

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ
СТУСА

ДОВГАНЬ РОМАН СЕРГІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
в. о. завідувача кафедри фінансів
і банківської справи,
к.е.н, доцент

_____ Л.В. Юрчишена
«_____» _____ 20__ р.

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ
КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ**

Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування
ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Волкова Н. І. доцент
кафедри фінансів і
банківської справи,
канд. екон. наук, доцент

_____ (підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Довгань Р. С. Управління фінансовими результатами комерційного банку в умовах воєнного стану. Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування. Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У роботі розкрито сутність введення банківської діяльності та роботи із фінансовими результатами комерційного банку в умовах воєнного стану. Проведено аналіз діяльності та структури АТ «Укрсиббанк», визначено основні ризики, що можуть виникати в кризовій ситуації.

Запропоновані рекомендації щодо плану заходів з удосконалення управління фінансовими результатами включають в себе розробку та впровадження ефективних інструментів моніторингу та аналізу фінансових показників, а також вдосконалення процесів прийняття стратегічних фінансових рішень.

Відповідно до дослідження, розроблено концепцію сталого забезпечення функціонування комерційного банку, наведено рекомендації щодо плану заходів стосовно вдосконалення управління фінансовими результатами.

Ключові слова: кредит, депозит, фінансові результати, ризики, фінансовий інструмент, хедж-фонд.

79 с., 5 табл., 20 рис., бібліограф.: 51 джерело.

Dovhan R. S. Management of Financial Performance of a Commercial Bank in Conditions of Martial Law. Specialty 072 Finance, Banking, and Insurance. Educational Program «Finance, Banking, and Insurance». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The paper explores the essence of introducing banking activities and working with the financial results of a commercial bank in times of martial law. An analysis of the activities and structure of PJSC «Ukrsibbank» has been conducted, identifying the main risks that may arise in a crisis situation.

In accordance with the research, a concept for sustainable provision of the commercial bank's functioning has been developed, accompanied by recommendations for an action plan to enhance financial results management.

The proposed recommendations for the action plan to improve financial results management include the development and implementation of effective monitoring and analysis tools for financial indicators, as well as the enhancement of processes for making strategic financial decisions.

Keywords: credit, deposit, financial results, risks, financial instrument, hedge fund.

79 p., 5 tabl., 20 fig., bibliography: 51 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНА ТА МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ.....	8
1.1 Сутність фінансових результатів банку.....	8
1.2 Особливості управління фінансовими результатами банку на сучасному етапі.....	18
1.3 Методологічні засади управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ АТ «Укрсиббанк».....	30
2.1 Аналіз доходів банку АТ «Укрсиббанк».....	30
2.2 Аналіз витрат АТ «Укрсиббанк».....	38
2.3 Оцінка фінансових результатів діяльності банку.....	46
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ.....	53
3.1 Концепція сталого забезпечення функціонування банку в сучасних умовах.....	53
3.2 Напрямки вдосконалення нормативно-правових засад управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану.....	59
3.3 Очікувані зміни в результатах фінансової діяльності АТ «Укрсиббанк» на основі впроваджених рекомендацій.....	64
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. Зміни в економічному середовищі впливають на фінансову стійкість банку, і проведений аналіз результатів дозволяє керівникам установи оцінити її здатність витримувати динамічні зміни і вживати заходів для зміцнення стійкості. Саме це підкреслює актуальність теми дослідження.

У сучасних умовах політичної та економічної кризи, зокрема в умовах воєнного стану, управління фінансовими результатами банку стає критично важливим завданням. Військові конфлікти можуть суттєво впливати на розвиток фінансової сфери країни.

На даному етапі банки стикаються з унікальними викликами, такими як небезпека втрати активів, зміни валютного ринку, складнощі у веденні бізнесу, та інші економічні труднощі. Управління фінансовими результатами стає ключовим елементом стратегічного планування та розробки методів для забезпечення стійкості та виживання банку в умовах несприятливого середовища.

Проведення такого аналізу стає ключовим для формування ефективних стратегій управління банком у періоди кризових ситуацій та забезпечення його довгострокової стійкості. Оцінка ризиків і прийняття управлінських рішень на підставі цього аналізу може служити інструментом, що допомагає фінансовим установам адаптуватися до змін у економічному середовищі та мінімізувати можливі втрати.

Попередні дослідження, такі як ті, що проводили Л.М. Швайко[1], М.В. Зуєва [2], Г.Л. Забчук [3], Л. А. Гордієнко [4], Л. С. Головкова [5], та П.П. Бондаренко [6], вже розглядали аспекти управління фінансовими результатами банків у кризових умовах. Проте, подальші дослідження можуть внести нові підходи та стратегії, які дозволять банкам більш ефективно керувати своєю фінансовою стійкістю та ризиками в умовах нестабільності.

В цьому контексті подальше наукове дослідження може сприяти розробці

інноваційних методів управління, що враховують актуальні виклики та потреби сучасного банківського сектору, тим самим забезпечуючи йому стійкість і конкурентоспроможність у складних умовах економічних криз. Отже, дана робота є актуальною, оскільки вона відповідає загальним питанням ефективного управління фінансовими результатами комерційного банку в умовах нестабільності та допоможе розробити концепцію та стратегії для збереження її стабільності функціонування в умовах воєнного конфлікту.

Мета дослідження. Розробити концепцію сталого забезпечення функціонування комерційного банку в умовах воєнного стану, ґрунтуючись на системному підході. Ця концепція призначена для забезпечення економічного зростання та стійкого розвитку банку в період викликів та змін в економічному середовищі. Спрямована безпосередньо на створення стратегічного фундаменту, який дозволить банку ефективно пристосовуватися до нових умов, а також визначати і впроваджувати інноваційні підходи для досягнення сталого економічного успіху.

Об'єкт дослідження – процес управління фінансовими результатами комерційного банку в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження – економічні відносини в процесі управління фінансовими результатами комерційного банку в умовах воєнного стану.

Завдання дослідження:

- проаналізувати вплив воєнного стану на фінансову сферу;
- визначити основні ризики управління фінансовими результатами в умовах воєнного стану;
- дослідити діяльність та структуру комерційного банку АТ «Укрсиббанк»;
- сформулювати концепцію сталого забезпечення функціонування банку в умовах воєнного стану;
- розробити план заходів та запропонувати фінансові інструменти.

Методи дослідження: економічний аналіз, геополітичний аналіз, системний підхід, статистичний аналіз.

Наукова новизна дослідження: розробка концепції сталого забезпечення функціонування АТ «Укрсиббанк» задля економічного зростання та стійкого розвитку банку в умовах викликів та змін в економічному середовищі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у спроможності впровадження в умовах воєнного стану розроблену концепцію діяльності АТ «Укрсиббанк» та створенні стратегії його розвитку, який дозволить визначати та реалізовувати інноваційні підходи для досягнення сталого економічного успіху.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано: тези – Особливості аналізу фінансових результатів комерційного банку в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми розвитку фінансів в умовах цифровізації економіки України: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 55-річчю кафедри фінансів і банківської справи.* Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. С. 43–45;

стаття – Управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2023. №56.

Положення, що виносяться на захист:

- визначення основних ризиків, що виникають у діяльності комерційного банку в умовах воєнного стану;
- результати аналізу доходів та витрат АТ «Укрсиббанк» за 2019 – 2023 рр.;
- розроблена концепція сталого забезпечення функціонування банку в умовах воєнного стану;
- результати апробації регресійної моделі на основі показників діяльності АТ «Укрсиббанк».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 51 найменування. Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок, обсяг основної частини 73 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНА ТА МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

1.1 Сутність фінансових результатів банку

Враховуючи важливість фінансових результатів для ефективного функціонування комерційних банків та їхнього внеску у економічний розвиток, ця преамбула присвячена розгляду сутності фінансових результатів банку. Фінансові результати є важливим показником фінансового здоров'я та стійкості банку, а їх правильне управління є ключовим елементом стратегічного планування та прийняття управлінських рішень [39].

В цьому контексті пропонується дослідити та розглянути концепції сталого забезпечення функціонування банку, а також розробити рекомендації щодо плану заходів з удосконалення управління фінансовими результатами, щоб забезпечити не лише ефективне використання ресурсів, але й досягнення стійкого фінансового успіху банку в довгостроковій перспективі.

