).

Така динаміка активів ПриватБанку протягом 2021-2023 років зумовлена збільшенням кредитних операцій та розрахункових операцій з готівкою протягом аналізованого періоду, зростанням рівня інвестиційної діяльності та зменшенням обсягу капіталовкладень у основні засоби [31].

Динаміку обсягу активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки наведено на рис. 2.10.

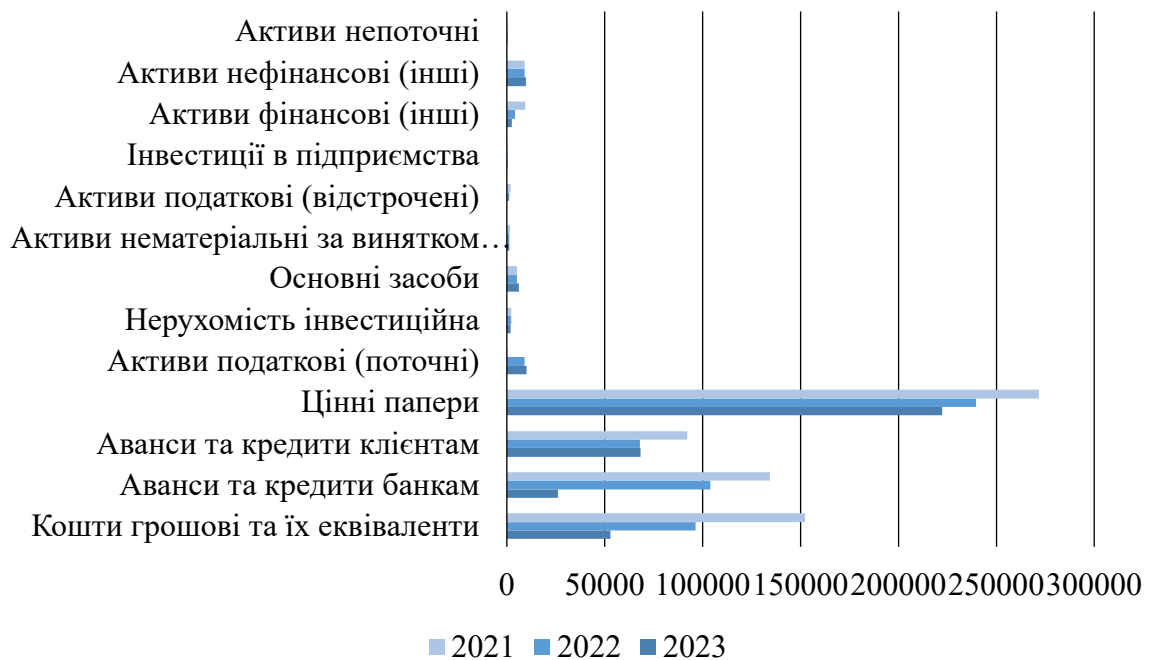


Рис. 2.10 – Динаміка активів АТ КБ «ПриватБанк»  
за 2021-2023 роки, млн грн

На рис. 2.10 видно, що найбільшу частку активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки займають цінні папери, а найменшу – активи непоточні.

Наступним кроком оцінки фінансового стану банку є проведення аналізу обсягів пасивів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Обсяги банківських пасивів за 2021-2023 роки, млн. грн

Показник	Значення за роками, млн грн			Абсолютний приріст, млн грн	Темп приросту, %
	2021	2022	2023		
<b>Зобов'язання</b>					
Кошти клієнтів	325303	471970	555525	230222	70,77%
Кошти залучені	0	129	2630	2630	100,00%
Зобов'язання податкові (поточні)	159	0	25790	25631	16120,13%
Зобов'язання фінансові (інші)	3770	2634	3038	-732	-19,42%
Забезпечення	3652	5804	5438	1786	48,90%
Зобов'язання нефінансові (інші)	1794	2272	2741	947	52,79%
<b>Всього</b>	<b>334681</b>	<b>482808</b>	<b>595162</b>	<b>260481</b>	<b>77,83%</b>
<b>Власний капітал</b>					
Капітал статутний	206060	206060	206060	0	0,00%
Дохід емісійний	23	23	23	0	0,00%
Резерви	(4091)	(15168)	(1741)	2350	-57,44%
Результат від операцій з акціонером	12174	12174	12174	0	0,00%
Фонди (резервні та інші)	9696	11449	12959	3263	33,65%
Накопичений дефіцит	(157247)	(156749)	(144629)	12618	-8,02%
<b>Всього</b>	<b>66615</b>	<b>57789</b>	<b>84846</b>	<b>18231</b>	<b>27,37%</b>

Дані у табл. 2.10 показують, що протягом 2021-2023 рр. Кошти клієнтів збільшились на 230222 млн. грн. (+70,77%) через збільшення клієнтської бази банку. Станом на кінець 2023 року коштів банків в ПриватБанку не було.

Залучених коштів у 2021 році у банку не було, проте у 2022 році їх сума становила 128 млн. грн, до чого призвело залучення банком додаткових коштів, а у 2023 році їх сума зросла до 2630 млн. грн. Зобов'язання податкові поточні збільшились на 25631 млн. грн. Зобов'язання фінансові зменшились на 732 млн. грн (на 19,42%), забезпечення збільшились на 1786 млн. грн (на 48,9%), зобов'язання нефінансові (інші) зросли на 947 млн. грн. (52,79%).

Загальна сума зобов'язань банку зросла на 260481 млн. грн. (+77,83%). Така динаміка зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2021-2023 років зумовлена збільшенням обсягу депозитних операцій та активізацією діяльності банку, і на міжбанківському ринку відповідно.

Статутний капітал протягом 2021-2023 років не змінювався і становив 206060 млн. грн. Це відбулось через те, що банк не поповнював свій статутний капітал, дохід емісійний також не змінювався і становив 23 млн. грн протягом усього досліджуваного періоду через те, що банк не змінював номінальну вартість акцій та вартість продажу акцій. Резервні та інші фонди банку збільшились на 2350 млн. грн. (+35%) через те, що банк щорічно поповнює резервний фонд на 35%.

Отже, сума власного капіталу збільшилась на 18231 млн. грн. (+27,37%). Така динаміка власного капіталу банку протягом 2021-2023 років зумовлена тим, що дивідендна політика банку протягом аналізованого періоду не змінювалась, а внесків засновників до статутного капіталу банку не було [32].

Динаміка пасивів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки зображена на рис. 2.11.

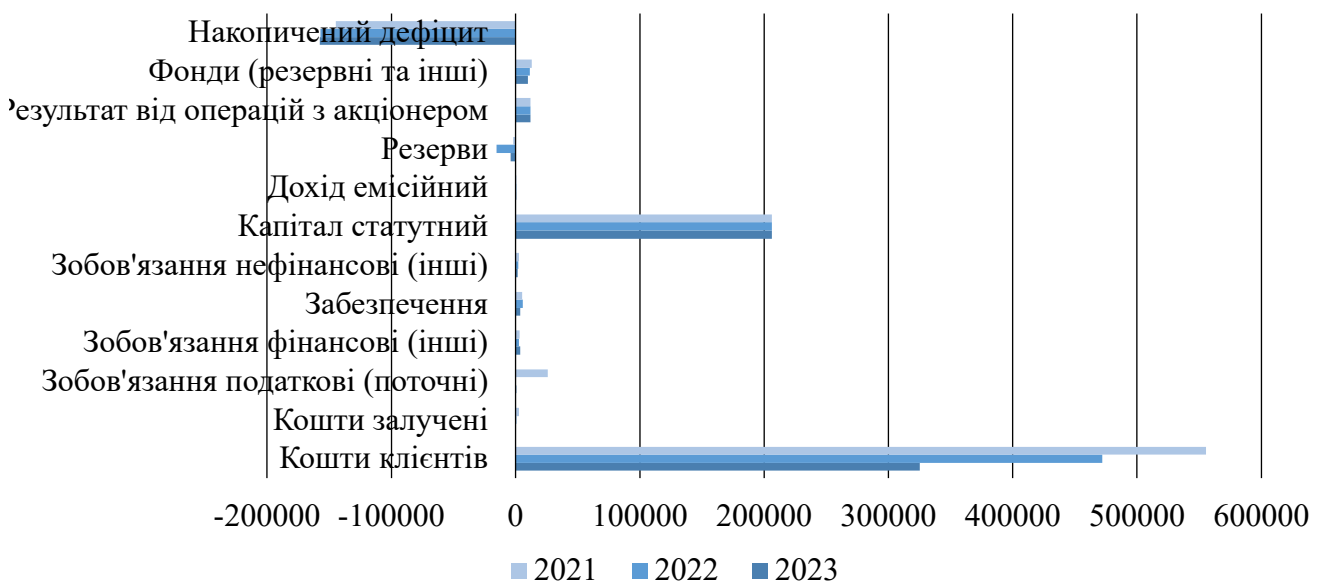


Рис. 2.11 – Динаміка пасивів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки, млн грн

Як показано на рис. 2.11, найбільшу частку пасивів банку протягом 2021-2023 років займають зобов'язання та забезпечення, а саме – кошти клієнтів, а найменшу – капітал власний, а саме – дохід емісійний.

Для більш детального дослідження ефективності управління прибутком банку проведемо аналіз показників прибутковості та рентабельності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки на основі звіту про результати фінансові (додаток А, Б, В) (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз показників прибутковості та рентабельності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки

Показник	Значення за роками, %			Відхилення (+,-)
	2021	2022	2023	
Вихідні дані для розрахунку, млн грн				
Чистий прибуток	35050	30198	37765	2715
Загальний дохід банку	105409	86484	120205	14796
Процентні доходи	35854	43686	66238	30384
Процентні витрати	6537	3768	6616	79
Комісійні доходи	35057	32945	41589	6532
Комісійні витрати	11840	12505	17150	5310
Власний капітал	66615	57789	84846	18231
Активи	401296	540596	680008	278712
Загальна сума витрат банку	70359	56286	82440	12081
Показники прибутковості та рентабельності, %				
Загальний рівень рентабельності	33,25%	34,92%	31,42%	-1,83%
Окупність витрат доходами	149,82%	153,65%	145,81%	-4,01%
Рентабельність капіталу	52,62%	52,26%	44,51%	-8,11%
Рентабельність активів	8,73%	5,59%	5,55%	-3,18%
Чиста процентна маржа	41,67%	70,92%	72,32%	30,65%

Дані у таблиці 2.11 вказують на те, що ефективність банківської діяльності протягом аналізованого періоду знаходилась на високому рівні, про що свідчать розраховані показники прибутковості та рентабельності. Загальний ступінь прибутковості банку у 2022 році підвищився на 12,39% через збільшення процентного доходу банку, а у 2023 році, навпаки, знизився на 11,12% через зниження процентного доходу банку. Окупність витрат доходами у 2022 році зросла на 22,55%, на що вплинуло підвищення дохідності банку, а у 2023 році

знижилась на 11,12%, на що вплинуло зниження доходів банку. Рентабельність капіталу банку у 2022 році підвищилась на 6,61% через збільшення чистого прибутку банку та власного капіталу банку, проте у 2023 році знижилась на 0,36% через зниження прибутку чистого та суми його власного капіталу. Рентабельність активів у 2022 році зросла на 2,38%, на що також вплинуло збільшення суми прибутку чистого та його активів, а у 2023 році, навпаки, знижилась на 3,15% через зниження прибутку чистого та його активів. Чиста процентна маржа у 2022 році збільшилась на 1,66%, а у 2023 р. – на 0,08%, на що вплинуло збільшення чистого процентного доходу банку [33].

Аналіз банківської стійкості фінансової є не менш важливим аспектом в управлінні його прибутковістю. Проведемо аналіз банківської стійкості фінансової на основі балансу за 2021-2023 рр. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Розрахунок коефіцієнтів банківської фінансової стійкості за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	2020	2021	2023	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт відношення капіталу власного й активів	>10%	13,81	16,6	10,69	-3,12
Відношення капіталу статутного до капіталу власного	15-50	390,08	309,33	356,57	-33,51
Показник мультиплікатора капіталу	<10	1,86	1,95	2,62	0,76
Коефіцієнт загальної платоспроможності	>1	1,16	1,2	1,12	-0,04
Коефіцієнт фінансового важеля	>3	6,24	5,02	8,35	2,11
Коефіцієнт фінансування	0,7-0,9	5,02	6,24	4,68	-0,34
Коефіцієнт фінансової стабільності	>0,2	0,2	0,16	0,21	0,01
Коефіцієнт автономії	>0,1	0,17	0,14	0,18	0,01

Дані у таблиці 2.12 вказують на те, що протягом 2021-2023 років коефіцієнт співвідношення власного капіталу та активів знизився з 13,81% до 10,69%, що свідчить про зниження рівня покриття активів капіталом банку. Це відбулось через те, що сума приросту власного капіталу була меншою за суму

приросту активів банку. Відношення статутного капіталу до власного знизилось з 390,08% до 356,57%, проте дані значення перевищують нормативне, що є позитивним явищем для банку. Таке зниження відбулось через те, що сума статутного капіталу не змінилась, а сума власного капіталу збільшилась. Коефіцієнт загальної платоспроможності знизився з 1,16% до 1,12%, що свідчить про зниження рівня платоспроможності банку. Таке зниження маємо внаслідок того, що сума приросту власного капіталу була меншою за суму приросту активів банку.

Коефіцієнт фінансового важеля збільшився з 6,24% до 8,35%, отже, спроможність банку до залучення коштів на ринку фінансовому знаходиться на високому рівні, що позитивно впливає на структуру його ресурсної бази. Збільшення відбулось через те, що сума приросту залучених коштів була більшою за суму приросту власного капіталу банку. Коефіцієнт фінансування знизився з 5,02% до 4,68%, отже, залежність банку від зовнішніх джерел фінансування понизилась. Таке зниження відбулось через те, що сума приросту власного капіталу була меншою за суму приросту залученого капіталу. Коефіцієнт фінансової стабільності зріс з 0,2% до 0,21%. Така незначна зміна коефіцієнта фінансової стабільності означає, що фінансова стабільність банку протягом аналізованого періоду знаходиться на одному рівні.

Проведений коефіцієнтний аналіз показав, що фінансова стійкість банку у період 2021-2023 років дещо погіршилась, про що свідчить негативна динаміка більшості розрахованих коефіцієнтів протягом аналізованого періоду. На фінансову стійкість банку протягом аналізованого періоду вплинули багато факторів. Серед основних факторів впливу на фінансову стійкість банку протягом 2020-2021 років варто відзначити пандемію COVID-19, яка здійснила негативний вплив на стійкість не тільки АТ КБ «ПриватБанк», а і всього банківського сектору України та представників інших галузей економіки. А у 2022 році негативний вплив на банківську стійкість фінансову здійснила повномасштабна війна, розпочата РФ проти України у лютому 2022 року. Через війну обсяг активних операцій АТ КБ «ПриватБанк» у 2022 році зменшився, що

спричинило зниження дохідності та прибутковості банку, а також негативно вплинуло на фінансовий стан банку та його фінансову стійкість [34].

Для визначення прибутковості фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк» проведемо аналіз грошових потоків банку від фінансової діяльності на основі Звіту про рух грошових коштів (додаток Ж). Аналіз грошових потоків АТ КБ «ПриватБанк» від фінансової діяльності за 2021-2023 роки наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз грошових потоків АТ КБ «ПриватБанк» від фінансової діяльності за 2021-2023 роки

Показник	Значення за роками, млн грн			Абсолютний приріст, млн грн	Темп приросту, %
	2021	2022	2023		
Виплати за зобов'язаннями орендними	(736)	(653)	(713)	-23	-3,13%
Сплачені дивіденди	(19442)	(28040)	(24158)	4716	24,26%
Повернення коштів залучених	0	0	(33)	-33	-100,00%
Отримання коштів залучених	0	127	2530	2530	100,00%
Чисті грошові кошти, використані в фінансовій діяльності	(20178)	(28566)	(22374)	2196	10,88%

З даних у табл. 2.13 можна зробити підсумок, що протягом 2021-2023 років виплати за зобов'язаннями орендними зменшились на 23 млн. грн (3,13%), що відбулось внаслідок зменшення обсягів залучених фінансових активів банку. Сума сплачених дивідендів збільшилась на 4716 млн. грн (-24,26%) через збільшення кількості акціонерів товариства, сума отриманих коштів збільшилась на 2530 млн. грн (+100%) порівняно з 2021 роком та на 2403 млн. грн порівняно із 2021 роком.

Сума чистих грошових потоків, використаних у фінансовій діяльності АТ КБ «ПриватБанк» збільшилась на 2196 млн. грн (+10,88%), проте протягом всього аналізованого періоду обсяг коштів, витрачених на фінансову діяльність банку перевищує обсяг отриманих коштів від фінансової діяльності.

Динаміку грошових потоків від фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки наведено на рис. 2.12.

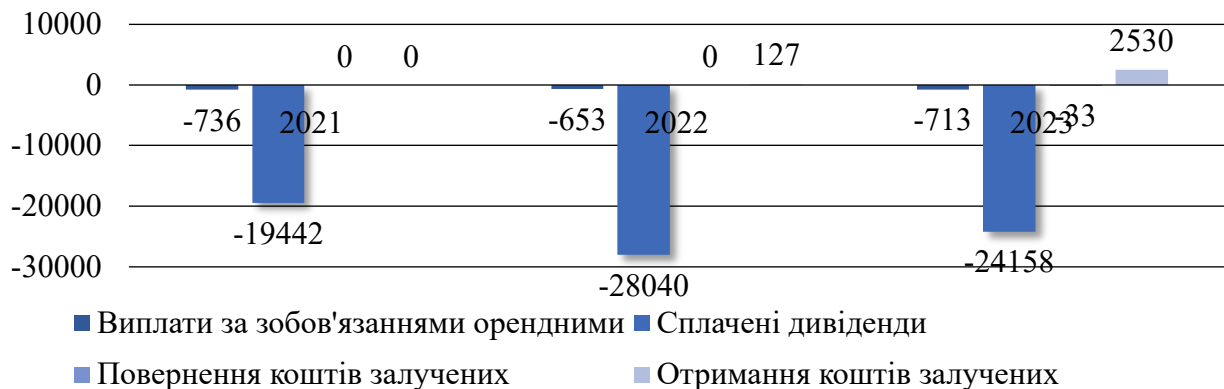


Рис. 2.12 – Динаміка грошових потоків від фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки, млн грн

Як зображено на рис. 2.12, сума чистих грошових коштів, використаних в результаті фінансової діяльності на кінець 2023 року мала від'ємне значення, що стало наслідком перевищення видатків фінансової діяльності над доходами та отриманими грошовими коштами [35].

Завершальним етапом дослідження управління прибутковістю АТ КБ «ПриватБанк» буде визначення його позиції у матриці фінансової стратегії. Для цього проведемо аналіз деяких показників фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Аналіз показників фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	Темп приросту
Фінансово-експлуатаційні потреби	3145	3286	3489	344	10,94%
Результат господарської діяльності	14863,8	18584,4	19706,4	4842,6	32,58%
Результат фінансової діяльності	-20178	-28566	-22374	-13376	-44,13%
Результат фінансово-господарської діяльності	-3180,2	2526,4	15038,4	18218,6	168%
Загальна рентабельність	51,93%	63,55%	61,98%	10,06%	x
Рентабельність за капіталом	13,34%	13,88%	13,67%	0,33%	x
Чиста рентабельність	4,16%	1,59%	36,00%	31,84%	x



Дані у табл. 2.14 свідчать про те, що результат господарської діяльності підприємства протягом 2021-2022 років підвищився на 4842,6 млн грн, або на 32,58%, результат фінансової діяльності знизився на 13376 млн грн, або на 44,13%, а результат фінансово-господарської діяльності підприємства збільшився на 18218,6 млн грн. Загальна рентабельність зросла на 10,06%, рентабельність за капіталом збільшилась на 0,33%, а чиста рентабельність зросла на 31,84%. Тобто більшість показників матриці фінансової стратегії АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2021-2023 років покращились (рис. 2.13).

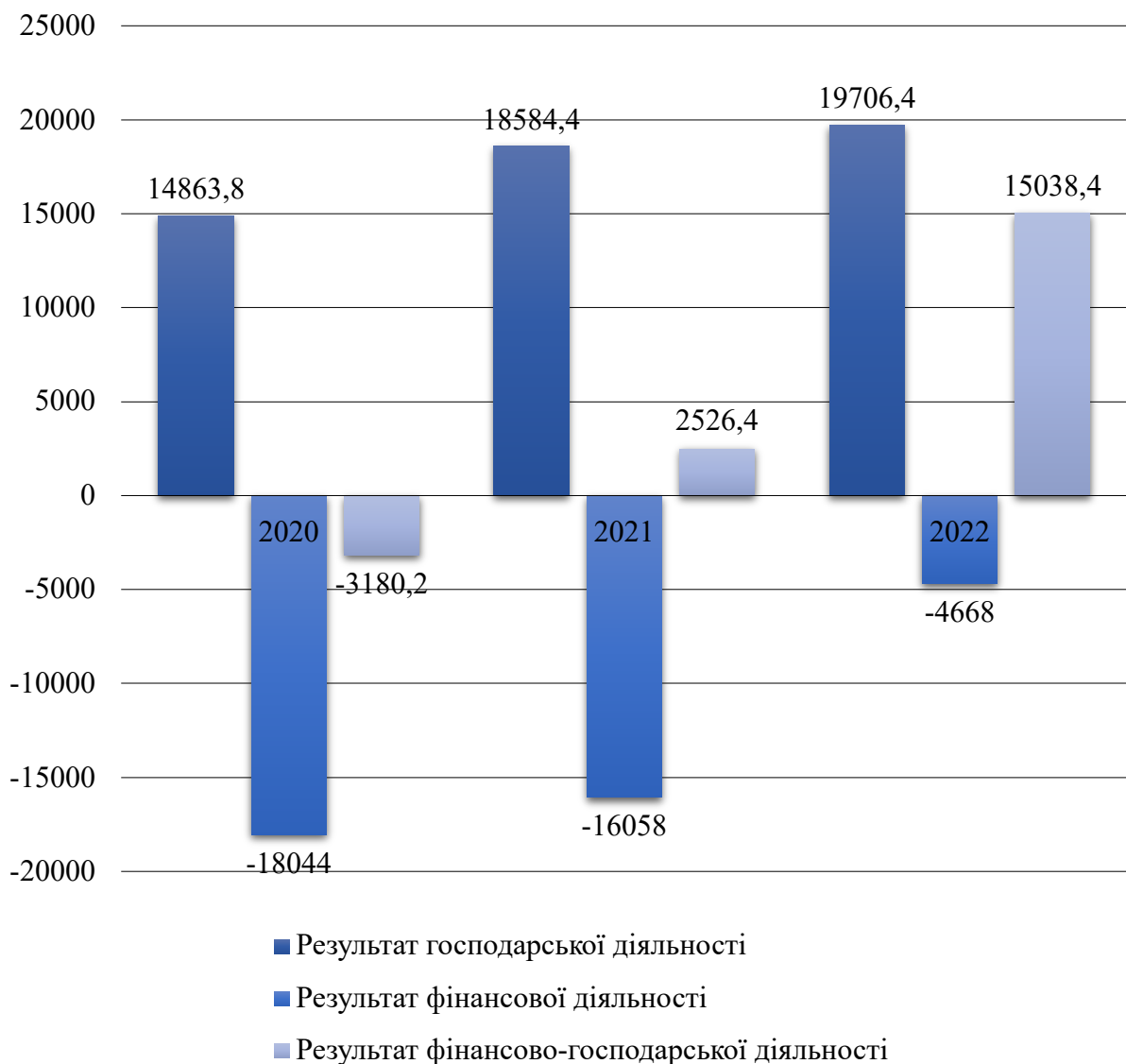


Рис. 2.13 – Динаміка показників матриці фінансової стратегії

АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2021-2023 років

Зображені на рис. 2.13 дані свідчать про те, що показники результатів господарської, фінансової, та господарсько-фінансової діяльності банку у 2022 році підвищились, що позитивно вплинуло на позицію підприємства у матриці фінансової стратегії.