Для розгляду поняття та розуміння сутності «Фінансовий результат» зазначено наступні визначення (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1 Альтернативні визначення поняття «Фінансовий результат»

Автор	Сутність
М. І. Гончарук[7]	"Фінансовий результат - це різниця між доходами та витратами за певний період"
В. Ю. Василенко[8]	"Фінансовий результат відображає ступінь ефективності використання ресурсів та відображається у прибутку чи збитку"
О. М. Шевчук[9]	"Фінансовий результат є показником досягнення фінансових цілей та є ключовим чинником для визначення майбутніх інвестиційних рішень"
О. В. Калініна[10]	"Фінансовий результат відображає величину прибутку (або збитку), який отримує підприємство від своєї діяльності за певний період"

Продовження таблиці 1.1

О. Є. Гундорова[11]	"Фінансовий результат є показником ефективності фінансової діяльності підприємства та відображає відношення між доходами та витратами"
В. М. Чубука[12]	"Фінансовий результат є показником чистого прибутку, що отримується після відрахування від загального доходу всіх видатків, пов'язаних з виробництвом товарів або послуг"
О. О. Павлова[13]	"Фінансовий результат є показником відношення між загальним доходом і загальними витратами за певний період часу"
І. В. Журавель[14]	"Фінансовий результат є різницею між доходами та витратами підприємства за певний період часу"
А. В. Мельник[15]	"Фінансовий результат є показником здатності підприємства заробляти прибуток або зазнавати збитків"
О. О. Броваренко[16]	"Фінансовий результат є показником фінансової стійкості та стабільності підприємства"

Джерело: структуровано автором

Відносно даних понять, комерційний банк, по своїй суті, є об'єктом підприємницької діяльності, особливості за фінансовим результатом з кількох ключових позначень, таких як:

По-перше, спрямовані на господарську діяльність з метою отримання прибутку. Банк надає різноманітні фінансові послуги, такі як кредитування, зберігання та інвестиції, що є характерним для підприємницької діяльності.

По-друге, комерційні банки, аналогічно підприємствам, розробляють стратегії для привертання клієнтів, розширення ринкової частки та оптимізації фінансових результатів.

По-третє, фінансовий управлінський підхід. Комерційні банки, подібно до

підприємств, ведуть облік, аналізують та керують фінансовим потоком, щоб приймати обґрунтовані рішення.

Відокремимо визначення О. М. Шевчука, саме за сутністю та розширеністю переданої інформації, що включає обумовленість задач, що містяться.

Спільне для всіх тлумачень – це визначення певної різниці між доходами та витратами. Зазначу, що будь-який банк те ж саме підприємство, для якого фінансовий результат визначає спрямованість для визначення стратегії розвитку, підведення підсумків відповідно діяльності. Хоча визначення І.В. Журавля, що фінансовий результат є різницею між доходами та витратами підприємства за певний період часу, лише його особливість та математичне значення в обліку. Звужене розуміння не дає можливості ототожнити значення та виокремити певні функції мету і т. д. З теоретичної точки зору визначення можна розширити відповідно до специфіки операцій або індивідуальності об'єкту дослідження [40].

Структура фінансових результатів включає різні складові, такі як виручка, витрати, прибуток (або збиток), рентабельність, прибуток на акцію та інші. Ці складові допомагають оцінити ефективність діяльності підприємства та зрозуміти, які аспекти підприємства працюють добре, а які потребують додаткової уваги. Функції фінансових результатів включають забезпечення інформації про прибутковість підприємства, визначення рівня рентабельності, показників ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Розуміння структури та функцій фінансових результатів може допомогти підприємству покращити свої фінансові результати та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому. Щоб дослідити сутність та функції фінансових результатів, наведемо їх структуру (рис. 1.1)



Рисунок 1.1 – Структура та складові фінансових результатів

На рис. 1.1 наведено відокремлений перелік, так як поняття структури фінансових результатів слід розглядати по багатofакторним моделям, з урахуванням специфіки виду діяльності. Звідси наслідують і функції і моделі розвитку, відповідно до баз стратегій по кожному із видів діяльності. Узагальнюючий висновок полягає в тому, що структура фінансових результатів включає різні складові, такі як виручка, витрати, прибуток (або збиток), рентабельність, прибуток на акцію та інші. Ці складові допомагають оцінити ефективність діяльності підприємства та зрозуміти, які аспекти підприємства працюють добре, а які потребують додаткової уваги. Функції фінансових результатів включають забезпечення інформації про прибутковість підприємства, визначення рівня рентабельності, показників ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Розуміння структури та функцій фінансових результатів може допомогти підприємству покращити свої

фінансові результати та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Маючи на увазі всі вищевказані аспекти, на нашу думку, можна зауважити та виокремити деякі функції, що пов'язані з результатами банку (рис. 1.2)

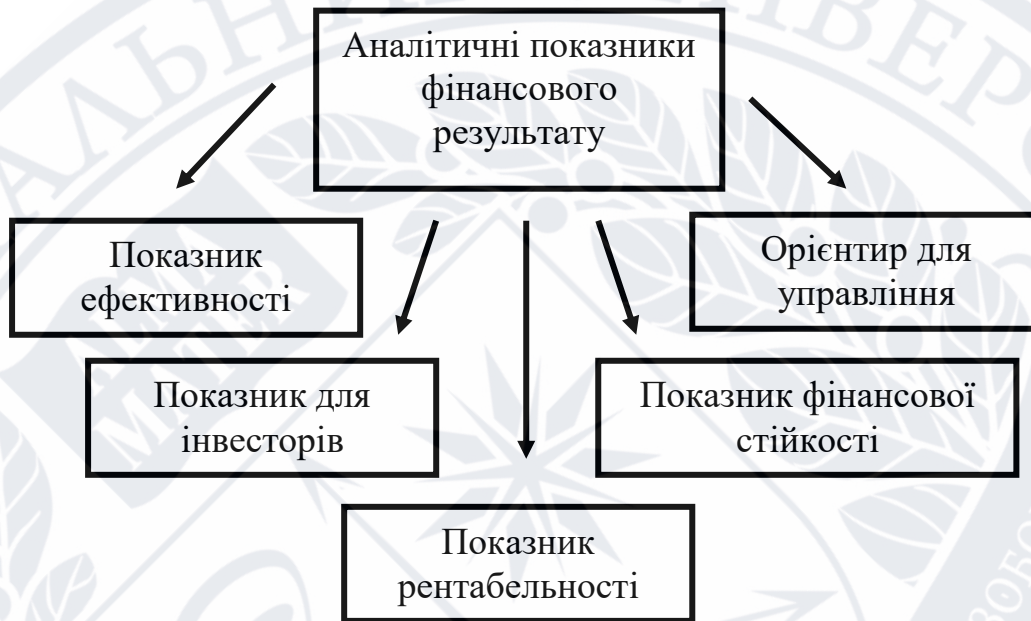


Рисунок 1.2 – Структура основних фінансових показників для аналізу фінансового результату

1. Показник ефективності – є показником ефективності його діяльності, оскільки він відображає рівень прибутковості банку та показує, наскільки успішно він генерує прибуток з урахуванням всіх видів доходів та витрат.

2. Орієнтир для управління – є важливим інструментом для управління банком, оскільки дозволяє оцінювати рівень доходів та витрат, зокрема в різних сферах банківської діяльності, та приймати рішення залежно від результатів.

3. Показник фінансової стійкості – є також важливим показником фінансової стійкості та стабільності банку, оскільки він дозволяє оцінити рівень прибутковості банку та його можливість покрити витрати та інші фінансові зобов'язання.

4. Показник для інвесторів – є важливим показником для інвесторів та рейтингових агентств, оскільки він відображає фінансову стійкість та ефективність банку, що може вплинути на рішення про інвестування в нього.

5. Показник рентабельності – є ключовим показником рентабельності банку, оскільки дозволяє визначити рівень прибутку, який банк генерує від своєї діяльності. Висока рентабельність може вказувати на успішність та ефективність банку [17].

Узагальнюючи, можна підкреслити, що фінансовий результат банку виконує декілька важливих функцій. Він є показником ефективності діяльності банку, орієнтиром для управління, показником фінансової стійкості та рентабельності, а також важливим показником для інвесторів та рейтингових агентств. Аналіз функцій фінансових результатів дозволяє банкам оцінювати свої доходи та витрати, встановлювати стратегії управління, а також забезпечувати стабільність та рентабельність своєї діяльності. Отже, фінансовий результат є ключовим показником для банків та важливим інструментом для прийняття управлінських та інвестиційних рішень [41].

Фінансовий результат банку – це показник, що відображає ефективність його фінансової діяльності та вказує на здатність банку генерувати прибуток з урахуванням всіх видів доходів та витрат. Фінансовий результат банку зазвичай визначається за певний період часу, наприклад за квартал, півріччя або рік, і він є ключовим показником для оцінки фінансового стану та стійкості банку. Зважаючи на специфіку діяльності банку, фінансовий результат може бути визначений різними способами та залежати від різних факторів. Зазвичай доходи банку складаються з процентів від кредитів, збережень клієнтів, комісійних відрахувань, доходів від торгівлі цінними паперами тощо. Витрати банку можуть включати виплату відсотків за приваблені кошти, виплату зарплат та інших витрат, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів.