Для визначення позиції АТ КБ «ПриватБанк» у матриці фінансової стратегії узагальнимо результати фінансово-господарської діяльності протягом 2021-2023 років (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Результати фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023
Результат господарської діяльності	РГД>0	РГД>0	РГД>0
Результат фінансової діяльності	РФД<0	РФД<0	РФД<0
Результат фінансово-господарської діяльності	РФГД<0	РФГД>0	РФГД>0

Дані у табл. 2.15 свідчать про те, що протягом 2020-2022 років АТ КБ «ПриватБанк» перебувало у квадраті 1 «Батько сімейства», що характеризується ефективною господарською діяльністю підприємства, наявністю умов для самофінансування та розвитку, а також зменшенням заборгованості за рахунок позитивного фінансового результату від господарської діяльності (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Позиція АТ КБ «ПриватБанк» у матриці фінансової стратегії протягом 2021-2023 роки

АТ КБ «ПриватБанк» 1 – Батько сімейства	4 – Рантьє	6 – Материнське товариство
7 - Епізодичний дефіцит	2 – Стійка рівновага	5 – Атака
9 – Кризовий стан	8 – Дилема	3 – Хитка рівновага

Дані у табл. 2.16 свідчать про те, що АТ КБ «ПриватБанк» може змінити свою позицію у фінансовій матриці стратегії, перейшовши у квадрат 4 «Рант'є», у квадрат 2 «Стійка рівновага», або ж у квадрат 7 «Епізодичний дефіцит». Для переходу у квадрат 4 «Рант'є» підприємству необхідно збільшити обсяг високоліквідних активів, збільшити позиковий капітал та обсяг фінансових інвестицій, а також поліпшити систему управління податками. Усі ці заходи дадуть підприємству змогу покращити фінансовий стан, внаслідок чого позиція підприємства у матриці фінансової стратегії переміститься до зони прибутковості. Якщо ж фінансовий стан підприємства погіршиться, то його позиція у фінансовій матриці стратегії зміниться на квадрат 7 «Епізодичний дефіцит», що характеризується дефіцитом ліквідних засобів та підходить для збиткових підприємств зі старіючим продуктом.

Щоб мінімізувати ймовірність зміни позиції підприємства у матриці фінансової стратегії на квадрат 7, а також для покращення позиції у матриці фінансової стратегії АТ КБ «ПриватБанк» рекомендується розробити дієві заходи, які сприятимуть зміцненню фінансового стану підприємства та позитивно вплинуть на результати його діяльності [36].

Отже, аналіз ефективності управління прибутковістю АТ КБ «ПриватБанк» показав, що протягом 2021-2023 років ефективність управління прибутковістю установи банківської понизилась, про що свідчать розраховані показники фінансової стійкості банку, а також динаміка активів, пасивів та грошових потоків, використаних у фінансовій діяльності АТ КБ «ПриватБанк». У 2022 році спостерігалось незначне підвищення ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк», проте у 2023 році ефективність діяльності погіршилась, про що говорить зниження розрахованих показників рентабельності та прибутковості банку. Така зміна показників прибутковості банку протягом аналізованого періоду зумовлена зростанням доходів банку (у тому числі комісійних) у 2022 році та різким зниженням доходів банку у 2023 році.

## Висновки до розділу 2

Аналіз конкурентного середовища та його впливу на діяльність АТ КБ «ПриватБанк» показав, що операційне середовище, в якому функціонують українські банки, характеризується високим рівнем невизначеності, що підтверджено результатами аналізу банківської системи. Економічне та політичне становище в Україні у 2024 році залишається складним і напруженим, але під контролем. Продовження військових дій та руйнування виробничих потужностей, житлових будинків, а також інфраструктури гальмують економічний розвиток і відтермінують позитивне відновлення економіки.

Проте керівництво АТ КБ «ПриватБанк» активно реагує на ситуацію, намагаючись зменшити негативний вплив, але подальше погіршення макроекономічної ситуації може мати негативний вплив на стан фінансовий. Крім того, АТ КБ «ПриватБанк» підтримує лідируючі позиції прибутковості серед найбільших банків України, апро що свідчать результати проведеного кластерного аналізу. Для забезпечення сталого розвитку у мінливому економічному середовищі АТ КБ «ПриватБанк» необхідно забезпечити належний рівень внутрішніх адаптаційних можливостей за допомогою вдосконалення системи стратегічного управління прибутком.

Аналіз ефективності управління прибутковістю АТ КБ «ПриватБанк» показав, що протягом 2021-2023 років ефективність управління прибутковістю установи банківської понизилась, про що свідчать розраховані показники фінансової стійкості банку, а також динаміка активів, пасивів та грошових потоків, використаних у фінансовій діяльності АТ КБ «ПриватБанк». У 2022 році спостерігалось незначне підвищення ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк», проте у 2023 році ефективність діяльності погіршилась, про що говорить зниження розрахованих показників рентабельності та прибутковості банку. Така зміна показників прибутковості банку протягом аналізованого періоду зумовлена зростанням доходів банку (у тому числі комісійних) у 2022 році та різким зниженням доходів банку у 2023 році.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ

#### 3.1. Аналіз економіко-математичних моделей управління прибутком банку

В сучасних умовах невизначеності аналіз чинників формування власних ресурсів, що впливають на надійність і фінансову стійкість комерційних банків, потребує розробки і прийняття управлінських рішень щодо пошуку і виявлення нових, істотних джерел ступеня капіталізації банків як за рахунок власних, так і залучених засобів. Проблема моделювання управління власними засобами та врахування ризиків банківської діяльності досліджується в багатьох вітчизняних та зарубіжних роботах з моделювання діяльності банківського сектору.

Економіко-математичні методи та моделі, які застосовуються для аналізу банківської діяльності, мають широкий і різноманітний спектр. Одним із перших наукових досліджень, що запропонувало математичний підхід до банківської справи, вважається робота Ф. Еджворта, опублікована у 1988 році.

Аналіз еволюції та розвитку теорії управління банками охоплює період з 1988 року до сьогоднішнього дня та включає значну кількість наукових досліджень, у яких застосовується широкий спектр економіко-математичних моделей. Серед них — оптимізаційні, ймовірнісні, статистичні, рівноважні та балансові моделі для дослідження операцій. З певною умовністю банк можна розглядати як різновид фірми, що діє на грошовому ринку [37].

Моделі, що описують банківську діяльність, можна поділити на дві основні групи: часткові та повні. Зупинимося детальніше на цих групах. Спершу розглянемо часткові моделі банківської діяльності. У межах часткових моделей виділяються два основних напрями, які базуються на різних припущеннях щодо поведінки банку на грошовому ринку та його здатності впливати на попит і пропозицію в цьому середовищі.

Перший напрям ґрунтується на припущенні про низьку керованість ринку депозитів: банк лише приймає грошові внески, обсяг яких залежить від загальної економічної ситуації, рівня добробуту населення та інших зовнішніх факторів, що не піддаються впливу банку і вважаються екзогенними. У зв'язку з цим моделі цього напрямку зосереджуються на аналізі поведінки фінансових агентів на ринку кредитів і взаємодії банку з ними. Основою цього підходу є теорія формування портфеля замовлень (банківських активів), теорія ризиків тощо; до нього також належать оптимізаційні моделі, спрямовані на формування структури активів.

Для аналізу в роботі були запропоновані наступні моделі такого типу. Перша з них припускає вже відомими загальні бажані пропорції в структурі активів  $A_i$  де  $i$  – індекс групи активу. В рамках кожної  $i$ -тої групи активу потрібно визначити оптимальні обсяги вкладень  $x_{ij}$  по проектах  $j$ . Критерієм оптимальності є отримуваний дохід, що залежить від ефективності проекту (вкладення) (3.1).

$$\begin{aligned} \sum_j^n x_{ij} &\leq A_i, i = 1, \dots, m, \\ \sum_{ij}^n x_{ij} &\geq 0, i = 1, \dots, m, j = 1, \dots, n, \\ &\max\{\sum_{i=1, j=1}^{m, n} I_{ij} x_{ij}\} \end{aligned} \quad (3.1)$$

де  $A_i$  – активи, тис. грн;

$i$  – індекс групи активу;

$j$  – кількість проектів, од.;

$x_{ij}$  – оптимальні обсяги вкладень по проектах, тис. грн.

Друга модель відображає процес формування структури активів з врахуванням:

- 1) наявності власних  $SK$  і залучених засобів  $k$ -го виду  $Dk$ , по депозитній ставці  $dk$ ;
- 2) необхідних резервів з нормою відсотка  $r$  з кожного виду активу  $A_i$ ;
- 3) розподілу часток  $x_{ij}$  активів  $i$ -го вигляду за проектами  $j$  [38].

Критерієм оптимальності також є загальний обсяг отриманого доходу при відомій ефективності проекту  $I_{ij}$  (3.2):

$$\begin{aligned} \sum_j^n (A_j + R_j) &\leq \sum_K^q D_k + SK \\ r_i A_j - A_j &\leq 0 \\ \sum_{i=1}^m x_{ij} - A_j &\leq 0 \\ \max \{ \sum_{i=1, j=1}^{m, n} I_{ij} x_{ij} - \sum_{k=1}^q d_k D_k \} & \end{aligned} \quad (3.2)$$

де  $SK$  – обсяг власних засобів, тис. грн;

$D_k$  – обсяг залучених засобів  $k$ -го виду, тис. грн;

$d_k$  – депозитна ставка, %;

$r$  – норма відсотка резерву кожного виду активу, %;

$I_{ij}$  – загальний обсяг отриманого доходу при відомій ефективності проекту, тис. грн.

В умовах невизначеності важливим є врахування чинника ризику в моделях. Невизначеність зазвичай пов'язана, по-перше, із високими темпами інфляції, а по-друге, із нестабільністю економічних процесів та відсутністю сталих правових і етичних норм у бізнесі. Найбільш значущими видами ризику в таких моделях є ризик зміни відсоткової ставки, кредитний ризик (ймовірність неповернення кредиту) та ризик втрати ліквідності банку. Для врахування цих факторів у моделюванні зазвичай використовується ймовірнісний підхід [39].