Загальний фінансовий результат банку може мати значення для оцінки його ефективності та стійкості, але також можуть використовуватися й інші фінансові показники, такі як рівень капіталізації, рентабельність активів,

кредитний рейтинг тощо. Оцінка фінансових результатів банку є важливим елементом управління банківською діяльністю та вироблення стратегій на майбутнє.

Для банку фінансовий результат є важливим показником його фінансового стану та ефективності діяльності. Фінансовий результат дозволяє банку оцінити, наскільки його прибутки покривають витрати та ризики, пов'язані з діяльністю, та зробити висновки про ефективність його бізнес-стратегії. Зазначимо, фінансовий результат допомагає банку зрозуміти, які види діяльності є найбільш прибутковими та як можна оптимізувати витрати [42].

За допомогою фінансового результату банк може також оцінити свою конкурентоспроможність та порівняти свої показники з показниками інших банків на ринку. Крім того, фінансовий результат є важливим показником для інвесторів та акціонерів банку, які мають інтерес до збільшення прибутковості своїх інвестицій. Чітка й об'єктивна оцінка фінансового результату може вплинути на рішення інвесторів щодо збереження чи збільшення своєї участі в капіталі банку.

Загалом, фінансовий результат допомагає банку контролювати свою фінансову стійкість та здатність виконувати свої функції на ринку. Він є одним з ключових показників фінансової звітності банку та дозволяє оцінити ефективність його діяльності в період, на який складається звітність.

Отже, фінансовий результат банку є важливим інструментом управління фінансами банку та прийняття стратегічних рішень щодо його розвитку та зростання.

Щодо методологічного підходу до вивчення основних його понять треба відносити структурні елементи, а саме доходи і витрати. Дохід - це сума грошових коштів, яку отримує особа або організація від своєї діяльності або інвестицій. Це може бути прибуток від продажу товарів чи послуг, заробітна плата, відсотки з банківських вкладів, дивіденди від акцій та інше.

Отже, передусім, дохід визначає основні структури, на яких базується формування як капіталу так і операційної, фінансової та інвестиційної

діяльності будь-якого елемента бізнесу, включаючи комерційний банк. За його можливості формуються капітали, базується основна діяльність.

Розрізняють основні елементи доходу за його структурою (рис.1.3) за функціональними можливостями, по факту формування та видом надходження. Структура доходу може бути розглянута залежно від періоду, за який вона була отримана: місяць, квартал, рік тощо.

На даному рисунку наведено загальну модель доходів відповідно певному розподілу за секторами, що притаманне як і бізнесу, так і населенню. Розрізнення доходу за структурою дозволяє отримати більш детальну інформацію про джерела доходу та їх внесок у загальний дохід.

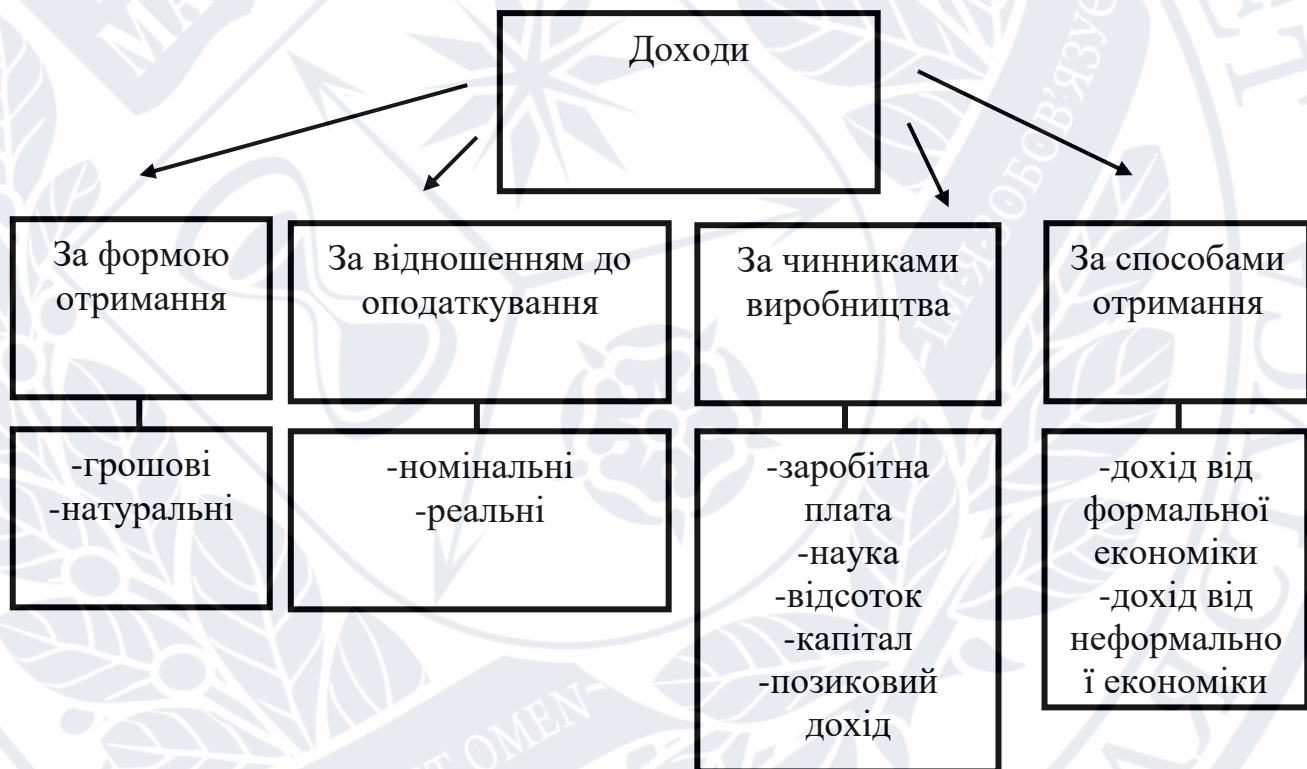


Рисунок 1.3 – Класифікація доходів банку

Це може допомогти визначити напрямки розвитку бізнесу, спрямувати зусилля на найбільш прибуткові сектори, а також оптимізувати витрати та ресурси. Додатково, розрізнення доходу за структурою дозволяє порівнювати різні періоди та визначати динаміку змін доходів за різними складовими, може бути корисним для аналізу ефективності бізнесу та прийняття управлінських рішень.

Також, результат зумовлюється відношенням саме до витратної частини,

яка за своїми певними структурами містить поняття формування балансу основних потреб, та виявлення структурного аналізу та прогнозування, визначення. Витрати для банку - це сума грошових коштів, які витрачає банк на здійснення своєї діяльності, включаючи оплату праці співробітників, придбання обладнання та програмного забезпечення, оплату послуг зв'язку та інтернету, оренду приміщень, витрати на маркетинг та рекламу, оплату податків та інших обов'язкових витрат.

Шляхи витрат банку визначаються його управлінням та стратегією, яку воно прийняло. Управління банку відповідає за прийняття рішень щодо розподілу ресурсів та визначення пріоритетів у витратах. Наприклад, банк може вкладати більше коштів у рекламу та маркетинг, якщо вважає, що це допоможе залучити нових клієнтів та збільшити прибуток.

Стратегія банку також впливає на шляхи витрат. Наприклад, якщо банк зосереджується на розширенні своєї географії та розвитку нових ринків, то він може збільшувати витрати на відкриття нових відділень та офісів. У той же час, якщо банк прагне оптимізувати витрати та знизити свої витрати на обслуговування, то він може розглядати варіанти скорочення штату співробітників, використання технологій або зменшення витрат на оренду приміщень [18].

Отже, шляхи витрат банку визначаються комбінацією управлінських рішень та стратегії, яку він приймає.

Витрати розбивають на види з метою детального аналізу та контролю за ними. Це дозволяє краще зрозуміти, на що саме йдуть гроші в організації та як можна оптимізувати витрати. Розбиття витрат на види допомагає керівництву більш точно виділити пріоритети та призначити бюджети на різні напрямки діяльності. Крім того, такий аналіз дозволяє виявити можливі джерела економії та вдосконалення процесів управління витратами. Також розбиття витрат на види є важливим етапом під час складання бюджету на наступний період, що дозволяє більш точно спрогнозувати витрати та визначити необхідність виділення коштів на той чи інший напрямок діяльності.

Також зумовлюється за стратегію і напрямки, які можна визначити до певних методологічних розподілів (рис. 1.4).

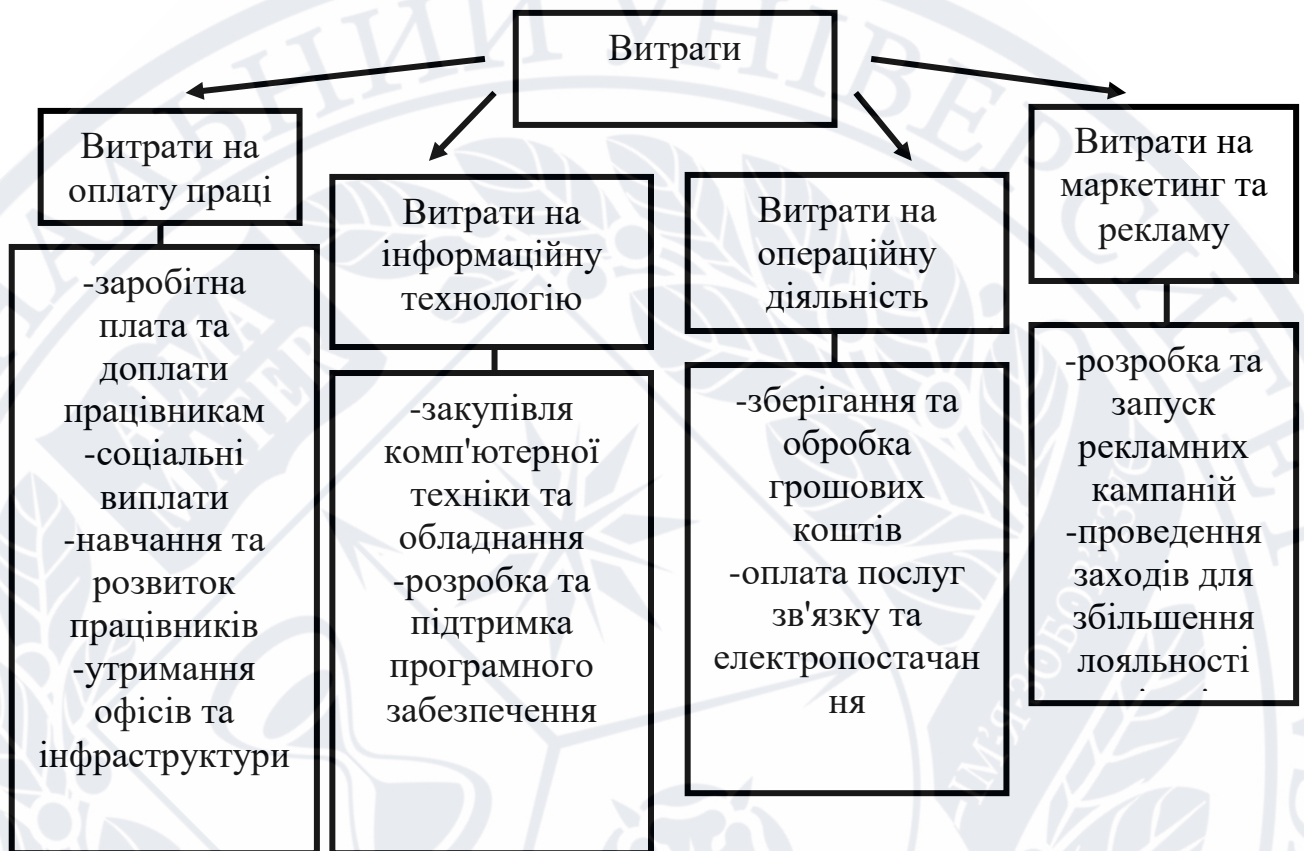


Рисунок 1.4 – Структура витрат банку

Наведено структуру витрат банку для за його основними функціональними потребами діяльності, що зумовлено основними методами стратегії розвитку. Загальна структура витрат банку, що була наведена, є типовою для більшості комерційних банків. Вона розбита на кілька ключових категорій витрат, які можуть бути досить значними для банку:

- витрати на оплату праці та утримання персоналу, є досить значною, оскільки банки зазвичай мають значну кількість працівників. У цю категорію входять заробітна плата, доплати до зарплати, соціальні виплати та навчання працівників. У банках, де технології займають значне місце, можуть виникати додаткові витрати на навчання персоналу;
- витрати на інформаційну технологію та програмне забезпечення - є важливою для банків, оскільки технології є основою їхньої діяльності. В цю

категорію входять витрати на закупівлю комп'ютерної техніки та обладнання, розробку та підтримку програмного забезпечення та оновлення технічної інфраструктури;

- витрати на маркетинг та рекламу - є важливою для залучення нових клієнтів і збереження поточних. В цю категорію входять витрати на розробку та запуск рекламних кампаній, проведення заходів для збільшення лояльності клієнтів та спонсорську діяльність;
- витрати на ризик-менеджмент - є важливою для забезпечення фінансової стійкості банку. Вона включає витрати на страхування ризиків, пов'язаних з кредитуванням та іншими операціями, управління кредитним ризиком та оперативним ризиком, а також відшкодування втрат викликаним іншими ризиками;
- витрати на операційну діяльність - включає витрати на оренду приміщень, комунальні послуги, транспортування та інші витрати, пов'язані зі здійсненням банківських операцій. Ця категорія може включати витрати на обслуговування терміналів, банкоматів, зберігання і перевезення грошових коштів;
- витрати на адміністративну діяльність включає витрати на організацію роботи банку, управління та контроль за діяльністю банку, а також витрати на юридичні послуги та аудит.

Крім цих ключових категорій, банки можуть мати інші витрати, такі як витрати на благодійність, інвестиції, фінансову звітність та інше.

1.2 Особливості управління фінансовими результатами банку на сучасному етапі.

Фінансовий аналіз комерційного банку – це процес оцінки фінансового стану банку та його фінансових результатів. Він включає аналіз фінансових звітів банку, таких як баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів та інші. Фінансовий аналіз також може включати порівняльний аналіз даних банку зі зведеними даними по галузі або з іншими

банками [18].

Метою фінансового аналізу комерційного банку є оцінка фінансової стійкості банку, його прибутковості, ліквідності, платоспроможності та ризиків, пов'язаних з його діяльністю. Результати фінансового аналізу можуть використовуватись для прийняття управлінських рішень, планування бюджету, прогнозування майбутніх фінансових результатів та інших цілей.

Фінансовий аналіз комерційного банку включає в себе ретельне дослідження фінансових показників, які характеризують фінансову діяльність банку (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Ключові показники фінансового аналізу комерційного банку

Зазначені на рис. 1.5 показники допомагають аналізувати фінансовий стан банку, його ризики та можливості розвитку, що є важливим для прийняття рішень щодо управління банком. Саме вони допомагають розуміти стратегічні напрямки розвитку банку.

Для прикладу, якщо банк має достатньо високий рівень капіталу, це може дозволити йому здійснювати ризиковані операції та відкривати нові напрямки діяльності, що може призвести до збільшення прибутку банку.

З іншого боку, якщо рівень капіталу недостатній, то банк може бути

більш обережним у своїх діях, що може призвести до обмеження можливостей для зростання та розвитку.

Також, достатній рівень капіталу може забезпечити більш високий рівень довіри клієнтів та інших зацікавлених сторін до банку, що може позитивно вплинути на його репутацію та конкурентоспроможність на ринку.

Відповідно від кожного показника розробляється свої напрями та стратегії використання прибутку чи збитку для задоволення потреб. Через вирази відношення капіталу до активів, або розширення пасиву через залучення додаткового фінансування, виражене кредитом або інвестиційною діяльністю.

Один з прикладів банківської стратегії розвитку - це стратегія "Синього океану", запропонована В. Чаном та Р. Моборном. Вона полягає в тому, щоб шукати нові ніші ринку, які ще не зайняті конкурентами, замість того, щоб боротися за частки на насиченому ринку [19].

Один з прикладів застосування стратегії "Синього океану" в банківській сфері - це стратегія "Банку Монети", який є одним з найбільших банків Індії. Вони використали цю стратегію, щоб звернути увагу на проблеми фінансової включеності та залучення до банкінгу нижчого класу населення, який раніше не мав доступу до банкінгових послуг. Банк розробив нові продукти та послуги, які відповідали потребам цього класу населення, такі як послуги мікрофінансування та мікрокредитування [19].

На сучасному ринку особливо важливим є ефективне управління фінансовими результатами банку, оскільки зростання конкуренції, зміна регуляторного середовища та зміни у вимогах клієнтів до банківських послуг вимагають від банків більш гнучкого та швидкого реагування на зміни у ринкових умовах.

Однією з особливостей управління фінансовими результатами банку є використання ключових показників фінансової діяльності, таких як прибуток, рентабельність, відсоткова маржа, ризикованість тощо. Використання цих показників дозволяє банку відстежувати свою фінансову діяльність та приймати вчасні рішення щодо її оптимізації [20].

На сьогоднішній день, банківська система України працює в умовах стабілізації та поступового відновлення економічного зростання після років кризи. На початку 2023 року в Україні працює близько 65 комерційних банків, які надають широкий спектр фінансових послуг, таких як зберігання грошових коштів, кредитування, міжнародні платежі, інвестування та інші.