Другий підхід базується на протилежному припущенні, розглядаючи ринок кредитів як слабо залежний від діяльності банків. Попит на кредити та його структура вважаються фіксованими при заданому рівні інвестиційної активності. Основна увага приділяється ринку депозитів і чинникам, що впливають на їх залучення. Оскільки виплата відсотків за депозитами є частиною витрат банку, дослідження цього напряму зазвичай пов'язані з теорією витрат, яка входить до складу загальної теорії фірми [40].

Математична нелінійна модель визначення оптимального рівня ставки депозитного відсотка  $x$  при відомих нелінійних функціях  $G(x)$  (обсяг депозитів) і за умови виконання необхідного співвідношення між залученими засобами і власним капіталом  $SK$  може бути записана таким чином (3.3):

$$\begin{aligned} G(x) &\leq kSK \\ x_{ij} &\geq 0 \\ \max\{F[G(x), r] - (G(x), x)\} & \end{aligned} \quad (3.3)$$

де  $F[G(x), r]$  – виробнича функція, що визначає сумарний дохід залежно від обсягу залученого ресурсу  $G(x)$  і ставки за кредити;  
 $k$  – коефіцієнт залучених засобів по відношенню до власного капіталу  $SK$ ;  
 $(G(x), x)$  – відсоткові витрати або добуток обсягу залучених засобів на оптимальну депозитну ставку  $x$ ; при цьому цільова функція максимізує відсотковий дохід банку.

Моделі (3.1) та (3.2) переважно зосереджені на описі активної кредитно-інвестиційної діяльності банку, ґрунтуючись на припущенні про низьку керованість ринку депозитів. Головна перевага цих моделей полягає в тому, що вони прямо визначають структуру кредитно-інвестиційного портфеля банку, показуючи оптимальний розподіл фінансових ресурсів між активами. Такий розподіл здійснюється шляхом оптимізації критерію загального доходу банку, з урахуванням обмежень на розмір вільних ресурсів та необхідних резервів [41].

Перша нерівність моделі (3.2) ілюструє співвідношення між власними та позиковими коштами банку. Вона фактично встановлює вимогу щодо мінімально допустимої частки власних коштів у загальному обсязі активів. Однак ризик та його вплив на прийняття управлінських рішень щодо структури активів і ефективності діяльності банку в цій моделі представлені опосередковано. Незважаючи на це, включення співвідношення власних і позикових коштів до моделі, на нашу думку, є надзвичайно важливим [42].



Стратегія управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» спрямована на максимізацію прибутку. Дана стратегія характеризується підвищеною ризиковістю, адже у банківської установи є можливість зазнати збитків. Модель управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» зображено на рис. 3.1.



Рис. 3.1 – Модель управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк»

На рис. 3.1 показано, що метою управління прибутком в АТ КБ «ПриватБанк» є максимізація прибутку (P), при цьому ризик (R) обмежується шляхом встановлення максимально допустимого його рівня (R'). Стратегія максимізації прибутку включає у своїй сутності свідоме прийняття ризику, відзначається спекулятивними нахилами і реалізується за допомогою застосування незбалансованих підходів до управління активами і пасивами банку, які не передбачають вирівнювання окремих показників балансу за обсягами чи строками [43].

Основними методами управління прибутком в АТ КБ "ПриватБанк" є:

- управління гепом (як позитивний, так і негативний геп відкривають можливості для збільшення маржі порівняно з відсутністю гепу);
- утримання відкритої валютної позиції;
- формування агресивного портфеля цінних паперів;

- здійснення спекулятивних операцій з фінансовими деривативами.

Основним завданням управління прибутком в АТ КБ «ПриватБанк» являється уникнення ситуації, коли прийнятий ризик перевищує допустимі межі і стає настільки критичним, що загрожує існуванню банку і може призвести до його банкрутства. Проте дана модель є недосконалою через високу ризикованість, завдяки якій АТ КБ «ПриватБанк» у будь-який час може втратити прибутковість та у результаті діяльності отримати збитки [44].

Проведений аналіз економіко-математичних моделей управління прибутком банківських установ дозволив визначити загальні принципи побудови моделей управління прибутком для банку:

- врахування основних видів активів, по яких відбувається розподіл ресурсів;
- отримання максимального доходу по активах;
- визначення прибутковості вибраних активів;
- врахування нормативних вимог до діяльності банків;
- побудова динамічної моделі, що відображає політику банку на перспективу в умовах ризику [45].

Таким чином, з метою побудови адекватної моделі управління власними засобами і ризиками комерційних банків проаналізовано походження економіко-математичних моделей банківської діяльності та визначено основні напрями їх вдосконалення з врахуванням специфіки функціонування банківського сектору в умовах невизначеності. Аналіз повних моделей банківської діяльності виявляє кілька важливих переваг у відображенні процесу управління. По-перше, у моделі Сінкі враховується вимога до ліквідності банку, тобто його здатність виконувати зобов'язання перед вкладниками. По-друге, управління ресурсами банку розглядається у динаміці, що охоплює кілька періодів його діяльності. Це дозволяє відобразити динамічні зміни в структурі пасивів, активів та власного капіталу банку.

### 3.2. Пропозиції щодо розробки удосконаленої моделі управління прибутком банку

Для розробки удосконаленої моделі управління прибутком банку в умовах цифровізації банківських послуг АТ КБ «ПриватБанк» рекомендується реалізувати заходи із впровадження інноваційних цифрових банківських послуг, які сприятимуть інноваційному розвитку банку та максимізації його прибутку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Інноваційні цифрові послуги АТ КБ «ПриватБанк»

№ з/п	Назва	Особливості цифрової банківської послуги
1	Мобільний додаток для краудфандингу «Разом»	«Разом» – це інноваційна платформа для збору коштів, яка дозволяє українцям об'єднувати зусилля для підтримки соціальних, благодійних, творчих та бізнес-ініціатив. Завдяки інтеграції з банківськими послугами, платформа забезпечує прозорість, безпеку та зручність. Платформа надає особливу увагу проектам, спрямованим на допомогу вразливим верствам населення, відбудові та відновленню критичної інфраструктури України, а також розвитку української економіки
2	Мобільний додаток для інвестування «ПриватІнвест»	«ПриватІнвест» – це сучасний мобільний додаток, призначений для зручного та безпечного інвестування. Основною метою створення додатку є залучення інвестицій (у точу числі й іноземних) для післявоєнного відновлення та відбудови українських міст, а також для розвитку економіки України. «ПриватІнвест» підходить як для новачків, які тільки починають свій шлях в інвестуванні, так і для досвідчених інвесторів, які шукають зручний та надійний інструмент для керування своїм інвестиційним портфелем
3	Маркетплейс «Рідне»	«Рідне» – це унікальний маркетплейс українських товарів, метою створення якого є підтримка малого і середнього бізнесу в Україні, а також популяризація продукції українських виробників. Це зручна платформа для покупок, яка пропонує товари, виготовлені з турботою про якість і національну ідентичність. «Рідне» – це не просто маркетплейс, а простір для об'єднання суспільства, яке цінує вітчизняне виробництво та хоче підтримати український бізнес, створюючи майбутнє разом

Так як удосконалення моделі управління банківським прибутком має за мету максимізацію прибутку, то рівняння функції цілі матиме наступний вигляд (3.4):

$$\sum_{i=1}^n ЧП_i \times Y_i \rightarrow \max \quad (3.4)$$

де  $ЧП_i$  – чистий прибуток банку, отриманий від реалізації  $i$ -го заходу;  
 $Y_i$  – булева змінна;  
 $i$  – номер реалізованого заходу.

Середня ринкова ціна розробки мобільних додатків у світі становить 3 млн грн. Тому загальні витрати на розробку трьох цифрових банківських послуг АТ КБ «ПриватБанк» не повинні перевищувати 9 млн грн. Середня процентна ставка комісії АТ КБ «ПриватБанк» по банківським послугам становить 2%, тому процентна ставка комісії по кожній з цифрових банківських послуг не має перевищувати 2%. Тож реалізація запропонованих заходів повинна відбуватись з урахуванням наступних обмежень:

1) Загальна сума витрат на розробку та впровадження трьох цифрових банківських послуг повинна бути не більшою за середні ринкові ціни (3.5):

$$\sum_{i=1}^n C_i \times Y_i \leq 3C_{сер} \quad (3.5)$$

де  $C_i$  – сума витрат банку на реалізацію  $i$ -го заходу, млн грн;  
 $Y_i$  – булева змінна;  
 $C_{сер}$  – середня ринкова ціна розробки мобільного додатку, млн грн.

2) Процентна ставка комісії не має перевищувати середню ставку комісії послуг банку (3.6):

$$r_i \times Y_i < r_{сер} \quad (3.6)$$

де  $r_i$  – процентна ставка комісії банку від реалізації  $i$ -того заходу, %;  
 $r_{сер}$  – середня процентна ставка комісії банку.

3) За умовою включення заходу до плану інноваційного розвитку банку:

$$Y_i = \begin{cases} \text{якщо } i\text{-й захід включений до плану інноваційного розвитку банку;} \\ \text{якщо } i\text{-й захід не включений до плану інноваційного розвитку банку.} \end{cases}$$

Дана задача вирішується за допомогою використання надбудови «Пошук рішення» у програмі MS Excel. Якщо розробка та впровадження цифрових послуг за даних обмежень забезпечить високу прибутковість, то АТ КБ «ПриватБанк» рекомендується реалізувати запропоновані заходи.

Усі запропоновані заходи задовільняють обмеження щодо суми витрат на реалізацію та рівня процентної ставки комісії банку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Розрахунок комісійного доходу та чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» від реалізації заходів

Назва заходу	Витрати на розробку, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Комісійний дохід, %
Розробка мобільного додатку для краудфандингу «Разом»	1250,00	1900,00	1,70
Розробка мобільного додатку для інвестування «ПриватІнвест»	1150,00	1700,0	1,50
Розробка маркетплейсу «Рідне»	1100,00	1400,00	1,30
Всього	3500,00	5000,00	
Ліміти	9000,00		2,00

Дані у табл. 3.2 свідчать про те, що найбільше коштів АТ КБ «ПриватБанк» витратить на розробку онлайн-платформи для краудфандингу «Разом», а саме 1250 тис. грн, проте цей проєкт виявився найбільш прибутковим, адже в результаті його реалізації АТ КБ «ПриватБанк» отримає 1900 тис. грн чистого прибутку. Найменше витрат банк здійснить на розробку маркетплейсу «Рідне» - 1100 тис. грн, а чистий прибуток від реалізації становитиме 1400 тис. грн.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечить АТ КБ «ПриватБанк» додатковий прибуток у розмірі 5000 тис. грн при загальній сумі витрат на реалізацію заходів у розмірі 3500 тис. грн та ліміті витрат у сумі 9000 тис. грн.

### Висновки до розділу 3

Удосконалення управління прибутком банку є важливим завданням для банківських установ, яке дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів, знизити ризики та досягти стратегічних цілей.

Ефективність управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2021-2023 років дещо погіршилась. Поточна стратегія управління прибутком банку характеризується високою ризиковістю, через що АТ КБ «ПриватБанк» у будь-який час може втратити прибутковість та у результаті діяльності отримати збитки.

Для удосконалення моделі управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» було запропоновано заходи із впровадження інноваційних цифрових банківських послуг, які сприятимуть інноваційному розвитку банку та максимізації його прибутку:

- розробка онлайн-платформи для краудфандингу «Разом»;
- розробка мобільного додатку для інвестування «ПриватІнвест»;
- розробка маркетплейсу «Рідне».