Українські банки стикаються з високою конкуренцією та викликами, пов'язаними зі змінами законодавства, викликаними вимогами міжнародних фінансових стандартів, а також нестабільною економічною та політичною ситуацією в країні.

За оцінками Національного банку України, у 2022 році банківська система показала позитивні результати. Наприклад, активи банків зросли на 10 %, до 2,6 трильйонів гривень, показник кредитної якості також покращився, рівень неповернених кредитів скоротився до 38,5 млрд гривень, що становить 7,5 % від загального портфелю кредитів [20].

Однак, банки України також стикаються з викликами, такими як низький рівень платоспроможності деяких клієнтів, збільшення ризиків та нестабільності вітчизняної валюти, що можуть впливати на їхню фінансову стабільність та здатність надавати послуги клієнтам. У зв'язку з цим, банки продовжують вдосконалювати свої підходи до підвищення ефективності діяльності.

Управління фінансовими результатами банку на сучасному ринку є дуже важливою та складною задачею. З одного боку, банки повинні забезпечувати стабільність та дохідність своєї діяльності, забезпечувати фінансову стійкість та мінімізувати ризики. З іншого боку, банки повинні забезпечувати надійність та безпеку своїх клієнтів та дотримуватись вимог регуляторних органів.

Для досягнення цих цілей банки використовують різні методи та стратегії управління фінансовими результатами, такі як:

1. Управління ризиками. Банки повинні забезпечувати адекватний рівень ризиків та розробляти стратегії їх управління. Це може включати зменшення ризиків за допомогою диверсифікації портфелів, забезпечення

відповідності до вимог регуляторів, контроль за платоспроможністю клієнтів та інші заходи.

2. **Управління активами та пасивами.** Банки повинні забезпечувати баланс між активами та пасивами, щоб забезпечити дохідність та ліквідність. Це може включати оптимізацію портфелів активів, вибір оптимальних джерел фінансування та інші заходи.

3. **Управління витратами.** Банки повинні забезпечувати ефективне управління витратами та мінімізувати їх, забезпечуючи в той же час якість та безпеку послуг. Це може включати автоматизацію процесів, зменшення витрат на рекламу та маркетинг та інші заходи [43].

4. **Управління клієнтськими відносинами.** Банки повинні забезпечувати задоволеність клієнтів та розвивати з ними довгострокові відносини. Це може включати забезпечення високої якості послуг, розробку персоналізованих пропозицій, підтримку клієнтів у вирішенні їх проблем та інші заходи.

5. **Управління персоналом.** Банки повинні забезпечувати ефективне управління персоналом та розвивати його потенціал. Це може включати підвищення кваліфікації співробітників, забезпечення мотивації та стимулювання розвитку, оптимізацію робочих процесів та інші заходи.

6. **Управління інноваціями.** Банки повинні розвивати нові продукти та послуги, впроваджувати нові технології та удосконалювати процеси для покращення конкурентоспроможності та розвитку. Це може включати співпрацю зі стартапами, використання штучного інтелекту та машинного навчання, розробку мобільних додатків та інші заходи.

Також до структури управління комерційним банком у сучасних умовах можна навести значимість ризиків. Вивчення ризиків діяльності банку є важливою складовою процесу управління фінансовими результатами банку. Ризики можуть впливати на доходи, витрати та інші фінансові показники банку. Якщо банк не виявляє, не оцінює та не управляє своїми ризиками, це може призвести до негативних наслідків, таких як втрата клієнтів, низька

ліквідність, зменшення прибутковості та інші.

Для формування позитивних фінансових результатів, банки повинні розробляти стратегії управління ризиками, оцінювати ризики, виявляти нові ризики, забезпечувати адекватний рівень ризиків, виробляти методи та інструменти їх управління. Управління ризиками дозволяє банкам мінімізувати можливі втрати та збільшити доходи, забезпечуючи стабільну та прибуткову діяльність.

1.3 Методологічні засади управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану

Умови воєнного стану можуть суттєво вплинути на управління фінансовими результатами банку і вимагати адаптації методології для забезпечення стабільності та ефективності діяльності.

У контексті фінансового результату комерційного банку методологічна засада визначає підхід, що використовується для визначення та представлення фінансової продуктивності та ефективності банку [44].

Методика складання фінансової звітності, включаючи принципи бухгалтерського обліку, які використовуються для представлення фінансових результатів банку. У даному дослідженні, вона зосереджено на основних поняттях та дотримання норм НБУ.

Також, слід визначити ключові фінансові показники, які використовуються для вимірювання продуктивності та ефективності банку, таких як чистий прибуток, ROA, ROE, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу тощо.

У контексті фінансового результату комерційного банку, існує також поняття визначення методів оцінки фінансових ризиків, які допомагають в управлінні ризиками та забезпечують стабільність фінансового стану банку, включають як і зовнішні так і внутрішні ризики.

У ході аналізу та дослідження, також виокремлюють розробку стратегічних планів та методів їх впровадження для досягнення поставлених

фінансових цілей банку.

Зі сторони економічних показників – врахування економічного контексту, в якому діє банк, і впливу економічних факторів на його фінансовий результат [45].

У результаті, до даної методики, слід врахувати вимоги регуляторів та виконання нормативів у сфері банківської діяльності, на прикладі АТ «Укрсиббанк».

Ці аспекти допомагають визначити, як банк аналізує свою фінансову діяльність, визначає фінансовий результат і приймає стратегічні рішення для покращення своєї фінансової продуктивності.

З урахуванням несприятливого економічного та соціального середовища у воєнний період, методологія повинна бути орієнтована усе ж на ризики. Визначення, оцінка та ефективне управління ризиками стає критичним для збереження фінансової стійкості.

Умови воєнного стану можуть швидко змінюватися. Методологія управління повинна бути гнучкою, здатною швидко адаптуватися до нових обставин і приймати ефективні рішення в умовах невизначеності.

Для сучасного розвитку обов'язковим фактором впливу звісно відповідає сучасний політичний стан. Крім економічних факторів та соціальних, що базуються на психологічних підходах до клієнтської бази, аналізу багатофакторних моделей. Управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану вимагає особливої уваги до методологічних засад управління ризиками та стратегій діяльності.

Воєнний стан може створювати значні ризики для фінансових інститутів, тому банки повинні проводити аналіз ризиків для виявлення можливих проблем та шляхів їх запобігання. Банки повинні розробляти стратегії діяльності, які дозволяють забезпечити стабільність фінансового стану банку та мінімізувати ризики в умовах воєнного стану [20].

Слід, враховувати реальну динаміку діяльності банку, яка допоможе визначити, як фінансові результати реагують на екстремальні сценарії,

пов'язані з воєнними умовами.

Нинішні показники фінансового результату АТ «Укрсиббанк» показують тенденції на стабільний розвиток та забезпеченість банку. Однак, усі критерії, що виникали у відповідності до спаду ряду показників викликали в більшості саме зовнішньоекономічні фактори.

Передусім, введення воєнного стану, призвело до зрушень стабільності розвитку та функціонування цілого ринку фінансових продуктів. У 2022 з початком війни основною метою банку стало забезпечення безперерійного обслуговування клієнтів: фізичних осіб, підприємців, великий корпоративний бізнес, а також забезпечення безпеки клієнтів та співробітників [21].

В умовах воєнного стану важливо дотримуватися високих етичних стандартів у фінансовому управлінні, особливо оскільки банки можуть бути ключовими учасниками у відновленні економіки та наданні фінансової підтримки.

Банк увійшов до «30 стійких приватних компаній України», визнаний найстійкішим банком України, увійшов до рейтингу найкращих роботодавців та став одним із переможців номінації «HR воєнного часу».

Як один із найбільших та системних банків України АТ «Укрсиббанк» долучився до банкоматного роумінгу та до проєкту НБУ POWER BANKING – створення мережі чергових банківських відділень, які можуть працювати та обслуговувати клієнтів навіть під час блекауту.

Банк запроваджує різні програми підтримки клієнтів, скасовує комісії, продовжує термін дії карток тощо, приєднується до державної програми «Підтримка», разом з партнером Mastercard розпочинає співпрацю з Дія. Бізнес центрами у Тернополі, Ужгороді, Одесі, Полтаві та Кривому Розі.

За сприяння Групи банк задонатив 28,8 млн грн через фандрейзингову платформу United24 на закупівлю сучасних реанімобілів, надає гуманітарну допомогу та приєднується до створення платформи Глобального договору ООН в Україні Mental Help [46].

Банк підтримує благодійні ініціативи: реабілітація захисників та

захисниць, зведення школи за допомогою будівельного 3Д-принтера, підтримка медичних закладів країни тощо.

АТ «Укрсиббанк» очолює рейтинг стійкості банків України за версією українського медіа NV та інвестиційної компанії Dragon Capital, №1 «Стійкий банк» за підсумками щорічної премії FinAwards 2023, входить до рейтингу ТОП 50 найкращих роботодавців воєнного часу Forbes Ukraine.

АТ «Укрсиббанк» в розглянутому контексті продемонстрував вражаючу стійкість та адаптивність у надзвичайних умовах, спричинених воєнним станом та іншими зовнішньоекономічними факторами. Банк активно реагував на виклики сучасності та вживав різні заходи для забезпечення безперебійного обслуговування клієнтів та забезпечення їхньої безпеки.

Наразі, банк не обмежився лише фінансовою діяльністю, але також активно взяв участь у благодійних програмах та гуманітарних ініціативах. Він також зробив акцент на розвиток інновацій та розширення своєї мережі обслуговування, щоб забезпечити доступність послуг для клієнтів навіть у найважчі часи.

Для ефективного управління фінансовими результатами в умовах воєнного стану банки повинні розвивати інформаційні системи, які дозволяють в режимі реального часу отримувати інформацію про фінансовий стан банку та ризики, з якими він зіштовхується. Банки повинні розвивати резерви, які дозволяють забезпечити фінансову стійкість в умовах воєнного стану та покриття можливих витрат на відшкодування збитків. Банки повинні співпрацювати з регуляторами та іншими державними органами для забезпечення стабільності фінансової системи в умовах воєнного стану [47].

Банки повинні утримувати регуляторів та інші державні органи відомими щодо своєї фінансової стійкості, експозиції до ризиків та запланованих заходів.

Регулярно обмінюватися інформацією – це дозволяє вчасно виявляти можливі фінансові виклики та приймати негайні заходи для забезпечення стабільності.

Також, банки повинні співпрацювати з регуляторами для визначення та впровадження ефективних резервних заходів для забезпечення ліквідності та витривалості в умовах воєнного стану.

Зі свого боку, регулятори можуть встановлювати додаткові вимоги щодо капіталу та ліквідності для зменшення ризиків та підтримки фінансової стабільності.

У заключенні слід відзначити, що ефективне управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану вимагає відповідальності, стратегічної гнучкості та високого рівня професійної компетентності. Адаптація методології до конкретних умов та постійна готовність до змін можуть допомогти забезпечити стійкість фінансового сектору у період воєнних турбуленцій.

Цілковитий підсумок дій АТ «Укрсиббанк» у воєнних умовах зумовлює не лише їх комплексністю та різноманітністю, але й підкреслює важливість його ролі як ключового гравця фінансового сектору України. Банк не лише виявив високий рівень ефективного кризового управління, але й взяв на себе соціальну відповідальність, активно сприяючи гуманітарним та благодійним ініціативам.

Відзначається, що АТ «Укрсиббанк» не обмежився лише фінансовою діяльністю, але також активно долучився до розвитку та розширення своєї мережі обслуговування, роблячи його доступним навіть у найважчі часи. Це свідчить про готовність банку використовувати інновації та технології для забезпечення якісного обслуговування клієнтів у непередбачуваних обставинах.

Узагальнюючи, дії АТ «Укрсиббанк» стали не лише прикладом успішного ведення бізнесу в умовах кризи, але й свідченням високої відповідальності перед суспільством та здатності фінансових установ виконувати важливу роль у подоланні викликів непередбачуваних ситуацій.

На основі підсумків про діяльність АТ "Укрсиббанк" в умовах воєнного стану, можна запропонувати деякі можливі методологічні засади, які вони

можуть використовувати для ефективного управління та допомоги у вирішенні викликів.

Наприклад, спершу визначити потенційні ризики, пов'язаних з воєнним станом, економічною нестабільністю та іншими чинниками.

Після, розробити стратегії та плани дій для зменшення впливу ризиків на фінансові результати та стабільність банку.

Умови воєнного стану вимагають від банку розвитку гнучких стратегій, щоб ефективно реагувати на кризові умови в економічному та соціальному середовищі. Забезпечення швидкої адаптації продуктів та послуг до нових реалій стає пріоритетом, дозволяючи банку забезпечити неперервне обслуговування своїх клієнтів та ефективно відповідати на їхні потреби навіть у важких умовах.

У воєнний період, банк зосереджується на розвитку програм та ініціатив гуманітарної допомоги, спрямованих на підтримку та відновлення спільнот, які постраждали внаслідок конфлікту. Участь у благодійних програмах, особливо в галузях освіти та медицини, дозволяє банку активно впливати на соціальний розвиток та полегшувати наслідки воєнного впливу на населення.

Банк впроваджує інноваційні технології для забезпечення надійного та безперебійного обслуговування клієнтів у складних умовах воєнного стану. Активна участь у розвитку банківських технологій та цифрових рішень підкреслює зобов'язання банку до постійного вдосконалення та використання передових підходів для задоволення потреб своїх клієнтів.

Банк активно співпрацює з державними органами, регуляторами та іншими інституціями для спільного вирішення проблем, пов'язаних з воєнним станом. Встановлення партнерства з іншими фінансовими установами сприяє обміну інформацією та координації дій, щоб забезпечити ефективне управління у надзвичайних ситуаціях.

Банк забезпечує сталий фінансовий результат шляхом ефективного управління активами та пасивами, а також розробки продуктів та послуг, орієнтованих на ринок. Це дозволяє банку підтримувати фінансову стабільність

та надійність у важливий період воєнного стану. Ці методологічні засади допоможуть банку ефективно адаптуватися до складних умов воєнного стану, забезпечуючи стійкість, соціальну відповідальність та високий рівень професіоналізму.

Висновки до розділу 1

Отже, методологічна основа функціонування комерційного банку в умовах воєнного стану також повинна включати постійний моніторинг ситуації на ринку, а також прогнозування можливих ризиків і вживання заходів щодо їх зменшення. Комерційний банк повинен бути готовим до швидкої реакції на будь-які зміни в економічній ситуації та приймати необхідні заходи для забезпечення своєї стійкості.

Окрім цього, комерційний банк повинен взаємодіяти з іншими банками та фінансовими установами, а також з регуляторним органом, з метою забезпечення координації дій і вирішення спільних завдань.

Крім того, важливо забезпечити ефективний менеджмент ризиків та дотримання принципів корпоративного управління. Банк повинен мати чіткі процедури для оцінки ризиків, відстеження їх динаміки та вживання заходів для зменшення ризиків.

Теоретична та методологічна основи фінансової діяльності банку є дуже важливими для ефективної роботи банку та стійкості фінансової системи в цілому. Банки грають ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та розвитку економіки, тому їхні дії мають бути підкріплені науковими підходами та методиками. Комерційні банки повинні вести тісний діалог з відповідними установами для обміну інформацією та визначення заходів безпеки.

Окрім того, акцент на розвиток механізмів фінансового моніторингу та контролю за фінансовою діяльністю є важливим для запобігання фінансуванню тероризму та інших злочинних дій в умовах воєнного конфлікту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ АТ «Укрсиббанк»

2.1 Аналіз доходів АТ «Укрсиббанк»

Зовнішні загрози і ризики можуть значно вплинути на фінансові результати банку, оскільки банки є чутливими до змін в економічному, фінансовому та політичному середовищі.

Військові конфлікти можуть призвести до зниження кредитоспроможності клієнтів, особливо тих, хто має борги перед банком. Це може призвести до збільшення кількості неплатоспроможних позичальників і збитків банку. Війна може призвести до зупинення або скорочення господарської діяльності, що вплине на прибуток підприємств та доходи, які можуть використовувати для погашення кредитів.

Розглянемо основні фактори функціонування банку, виокремивши основні функції спрямовані на надання кредитів і залучення вільних коштів населення у вигляді депозитів (рис. 2.1).