Найбільше коштів АТ КБ «ПриватБанк» витратить на розробку онлайн-платформи для краудфандингу «Разом», а саме 1250 тис. грн, проте цей проект виявився найбільш прибутковим, адже в результаті його реалізації АТ КБ «ПриватБанк» отримає 1900 тис. грн чистого прибутку. Найменше витрат банк здійснить на розробку маркетплейсу «Рідне» - 1100 тис. грн, а чистий прибуток від реалізації становитиме 1400 тис. грн. Реалізація запропонованих заходів забезпечить АТ КБ «ПриватБанк» додатковий прибуток у розмірі 5000 тис. грн при загальній сумі витрат на реалізацію заходів у розмірі 3500 тис. грн та ліміті витрат у сумі 7614,1 тис. грн.

Отже, запропоновані заходи щодо удосконалення моделі управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» позитивно вплинуть на фінансову діяльність банку та сприятимуть підвищенню його прибутковості та рентабельності, а також ефективності управління прибутком.

**РОЗДІЛ 4**  
**РОЗРАХУНОК ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ВІД ВПРОВАДЖЕННЯ**  
**ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ**  
**ПРИБУТКОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

Проаналізуємо вплив запропонованих заходів з удосконалення управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» на його фінансові результати та рівень рентабельності у 2024 році (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Розрахунок прогнозних показників прибутковості та рентабельності АТ КБ «ПриватБанк» на 2024 рік

Показник	Значення за роками				Відхилення 2024-2023 рр.
	2021	2022	2023	2024	
Вихідні дані для розрахунку, млн грн					
Чистий прибуток	35050	30198	37765	49335	11570
Загальний дохід банку	105409	86484	120205	147774	27569
Процентні доходи	35854	43686	66238	75486	9248
Процентні витрати	6537	3768	6616	6947	331
Комісійні доходи	35057	32945	41589	52869	11280
Комісійні витрати	11840	12505	17150	25438	8288
Власний капітал	66615	57789	84846	89937	5091
Активи	401296	540596	680008	700408	20400
Загальна сума витрат банку	70359	56286	82440	98439	15999
Показники прибутковості та рентабельності, %					
Загальний рівень рентабельності	33,25%	34,92%	31,42%	33,39%	0,13%
Окупність витрат доходами	149,82%	153,65%	145,81%	150,12%	0,30%
Рентабельність капіталу	52,62%	52,26%	44,51%	54,86%	2,24%
Рентабельність активів	8,73%	5,59%	5,55%	7,04%	-1,69%
Чиста процентна маржа	41,67%	70,92%	72,32%	69,63%	27,96%

З даних у табл. 4.1 можна зробити підсумок, що у 2024 році внаслідок застосування удосконаленої стратегії управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» загальний рівень рентабельності банку підвищиться на 0,13% і становитиме 33,39% [51].

Також реалізація заходів щодо удосконалення стратегії управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» сприятиме підвищенню фінансового результату діяльності банку. Динаміка чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2024 роки зображена на рис. 4.1.

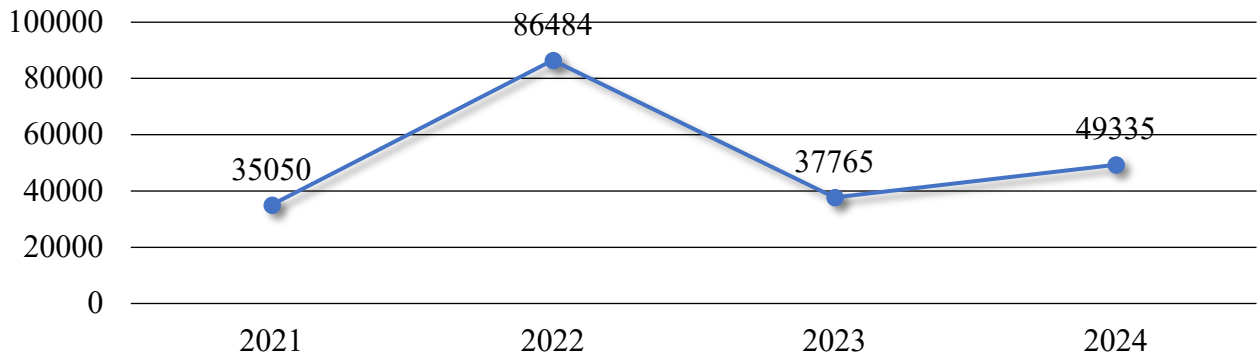


Рис. 4.1 – Динаміка прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2024 роки, млн грн

На рис. 4.1 можемо побачити, що сума чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» у 2024 році збільшиться на 11570 млн грн і становитиме 49335 млн грн [52].

Динаміка показників рентабельності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2024 роки наведена на рис. 4.2.

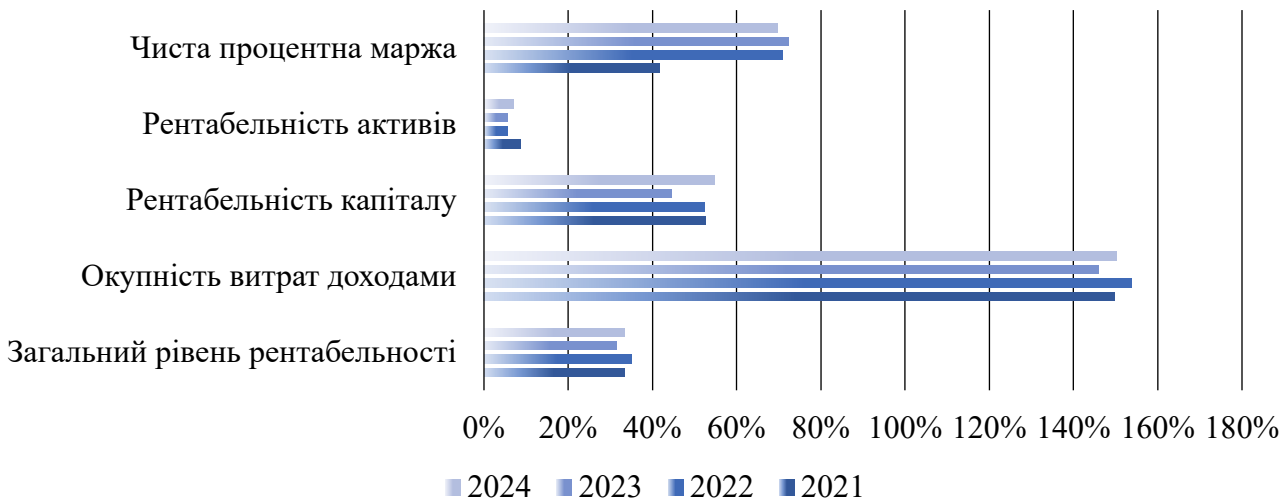


Рис. 4.2 – Динаміка показників рентабельності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2024 роки, %



Як зображено на рис. 4.2, чиста процентна маржа, рентабельність активів та окупність витрат доходами у 2024 році зросте на 1%, а рентабельність капіталу та загальний рівень рентабельності зросте на 2% [53].

Також позитивний ефект розроблених методів удосконалення управління прибутком проявляється у наступних аспектах:

1. Підвищення фінансової стабільності:

- зменшення ризиків (покращені системи управління ризиками дозволяють ідентифікувати, оцінювати та знижувати різні види ризиків, що забезпечує більшу стійкість банку);

- зміцнення капітальної бази (ефективне управління капіталом сприяє підтримці достатнього рівня власних коштів, що підвищує стійкість до фінансових шоків);

2. Покращення прибутковості:

- оптимізація доходів і витрат (вдосконалені методи фінансового аналізу та планування дозволяють ефективніше керувати доходами та витратами, підвищуючи загальну прибутковість банку);

- ефективне використання ресурсів (раціональне використання фінансових та інших ресурсів сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності операційної діяльності);

3. Підвищення прозорості та довіри:

- покращена звітність (вдосконалені системи звітності та фінансового контролю забезпечують прозорість діяльності, що підвищує довіру інвесторів, клієнтів та регуляторів);

- дотримання нормативних вимог (ефективні процеси внутрішнього контролю та аудиту допомагають банку дотримуватися всіх регуляторних вимог та стандартів);

4. Збільшення конкурентоспроможності:

- інноваційні фінансові продукти (впровадження нових фінансових продуктів та послуг, які відповідають потребам клієнтів, допомагає банку залучати нових клієнтів та утримувати існуючих);

- підвищення якості обслуговування (використання сучасних технологій та персоналізованого підходу дозволяє підвищити якість обслуговування клієнтів, що зміцнює конкурентні позиції банку);

#### 5. Зниження операційних витрат:

- автоматизація процесів (використання сучасних інформаційних технологій та автоматизація фінансових процесів знижує операційні витрати та підвищує ефективність роботи);

- оптимізація бізнес-процесів (вдосконалення та оптимізація внутрішніх бізнес-процесів сприяють зниженню витрат та підвищенню ефективності);

#### 6. Підвищення інвестиційної привабливості:

- стабільні фінансові показники (покращене управління прибутком сприяє стабільності та зростанню фінансових показників, що робить банк привабливішим для інвесторів);

- репутація надійного партнера (висока прозорість та ефективність управління підвищують репутацію банку як надійного серед клієнтів).

Тож удосконалення управління прибутком банку приносить значні переваги, які сприяють його стабільному розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковій прибутковості банку [54].

Отже, удосконалення управління прибутком банку є необхідною умовою для його успішного функціонування та розвитку в умовах сучасного ринку та дозволяє банку швидко реагувати на зовнішні виклики, підвищувати ефективність, забезпечувати стійкість та довгострокову прибутковість. Тому запропоновані методи, а також удосконалена модель стратегії управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» позитивно вплинуть на ефективність управління прибутком банку, а також сприятимуть підвищенню його прибутковості та рентабельності.

## Висновки до розділу 4

Аналіз впливу запропонованих заходів щодо удосконалення управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» на його фінансові результати та рівень рентабельності показав, що у 2024 році внаслідок застосування удосконаленої стратегії управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» загальний рівень рентабельності банку підвищиться на 0,13% і становитиме 33,39%. Також удосконалена стратегія управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» сприятиме підвищенню фінансового результату діяльності банку, адже сума чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» у 2024 році збільшиться на 11570 млн грн і становитиме 40335 млн грн.

Також позитивний ефект розроблених методів удосконалення управління прибутком проявляється у наступних аспектах:

- підвищення фінансової стабільності;
- покращення прибутковості;
- підвищення прозорості та довіри;
- збільшення конкурентоспроможності;
- ефективне управління ліквідністю;
- зниження операційних витрат;
- підвищення інвестиційної привабливості.

Тож удосконалення моделі управління прибутком банку приносить значні переваги, які сприяють його стабільному розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковій прибутковості банку. Вдосконалення управління прибутком банку є необхідною умовою для його успішного функціонування та розвитку в умовах сучасного ринку та дозволяє банку швидко реагувати на зовнішні виклики, підвищувати ефективність, забезпечувати стійкість та довгострокову прибутковість. Тому запропоновані методи, а також удосконалена модель стратегії управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» позитивно вплинуть на ефективність управління прибутком банку, а також сприятимуть підвищенню його прибутковості та рентабельності.