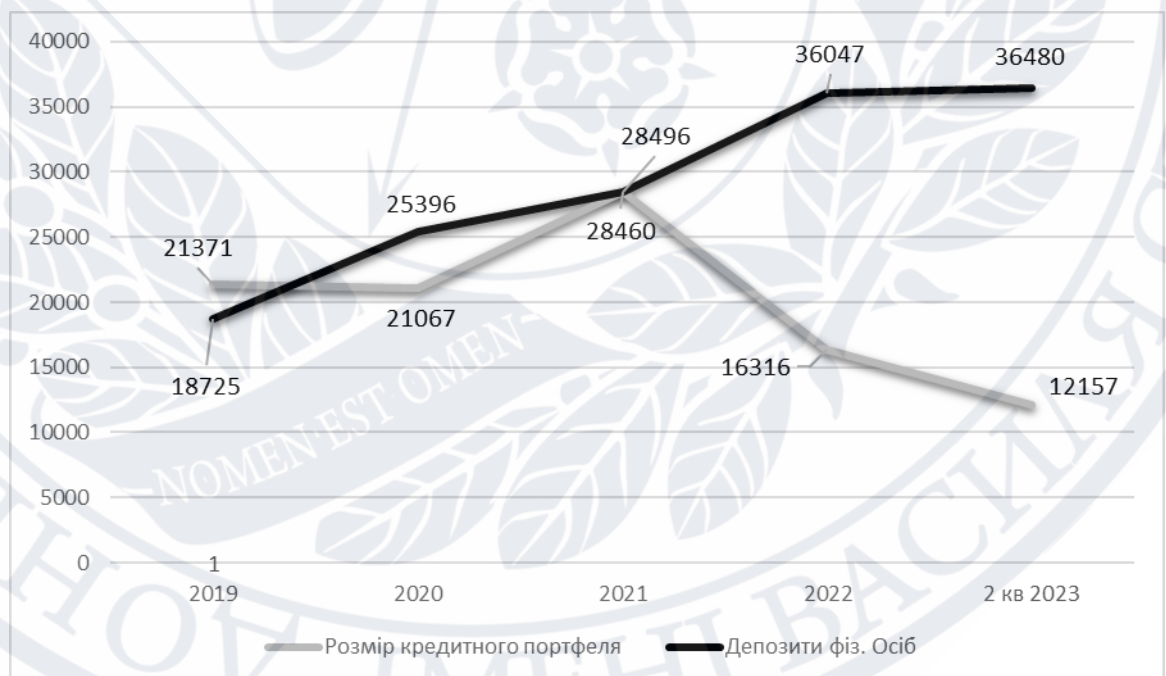


Рисунок 2.1 – Порівняння кредитного портфеля та депозитів фізичних осіб АТ «Укрсиббанку», млн грн

За даними, що наведені вище, можна навести наступне. З 2019 по 2020

рік відбувся невеликий спад кредитного портфеля на 304 млн. грн., але це може бути зумовлено різними факторами, включаючи економічну ситуацію і стратегію банку.

Ураховуючи ситуацію, що відбувалася на ринку з початку даного терміну, а саме карантинні обмеження, економічно сталий розвиток викликаний епідемією Covid-19, більшість ланок населення вже не була платоспроможною. Більшість підприємств та фінансових установ зазнали кризи, що спричиняє значний вплив на банківський сектор.

За депозитами фізичних осіб за період 2019 – 2020 роки, зазначається зростання на 6 671 млн грн, що зумовлено покращенням депозитної політики банку, зростанням фінансової стабільності банку, не враховуючи та не зазнавши впливу зовнішніх факторів.

З 2020 по 2021 рік відбувся значний ріст кредитного портфеля – 7393 млн грн, що свідчить про активний розвиток кредитної діяльності. Саме подолання проблем функціонування в даний період та впровадження нормативів, що могли забезпечити на ринку сталий розвиток підприємств, період основного навантаження на населення через ситуацію світового масштабу, призвело до зростання даного показника. Населення потребувало коштів, малий бізнес потребував фінансової подушки для існування.

Вплив зовнішньоекономічних факторів, що виник із-за епідемії, значно вплинув і на рівень зростання показнику депозитів фізичних осіб. Через що різниця становила 3 100 млн грн за 2021 рік.

З 2021 по 2022 роки, спостерігається значне зниження кредитної активності АТ «Укрсиббанку», на що впливає як зовнішня ситуація так і внутрішня. Максимальний кредитний ризик за умовними та кредитними зобов'язаннями, без урахування впливу будь-якого забезпечення та іншого кредитного покращення, за даний період знизився.

Наразі, за оглядом НБУ за 2021 рік відбулося значне списання непрацюючих кредитів. Зменшення на ринку малих підприємств, які є одними з основних клієнтів, що формують кредитний портфель послуг для банку, значно

вплинув на загальний показник, більшість з яких визнано себе ліквідованими.

У період 2021 – 2022 роки, спостерігається зміна в показнику – 7551 млн. грн. Для України та окремо для її економіки, визначається кризовим. Саме політичні аспекти мали значний вплив на рівень усіх показників.

Порівнюючи з ектогенною катастрофою, викликаною Covid-19, перший квартал 2022 року зазнав краху, за всіма аспектами розвитку держави. Країна потребувала критичних дій, але економіка знаходилася в сталому режимі. Виник значний рівень інфляції, нестача готівки. З 24 лютого 2022 року вплив військових дій в Україні, масштаби їх подальшого розвитку, терміни припинення цих дій та остаточне вирішення є непередбачуваними та негативно впливають на діяльність банку.

За даними керівництва та поданого звіту про фінансовий стан АТ «Укрсиббанк» , можна зазначити наступне. Незважаючи на те, що впровадження воєнного стану та війна, що триває, знаходяться поза контролем керівництва Банківської групи та створює значні негативні наслідки для країни та клієнтів Банківської групи, проведений аналіз дозволяє керівництву підтвердити своє переконання в те, що Банківська група зможе виконати свою господарську діяльність протягом наступних 12 місяців [22].

Проаналізуємо абсолютний показник зростання роздрібного портфеля вкладів, що свідчить про фактичне збільшення обсягу грошових коштів, які клієнти вкладають у банк. Це може бути позитивним сигналом, оскільки вказує на збільшення довіри клієнтів та їхню готовність розміщувати свої фінансові ресурси в даній фінансовій установі (рис.2.2).

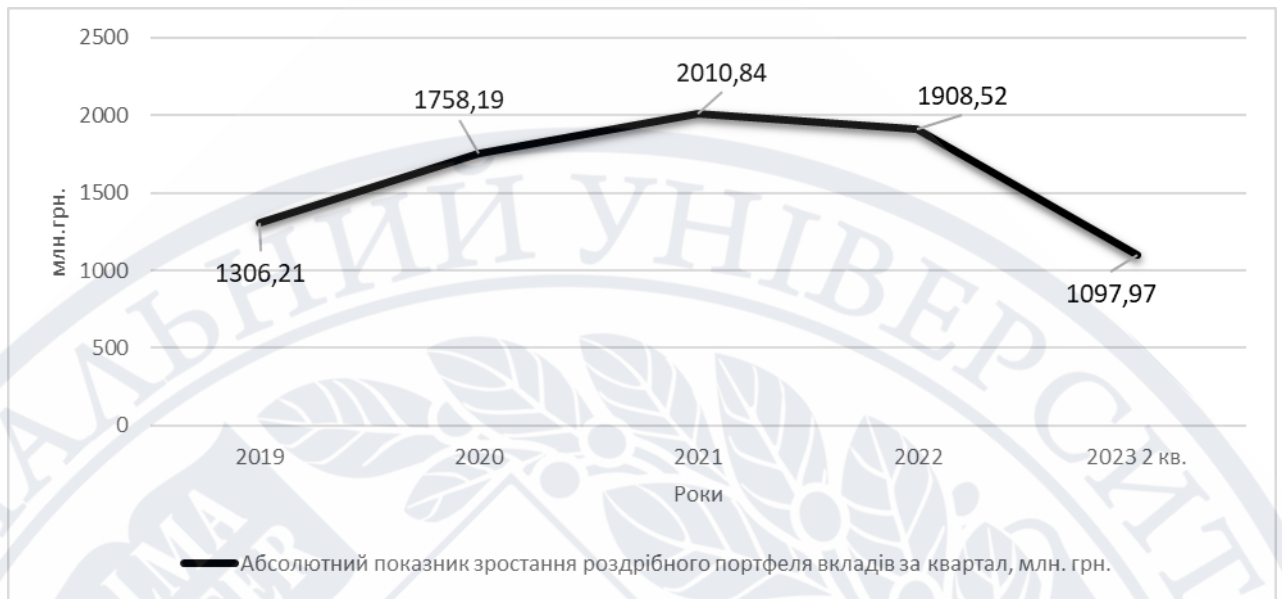


Рисунок 2.2 – Динаміка абсолютного показника зростання роздрібного портфеля вкладів АТ «Укрсиббанк» за 2019 – 2023 роки

Як видно з рис. 2.2, зростання роздрібного портфеля вкладів було найбільшим у 2020 році, коли він збільшився на 451,98 млн грн. Тенденція спостерігається у спаді абсолютного показника зростання роздрібного портфеля саме в період до 2023 року на 850,55 млн. грн., що виникла через геополітичну ситуацію та воєнний стан на території України. Більш детально зазначено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Абсолютні зміни в роздрібному портфелі вкладів АТ «Укрсиббанк» по роках

Рік	Абсолютна зміна, млн. грн.
2019 – 2020	451,98
2020 – 2021	252,65
2021 – 2022	-102,32
2022 – 2023	-850,55

Джерело: розраховано автором за даними [29]

Зростання роздрібного портфеля вкладів було найбільшим у 2020 році, коли він збільшився на 451,98 млн. грн. Таким чином, цей рік був найбільш

успішним з точки зростання вкладів.