## ВИСНОВКИ

1. Управління прибутком банку є комплексним процесом, який включає планування, організацію, контроль та аналіз фінансових ресурсів і операцій банку з метою забезпечення його стабільності, прибутковості та відповідності регуляторним вимогам. Процес управління охоплює різні аспекти банківської діяльності, включаючи управління активами і пасивами, ризик-менеджмент, фінансове планування та аналіз, а також дотримання нормативних вимог. Мета діяльності фінансової у банку полягає у використанні власного та привабленого капіталу для активних операцій з метою збільшення капіталу шляхом отримання прибутку. При цьому важливою умовою є збереження високого ступеня платоспроможності, а також ліквідності установи банківської.

2. Існують дві стратегії керування діяльністю фінансовою у банку. Перша спрямована на максимізацію прибутків, при цьому можливі збитки, тому вона є стратегією високого ризику. Друга стратегія націлена на мінімізацію ризиків та стабілізацію прибутків. Під час виконання будь-якої із стратегій застосовуються дві основні групи методів: методи керування балансовою структурою і методи проведення позабалансових операцій фінансових. Методи керування балансовою структурою складні для практичного застосування і вимагають значних витрат часу та ресурсів. З іншого боку, методи управління, що передбачають проведення позабалансових операцій, відрізняються своєю зручністю, гнучкістю та мобільністю, дозволяючи швидко реструктурувати позиції банку відповідно до ситуації на ринку.

3. Використання різноманітних методик оцінки ефективності керування діяльністю фінансовою у банку, включаючи фінансові коефіцієнти, аналіз показників ефективності, модель Дюпона, рейтингові методики, стрес-тестування та бенчмаркінг, дозволяє отримати всебічне уявлення про фінансовий стан банку. Це, в свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню стійкості фінансової та забезпеченню довгострокової прибутковості.

4. АТ КБ «ПриватБанк» є універсальним Банком з фокусом на роздрібний сегмент, що активно просуває послуги для малого та середнього бізнесу та вибірково працює в корпоративному секторі. Основною сферою діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є проведення комерційних банківських операцій та обслуговування фізичних осіб в Україні. Банк здійснює свою роботу відповідно до ліцензії, виданої Національним банком України в березні 1992 року. Також банк працює на фондовому ринку, здійснюючи торгівлю цінними паперами та депозитарну діяльність. Метою стратегії управління прибутком банку є максимізація прибутку (P), при цьому ризик (R) обмежується шляхом встановлення максимально допустимого його рівня (R'). Основним завданням управління прибутком в АТ КБ «ПриватБанк» являється уникнення ситуації, коли прийнятий ризик перевищує допустимі межі і стає настільки критичним, що загрожує існуванню банку і може призвести до його банкрутства.

5. Аналіз ефективності управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» показав, що протягом 2021-2023 років ефективність управління прибутком установи банківської дещо понизилась, про що свідчать розраховані показники фінансової стійкості банку, а також динаміка активів, пасивів та грошових потоків, використаних у фінансовій діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Також стратегія управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» направлена на максимізацію прибутку та характеризується підвищеною ризиковістю через високу ймовірність отримання збитків, тому АТ КБ «ПриватБанк» рекомендується розробити дієві методи удосконалення управління прибутком банку, які будуть спрямовані на мінімізацію фінансових ризиків та сприятимуть підвищенню ефективності управління прибутком.

6. Удосконалення управління прибутком банку є важливим завданням для банківських установ, яке дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів, знизити ризики та досягти стратегічних цілей. Удосконалена стратегія АТ КБ «ПриватБанк» спрямована на мінімізацію фінансових та операційних ризиків, а також на узгодження балансових позицій, внаслідок чого ймовірність

отримати збитки банку знизяться, фінансовий стан буде стабільним, а рівень прибутковості та рентабельності банку зросте.

7. Для удосконалення моделі управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» було запропоновано заходи із впровадження інноваційних цифрових банківських послуг, які сприятимуть інноваційному розвитку банку та максимізації його прибутку: розробка онлайн-платформи для краудфандингу «Разом»; розробка мобільного додатку для інвестування «ПриватІнвест»; розробка маркетплейсу «Рідне». Найбільше коштів АТ КБ «ПриватБанк» витратить на розробку онлайн-платформи для краудфандингу «Разом», а саме 1250 тис. грн, проте цей проєкт виявився найбільш прибутковим, адже в результаті його реалізації АТ КБ «ПриватБанк» отримає 1900 тис. грн чистого прибутку. Найменше витрат банк здійснить на розробку маркетплейсу «Рідне» - 1100 тис. грн, а чистий прибуток від реалізації становитиме 1400 тис. грн. Реалізація запропонованих заходів забезпечить АТ КБ «ПриватБанк» додатковий прибуток у розмірі 5000 тис. грн при загальній сумі витрат на реалізацію заходів у розмірі 3500 тис. грн та ліміті витрат у сумі 7614,1 тис. грн.

8. У 2024 році в результаті запровадження запропонованих рекомендацій щодо удосконалення управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» загальний рівень рентабельності банку підвищиться на 0,13% і становитиме 33,39%. Також удосконалена стратегія управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» сприятиме підвищенню фінансового результату діяльності банку, адже сума чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» у 2024 році збільшиться на 11570 млн грн і становитиме 40335 млн грн.

9. Удосконалення моделі управління прибутком банку приносить значні переваги, які сприяють його стабільному розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковій прибутковості банку. Тому запропоновані заходи щодо удосконалення моделі стратегії управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк» позитивно вплинуть на ефективність управління прибутком банку, а також сприятимуть підвищенню його прибутковості та рентабельності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» № 5-6. Ст.30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 03.10.2024);
2. Степаненко О. І. Інтерпретація обліково-економічної категорії «фінансові результати», їх класифікація. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. №41;
3. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Банківська система : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с.
4. Буряк А. В. Теоретичні підходи до визначення змісту банківської діяльності. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=727> (дата звернення: 03.10.2024).
5. Закон України «Про Національний банк України» № 29 від 1999 р. Ст. 238. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/679-14> (дата звернення: 03.10.2024);
6. Ларіонова К., Капінос Х. Особливості управління прибутком банків України в умовах фінансової невизначеності. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №4;
7. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» №1 від 2002 року. С.1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14> (дата звернення: 03.10.2024);
8. Положення про порядок здійснення банками аналізу та перевірки документів (інформації) про фінансові операції та їх учасників: затв. постановою Правління НБУ від 15.08.2016р. № 369. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0369500-16#n11> (дата звернення: 05.10.2024);
9. Про порядок регулювання діяльності банків в Україні. Інструкція, затв. постановою Правління НБУ від 28.08.2001 № 368 зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01/page>. (дата звернення: 05.10.2024);

10. Дребот Н.П., Грудзевич Н.Я. Інноваційна політика банків на ринку банківських послуг. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/920> (дата звернення: 15.10.2024).
11. Матвійчук Н., Теслюк С. Основні тенденції розвитку банківських інновацій в Україні. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. №.1(25). 2021;
12. Дроботя Я. А., Бражник Л. В., Дорошенко О. О. Диджиталізовані інновації банківського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. №23;
13. Семенов А. Ю. Теоретико-методологічне обґрунтування сутності фінтеху в контексті формування цифрової економіки. *Modern Economics*. 2021. № 30;
14. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk> (дата звернення: 06.10.2024);
15. Артем'єва І. О., Залюбовська С. С. Цифрові трансформації банківського сектору. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2023. № 1-2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat\\_2023\\_1-2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2023_1-2_12) (дата звернення: 07.10.2024);
16. Кайдан Л. І., Духота Є. В. Основні стратегічні напрями поетапного розвитку цифрових технологій у банківських установах. Індуктивне моделювання складних систем. 2019. №11;
17. Положення про порядок визначення рейтингових оцінок за рейтинговою системою CAMELS від 08.05.2002 р. № 171. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0171500-02#Text> (дата звернення 07.10.2024);
18. Краус Н. М., Краус К. М., Рамський А. Ю. Трансформація банківської системи в частині її діджиталізації та детермінантів інноваційного управління. *Науковий економічний журнал. Інтелект XXI століття*. 2019. № 12. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/27721/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BF%D1%96%D1%8F%20%D1%82%D0%B5%D0%B7.pdf> (дата звернення: 08.10.2024);



19. Indicators of financial activity of Ukrainian banks. *Financial results as of 01.01.2023*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 08.10.2024);
20. Profit of the banking sector in 2022. *National Bank of Ukraine. February 10, 2023*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivskiy-sektor-zavdyaki-visokiy-operatsiyniy-efektivnosti-otrimav-pributok-247-mlrd-grnu-2022-rotsi> (дата звернення: 09.10.2024);
21. Top 1000 World Banks ranking. *The Banker. Global Financial Intelligence Since*. 2019. URL: <http://www.thebanker.com/Top-1000> (дата звернення 10.10.2024);
22. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року м. Київ № 18. URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_24022022\\_18](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18) (дата звернення: 11.10.2024);
23. Грудзевич У. Я. Аналіз ліквідності та прибутковості банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2023. №48;
24. Вінниченко О.В., Гудзь А.В. Фінансовий стан банку та методи його оцінки в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69;
25. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 11.10.2024);
26. Циганюк Д. Л. Рудняк А. Д. Аналіз фінансового стану банківського сектору України. *Вісник СумДУ. Економіка*. 2020. №1. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення: 12.10.2024);
27. Федішин М. П., Жаворонок А. В., Ковальчук Н. О. Аналітична оцінка фінансової стійкості та стабільності банківської системи України на основі індикаторів. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №6(74);
28. Лютий І. О. Банківська справа: підручник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2019. 383 с.;
29. Офіційний сайт Національного Банку України. URL: [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua) (дата звернення: 13.10.2024);

30. Бей Г. В., Шперчук А. О., Думанська А. О. Можливості застосування технологій AI в системі стратегічного управління розвитком банківської установи. *Економіка та суспільство*. 2022. №44;

31. Баришевська І. В., Сизоненко Ю. С. Штучний інтелект у банківській сфері в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2021. №57;

32. Гончаренко А. Вплив сучасних цифрових технологій на конкурентні позиції банків на фінансовому ринку. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2022. №88;

33. Єсіна, О. Г. Розвиток цифрових фінансових технологій у банківській сфері. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. №7;

34. Касич А. О., Наумкіна І. О. Процеси цифровізації як невід’ємна складова сучасного банківського менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. №28;

35. Рибалко А.С., Зайцев О.В. Сучасні підходи до аналізу фінансових результатів діяльності банківської установи. *Економіка та суспільство*. 2020. №21;

36. Кирилюк Р. Р. Банківський менеджмент в сучасних умовах розвитку банківської системи України. *Ефективна економіка*. 2020. №3;

37. Скорук О. Ефективність економіко-математичного моделювання в оптимізації бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. №57;

38. Ошийко А. А. Актуальні питання фінансового менеджменту комерційних банків. *Концептуальні засади менеджменту та фінансів в умовах глобальної нестабільності*. 2019 р. №5;

39. Паянок Т. М., Каменчук М. П. Аналіз і прогнозування результатів діяльності банку (на прикладі ПАТ КБ «Приватбанк»). *Облік і фінанси*. 2019. №4(86);

40. Дроботя Я. А., Дорошенко О. О., Бражник Л. В. Стан управління ризиком ліквідності комерційних банків України. *Ефективна економіка*. 2022. №3;

41. Зянько В. В., Коваль Н. О. Банківський менеджмент: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2022. 170 с.;
42. Шматковська Т. О., Стащук О. В., Дзямулич М. І. Великі дані та бізнес-моделювання економічних систем. *Ефективна економіка*. 2021. №5;
43. Мажара Г. А., Грекул А. О. Економіко-математичне моделювання оцінки інвестиційного потенціалу України. *Економіка та суспільство*. 2023. №52;
44. Шелест О. Л. Вдосконалення стратегії управління прибутковістю банку з використанням імітаційної моделі *Ефективна економіка*. 2019. №53;
45. Самойленко І. О. Менеджмент організацій: підручник. Харків: ХАІ, 2020. 279 с.;
46. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. 494 с.;
47. Фролов С. М. Банківський менеджмент: навч. посіб. Суми : СНАУ. 2022. 180 с.;
48. Халатур С. М., Грабчук О. М., Богачов Я. Д. Удосконалення теоретичних засад управління фінансовими ресурсами комерційного банку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 1;
49. Абрамова І.О. Теоретичні аспекти системи банківського менеджменту. *Економічний форум*. 2021. №1;
50. Карась О.О. Специфіка системи управління ризиками в банківській сфері. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69;
51. Крюкова Г.В. Управління фінансовими результатами комерційного банку та підвищення його прибутковості. *Ефективна економіка*. 2021. №45;
52. Болдова А. А., Панчук К. П. Напрями удосконалення банківського менеджменту в Україні. *Світ економічної науки*. 2019. №12;
53. Зянько В. В. Банківський менеджмент: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2022. 170 с.;
54. Ушакова О. А. Банківські операції : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2021. 226 с.