Найбільша тенденція спостерігається у спаді абсолютного показника зростання роздрібного портфеля саме в період до 2023 року на 850,55 млн. грн., що виникло через геополітичну ситуацію та воєнний стан на території України.

Отже, збільшення роздрібного портфеля вкладів призводить до збільшення обсягу коштів, які банк може використовувати для кредитування та інших інвестиційних операцій. Це може призвести до збільшення прибутку від кредитування [24].

Також, для забезпечення нормальної діяльності банку збільшується частка ліквідних коштів (рис. 2.3). Грошові активи та інші фінансові ресурси, які банк має у своєму розпорядженні і які можуть бути легко і швидко перетворені в готівку або використані для виконання фінансових зобов'язань та операцій. Ці кошти грають важливу роль у фінансовій стійкості та функціонуванні банку, оскільки вони дозволяють банку виконувати свої зобов'язання перед клієнтами, видаючи позики, роблячи виплати і забезпечуючи нормальну роботу фінансових операцій.

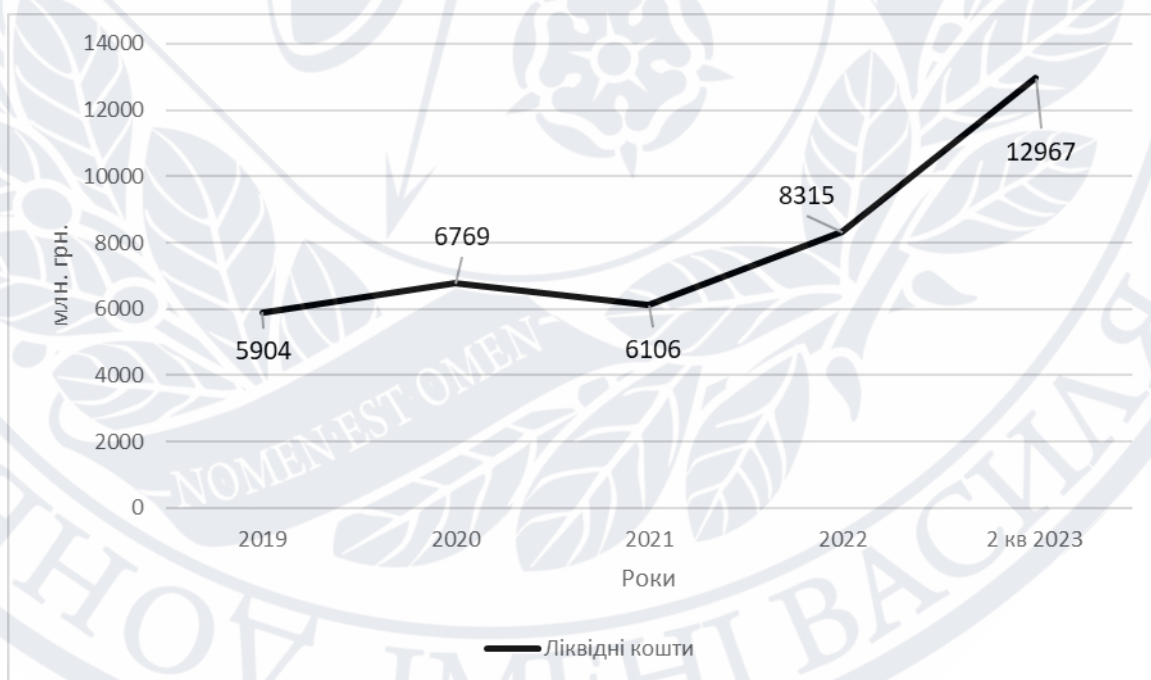


Рисунок 2.3 – Динаміка показника ліквідних коштів 2019 – 2023 роки

Зазначимо, відповідно даного аналізу основні зміни, з 2019 року до 2020 різниця складає 865 млн грн. Пов'язане збільшення показника із відсутності

необхідності створення більш ліквідних активів, при стабільному розвитку банку. З 2020 по 2021 рік, спостерігається зменшення показника ліквідних коштів на балансі на 663 млн грн. Дана тенденція залишається характерною для стандартного сценарію роботи банку. Відповідно, починаючи з 2022 року, як і з формуванням резервів, збільшується частка ліквідних коштів на 2209 млн грн. Так як це є обов'язковим чинником для фінансової стабільності роботи банку, збільшення частки активів та можливих формувань додаткових надходжень або зменшення збитків. На 2023 рік – збільшується кількість ліквідних коштів на 4 652 млн грн. Також, пов'язана тенденція із розробкою сценарію розвитку банку в умовах воєнного стану.

Розглянувши тенденції розвитку банку АТ «Укрсиббанк», можна перейти до фінансових результатів. Одним із важливих показників для розвитку банку є значення показника чистого прибутку (рис. 2.4).

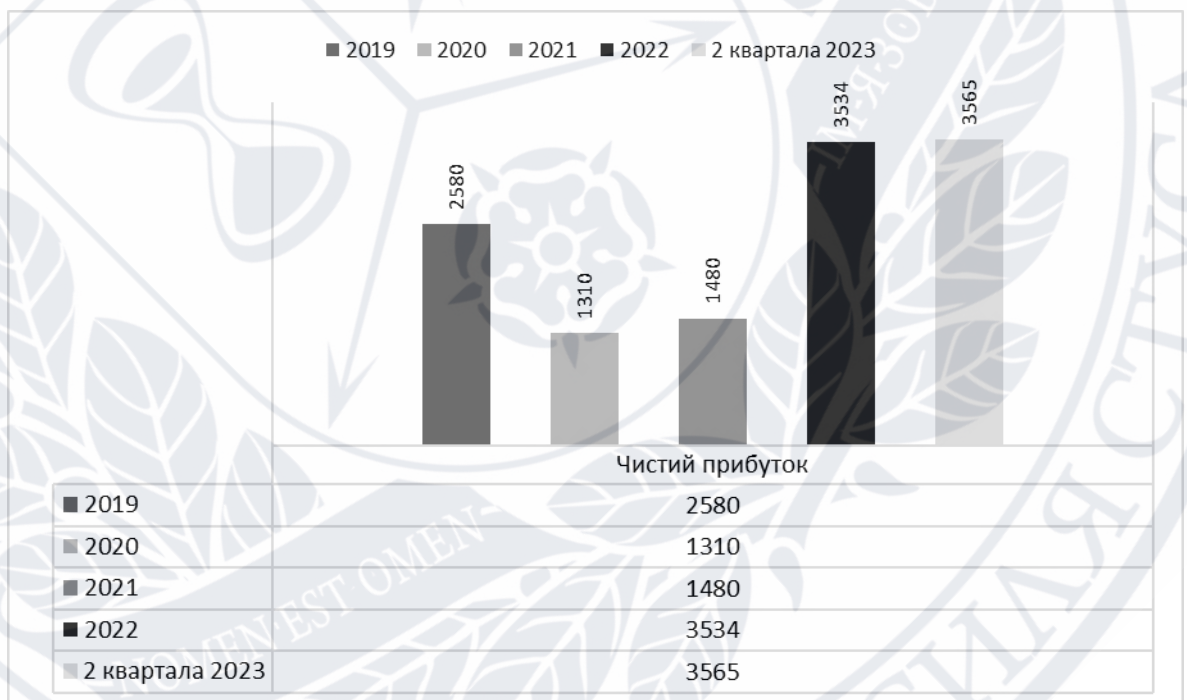


Рисунок 2.4 – Показник чистого прибутку 2019 – 2023 роки, млн грн

Як видно з рис. 2.4, за період 2019 – 2020 рр. спостерігається збиток на суму 1270 млн. грн. Одним із чинників є наступна подія: 22 грудня 2020 року ТОВ «Укрсиб-фінанс» продало свої акції у ПАТ «Закритий недиверсифікований корпоративний інвестиційний фонд «Облігаційні

стратегії» за 4,953 млн. грн. Керівництво Групи підготувало цю консолідовану фінансову звітність на основі припущення щодо здатності продовжувати свою діяльність на безперервній основі. Дана подія зумовлює зміну динаміки відносно показника чистого прибутку, з урахуванням збитку на реорганізацію.

Також, 2020 рік став особливим через кризу пандемії. В кінці березня і в квітні відбулося падіння ділової активності, але вже влітку відбулося відновлення економіки. Облікова ставка знижувалася в Україні – з 18 % до 6 %. Завдяки цьому у клієнтів з'явилася можливість розвивати фінансування. В амбіції АТ «Укрсиббанк» входило збільшення портфеля кредитів як для корпоративних клієнтів, так і для фізичних осіб [23].

Також, доповнюючи попередній аналіз, на початку 2022 року АТ «Укрсиббанк» запровадив ряд дій для сталого розвитку у воєнний стан, зміни в політиці, сталому