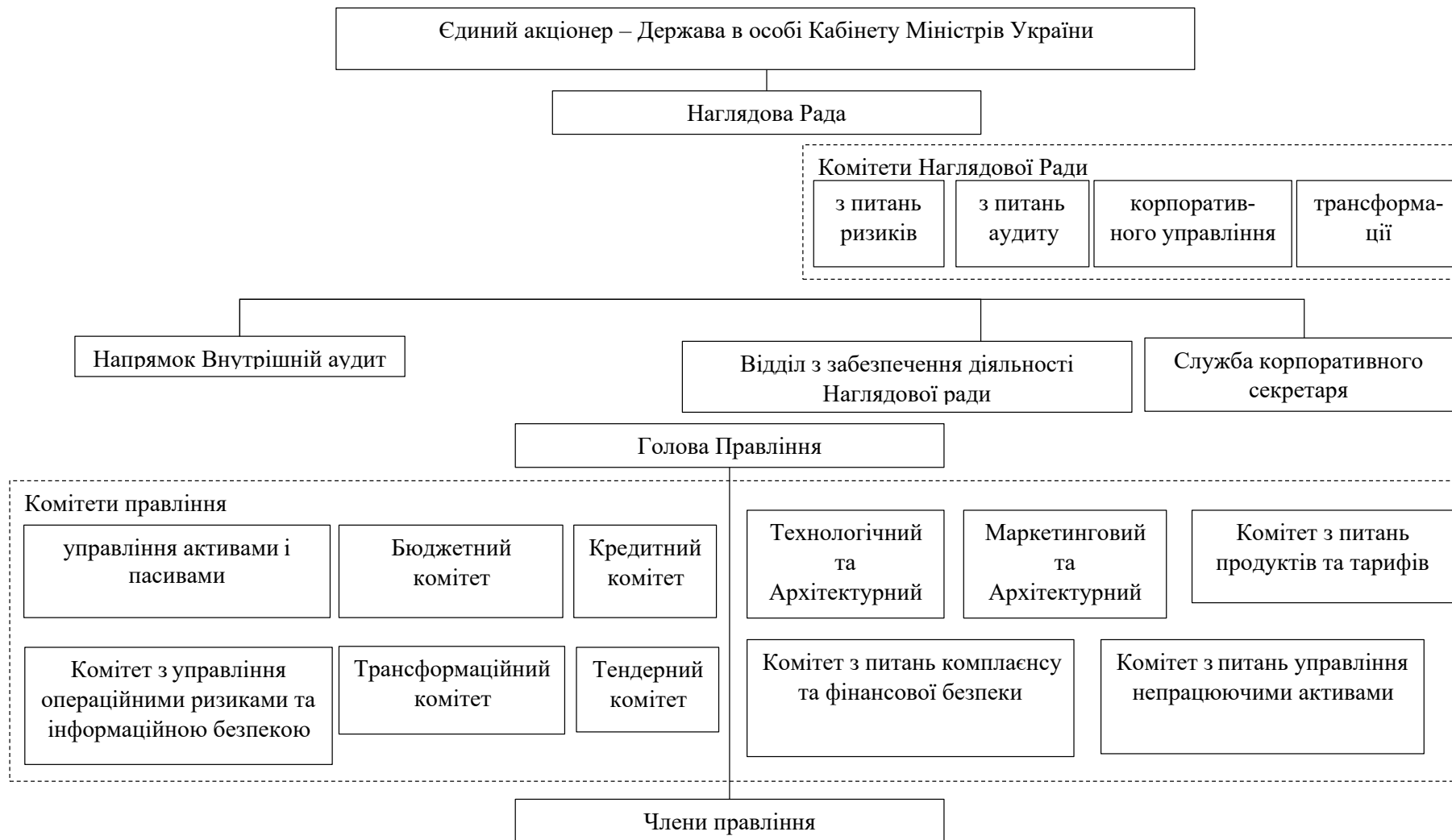
## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Етапи цифрової трансформації банківської установи



Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк»





## Окремий звіт про фінансовий стан АТ КБ «Приватбанк» за 2023 рік

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"**  
**Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2023 року**

	Прим.	31 грудня 2023	31 грудня 2022 (як перераховано)
<i>У мільйонах українських гривень</i>			
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	152 282	94 191
Кредити та аванси банкам	7	134 237	103 837
Кредити та аванси клієнтам	8	92 019	68 084
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		271 847	239 752
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	100 376	95 716
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	171 471	143 920
- за амортизованою собівартістю	9	-	116
Поточні податкові активи	25	4	9 079
Інвестиційна нерухомість	10	2 340	2 155
Основні засоби	11	5 127	5 228
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 563	1 389
Відстрочені податкові активи	25	1 952	1 100
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	9 493	6 498
Інші нефінансові активи	13	9 094	9 189
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		20	64
<b>Загальна сума активів</b>		<b>680 008</b>	<b>540 596</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти клієнтів	14	555 525	471 970
Інші залучені кошти	15	2 630	128
Поточні податкові зобов'язання	25	25 790	-
Інші фінансові зобов'язання	16	3 038	2 634
Забезпечення у т.ч.:	17	5 438	5 804
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 111	1 280
- інше забезпечення		4 327	4 524
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 741	2 271
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>595 162</b>	<b>482 807</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	(1 741)	(15 168)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резервні та інші фонди банку	19	12 959	11 449
Накопичений дефіцит		(144 629)	(156 749)
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>84 846</b>	<b>57 789</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>680 008</b>	<b>540 596</b>

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.


  
Г. Бьош  
Голова Правління



  
В. В. Яроленко  
Головний бухгалтер

## Продовження додатка В

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"****Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року**

У мільйонах українських гривень	Прим.	2023 рік	2022 рік
Процентні доходи в т.ч.:		66 238	43 686
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	61 614	38 905
- інші процентні доходи	20	4 624	4 781
Процентні витрати	20	(6 616)	(3 768)
<b>Чистий процентний дохід</b>		<b>59 622</b>	<b>39 918</b>
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(4 588)	(15 396)
<b>Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності</b>		<b>55 034</b>	<b>24 522</b>
Комісійні доходи	22	41 589	32 945
Комісійні витрати	22	(17 150)	(12 505)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		10 174	14 655
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(1 076)	(7 760)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 266	119
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	4 648	2 608
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		185	267
Витрати на виплати працівникам		(10 552)	(10 096)
Амортизаційні витрати	11	(2 175)	(1 970)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 946)	(10 473)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	194	(885)
- адміністративні та операційні витрати	23	(11 140)	(9 588)
Інші доходи	24	2 173	2 815
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(407)	(458)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>72 766</b>	<b>34 672</b>
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(35 001)	(4 474)
<b>Прибуток за рік</b>		<b>37 765</b>	<b>30 198</b>

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г. Бьош  
Голова Правління
  
 В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер



## Окремий звіт про фінансовий стан АТ КБ «Приватбанк» за 2021 рік

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"**  
**Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2021 року**

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2021	31 грудня 2020 (як реклаसифіковано)	31 грудня 2019 (як рекласифіковано)
<b>АКТИВИ</b>				
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	52 835	49 911	45 894
Кредити та аванси банкам	7	26 243	25 059	27 118
Кредити та аванси клієнтам	8	68 218	55 021	59 544
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		222 277	221 661	152 157
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	93 096	100 750	84 680
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	129 074	119 196	66 602
- за амортизованою собівартістю	9	107	1 715	875
Поточні податкові активи	21	9 978	6 660	2 257
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30	155
Інвестиційна нерухомість		1 989	2 933	3 379
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	10	1 288	953	648
Основні засоби	10	6 074	6 689	5 832
Інші фінансові активи	11	2 644	3 448	2 210
Інші нефінансові активи	12	9 713	10 128	10 529
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		7	32	-
<b>Загальна сума активів</b>		<b>401 296</b>	<b>382 525</b>	<b>309 723</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>				
Інші залучені кошти		-	-	7 721
Кошти банків		3	2	201
Кошти клієнтів	13	325 303	312 708	240 621
Відстрочені податкові зобов'язання	21	159	146	121
Інші фінансові зобов'язання	14	3 770	4 059	2 639
Забезпечення у т.ч.:	15	3 651	10 687	2 363
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		373	329	290
- інше забезпечення		3 278	10 358	2 073
Інші нефінансові зобов'язання	15	1 795	2 098	1 528
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>334 681</b>	<b>329 700</b>	<b>255 194</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>				
Статутний капітал	16	206 060	206 060	206 060
Емісійний дохід	16	23	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174	12 174
Інші резерви	9, 10	(4 091)	(2 248)	(660)
Резерви та інші фонди банку	16	9 696	8 481	6 850
Накопичений дефіцит		(157 247)	(171 665)	(169 918)
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>66 615</b>	<b>52 825</b>	<b>54 529</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>401 296</b>	<b>382 525</b>	<b>309 723</b>

Затверджено до випуску та підписано 26 липня 2022 року.

Г. Бонд  
Голова ПравлінняГ. Ю. Самаріна  
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер



## Продовження додатка Г

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"****Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року**

У мільйонах українських гривень	Прим.	2021 рік	2020 рік (як рекласифіковано)
Процентні доходи в т.ч.:		35 854	33 563
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	17	30 870	28 547
- інші процентні доходи	17	4 984	5 016
Процентні витрати	17	(6 537)	(11 961)
<b>Чистий процентний дохід</b>		<b>29 317</b>	<b>21 602</b>
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	18	(856)	(1 809)
<b>Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності</b>		<b>28 461</b>	<b>19 793</b>
Комісійні доходи	19	35 057	27 649
Комісійні витрати	19	(11 840)	(8 888)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		3 226	3 103
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		1 017	(7 460)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	32	8
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	(7 666)	16 045
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		(873)	(256)
Витрати на виплати працівникам		(8 904)	(8 192)
Амортизаційні витрати		(2 183)	(1 791)
Частка прибутку (збитку) асоційованих підприємств та спільних підприємств, облік яких ведеться за методом участі в капіталі		-	(124)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:		(2 348)	(16 681)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	15, 20	6 464	(8 539)
- адміністративні та операційні витрати	20	(8 812)	(8 142)
Інші доходи		1 286	1 200
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(111)	(104)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(164)	(6)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		77	-
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>35 067</b>	<b>24 296</b>
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	21	(17)	6
<b>Прибуток за рік</b>		<b>35 050</b>	<b>24 302</b>

Затверджено до випуску та підписано 26 липня 2022 року.

Г. Бьох  
Голова ПравлінняГ. Ю. Самаріна  
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер

## Окремий звіт про фінансовий стан АТ КБ «Приватбанк» за 2022 рік

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"**  
**Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2022 року**

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2022	31 грудня 2021
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	96 380	52 835
Кредити та аванси банкам	7	103 837	26 243
Кредити та аванси клієнтам	8	68 084	68 218
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		239 752	222 277
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	96 716	93 096
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	143 920	129 074
- за амортизованою собівартістю	9	116	107
Поточні податкові активи	25	9 079	9 978
Відстрочені податкові активи	25	1 100	-
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інвестиційна нерухомість	10	2 155	1 989
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 389	1 288
Основні засоби	11	5 228	6 074
Інші фінансові активи	12	4 309	2 644
Інші нефінансові активи	13	9 189	9 713
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		64	7
<b>Загальна сума активів</b>		<b>540 596</b>	<b>401 296</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти банків		-	3
Кошти клієнтів	14	471 970	325 303
Інші залучені кошти	15	128	-
Відстрочені податкові зобов'язання	25	-	159
Інші фінансові зобов'язання	16	2 634	3 770
Забезпечення у т.ч.:	17	5 804	3 651
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 280	373
- інше забезпечення		4 524	3 278
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 271	1 795
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>482 807</b>	<b>334 681</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід	19	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Інші резерви	9, 11	(15 168)	(4 091)
Резервні та інші фонди банку	19	11 449	9 696
Накопичений дефіцит		(156 749)	(157 247)
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>57 789</b>	<b>66 615</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>540 596</b>	<b>401 296</b>

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош  
Голова ПравлінняГ. Ю. Самаріна  
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер

## Продовження додатка Д

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"**  
**Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року**

У мільйонах українських гривень	Прим.	2022 рік	2021 рік
Процентні доходи в т.ч.:		43 686	35 854
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	38 905	30 870
- інші процентні доходи	20	4 781	4 984
Процентні витрати	20	(3 768)	(6 537)
<b>Чистий процентний дохід</b>		<b>39 918</b>	<b>29 317</b>
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(15 396)	(856)
<b>Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності</b>		<b>24 522</b>	<b>28 461</b>
Комісійні доходи	22	32 945	35 057
Комісійні витрати	22	(12 505)	(11 840)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		14 655	3 226
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	119	32
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	2 608	(7 666)
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		267	(873)
Витрати на виплати працівникам		(10 096)	(8 904)
Амортизаційні витрати	11	(1 970)	(2 183)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 473)	(2 348)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	(885)	6 464
- адміністративні та операційні витрати	23	(9 588)	(8 812)
Інші доходи	24	2 815	1 286
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(458)	(111)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(164)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	77
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>34 672</b>	<b>35 067</b>
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(4 474)	(17)
<b>Прибуток за рік</b>		<b>30 198</b>	<b>35 050</b>

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош  
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна  
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер



## Звіт про рух грошових коштів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки

## АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2021 рік	2020 рік (як рекласифіковано)
<b>Грошові потоки від операційної діяльності</b>			
Проценти отримані		36 915	32 658
Проценти сплачені		(6 755)	(12 266)
Комісійні доходи, що отримані		35 057	27 649
Комісійні витрати, що сплачені		(11 840)	(8 888)
Чисте (збільшення)/зменшення від операцій з іноземною валютою		3 226	3 103
Виплати працівникам		(9 176)	(7 683)
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені		(8 900)	(6 315)
Інші доходи		1 701	1 319
Повернення податків на прибуток (сплата)		(3 318)	(4 403)
<b>Грошові потоки, отримані від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях</b>		<b>36 910</b>	<b>25 174</b>
<b>Зміни в операційних активах та зобов'язаннях</b>			
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів банкам		(1 179)	2 065
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів клієнтам		(15 000)	2 562
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		753	(2)
Чисте (збільшення)/зменшення інших активів		(105)	300
Інші надходження (вибуття) грошових коштів		35	5
Чисте зменшення коштів банків		-	(220)
Чисте збільшення/зменшення коштів клієнтів		17 718	56 207
Чисте збільшення/зменшення інших нефінансових зобов'язань		64	40
Чисте збільшення/зменшення інших фінансових зобов'язань		(27)	(729)
<b>Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності</b>		<b>39 169</b>	<b>85 402</b>
<b>Грошові потоки від інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від продажу основних засобів		85	36
Придбання основних засобів		(1 122)	(1 686)
Придбання нематеріальних активів		(627)	(538)
Придбання інвестиційних цінних паперів в т.ч.:		(83 625)	(83 091)
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(83 625)	(81 623)
- за амортизованою собівартістю		-	(1 468)
Надходження від реалізації та погашення інвестиційних цінних паперів в т.ч.:		71 122	32 135
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		69 622	32 135
- за амортизованою собівартістю		1 500	-
<b>Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності</b>		<b>(14 167)</b>	<b>(53 144)</b>
<b>Грошові потоки від фінансової діяльності</b>			
Виплати за орендними зобов'язаннями		(736)	(631)
Повернення інших залучених коштів		-	(7 621)
Дивіденди сплачені		(19 442)	(24 457)
<b>Чисті грошові кошти, використані в фінансовій діяльності</b>	30	<b>(20 178)</b>	<b>(32 709)</b>
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		(1 683)	4 033
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		(1)	(1)
<b>Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів</b>		<b>3 140</b>	<b>3 581</b>
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду		48 068	44 487
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду</b>	6	<b>51 208</b>	<b>48 068</b>

Затверджено до випуску та підписано 26 липня 2022 року.

Г. Блош  
Голова ПравлінняГ. Ю. Самаріна  
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер

## Продовження додатка Ж

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"****Окремий звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року**

У мільйонах українських гривень	Прим.	2022 рік	2021 рік
<b>Грошові потоки від операційної діяльності</b>			
Проценти отримані		40 071	36 915
Проценти сплачені		(3 800)	(6 755)
Комісійні доходи, що отримані		32 945	35 057
Комісійні витрати, що сплачені		(12 505)	(11 840)
Чисте (збільшення)/зменшення від операцій з іноземною валютою		14 655	3 226
Виплати працівникам		(9 775)	(9 176)
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені		(9 439)	(8 900)
Інші доходи		2 917	1 701
Повернення податків на прибуток (сплата)		(5 030)	(3 318)
<b>Грошові потоки, отримані від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях</b>		<b>50 039</b>	<b>36 910</b>
<b>Зміни в операційних активах та зобов'язаннях</b>			
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів банкам		(77 584)	(1 179)
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів клієнтам		(9 198)	(15 000)
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		(704)	753
Чисте (збільшення)/зменшення інших активів		332	(105)
Інші надходження (вибуття) грошових коштів		37	35
Чисте збільшення/(зменшення) коштів банків		(2)	-
Чисте збільшення/(зменшення) коштів клієнтів		117 642	17 718
Чисте збільшення/(зменшення) інших нефінансових зобов'язань		1	64
Чисте збільшення/(зменшення) інших фінансових зобов'язань		(978)	(27)
<b>Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності</b>		<b>79 585</b>	<b>39 169</b>
<b>Грошові потоки від інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від продажу основних засобів		3	85
Придбання основних засобів		(392)	(1 122)
Придбання нематеріальних активів		(675)	(627)
Придбання цінних паперів в т.ч.:		(130 058)	(83 625)
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(130 058)	(83 625)
Надходження від реалізації та погашення інвестиційних цінних паперів в т.ч.:		112 778	71 122
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		112 778	69 622
- за амортизованою собівартістю		-	1 500
Надходження від продажу інвестиційної нерухомості		77	-
<b>Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності</b>		<b>(18 267)</b>	<b>(14 167)</b>
<b>Грошові потоки від фінансової діяльності</b>			
Виплати за орендними зобов'язаннями		(653)	(736)
Дивіденди сплачені		(28 040)	(19 442)
Отримання інших залучених коштів		127	-
<b>Чисті грошові кошти, використані в фінансовій діяльності</b>	34	<b>(28 566)</b>	<b>(20 178)</b>
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		10 684	(1 683)
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		(453)	(1)
<b>Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів</b>		<b>42 983</b>	<b>3 140</b>
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	6	51 208	48 068
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року</b>	6	<b>94 191</b>	<b>51 208</b>

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року

Г. Бьош  
Голова ПравлінняГ. Ю. Самаріна  
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер

## Продовження додатка Ж

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"****Окремий звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року**

У мільйонах українських гривень	Прим.	2023 рік	2022 рік
<b>Грошові потоки від операційної діяльності</b>			
Проценти отримані		61 373	40 071
Проценти сплачені		(6 212)	(3 800)
Комісійні доходи, що отримані		41 589	32 945
Комісійні витрати, що сплачені		(16 603)	(12 505)
Чисте (збільшення)/зменшення від операцій з іноземною валютою		10 174	14 655
Виплати працівникам		(10 421)	(9 775)
Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені		(12 254)	(9 439)
Інші доходи		2 260	2 917
Повернення податків на прибуток (сплата)		(803)	(5 030)
<b>Грошові потоки, отримані від операційної діяльності, до змін в операційних активах та зобов'язаннях</b>		<b>69 103</b>	<b>50 039</b>
<b>Зміни в операційних активах та зобов'язаннях</b>			
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів банкам		(29 430)	(77 584)
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та авансів клієнтам		(22 583)	(9 198)
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		(262)	(704)
Чисте (збільшення)/зменшення інших активів		875	332
Інші надходження (вибуття) грошових коштів		33	37
Чисте збільшення/(зменшення) коштів банків		-	(2)
Чисте збільшення/(зменшення) коштів клієнтів		73 801	117 642
Чисте збільшення/(зменшення) інших нефінансових зобов'язань		(6)	1
Чисте збільшення/(зменшення) інших фінансових зобов'язань		590	(978)
<b>Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності</b>		<b>92 121</b>	<b>79 585</b>
<b>Грошові потоки від інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від продажу основних засобів		6	3
Придбання основних засобів	11	(1 158)	(392)
Придбання нематеріальних активів	11	(731)	(675)
Придбання цінних паперів в т.ч.:		(165 971)	(130 058)
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(165 971)	(130 058)
Надходження від реалізації та погашення інвестиційних цінних паперів в т.ч.:		152 448	112 778
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		152 448	112 778
Надходження від продажу інвестиційної нерухомості		1	77
<b>Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності</b>		<b>(15 405)</b>	<b>(18 267)</b>
<b>Грошові потоки від фінансової діяльності</b>			
Виплати за орендними зобов'язаннями		(713)	(653)
Дивіденди сплачені	19	(24 158)	(28 040)
Повернення інших залучених коштів		(33)	-
Отримання інших залучених коштів	15	2 530	127
<b>Чисті грошові кошти, використані в фінансовій діяльності</b>	<b>34</b>	<b>(22 374)</b>	<b>(28 566)</b>
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		3 768	10 684
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		(19)	(453)
<b>Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів</b>		<b>58 091</b>	<b>42 983</b>
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	6	94 191	51 208
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року</b>	<b>6</b>	<b>152 282</b>	<b>94 191</b>

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г.Бьощ  
Голова ПравлінняВ. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер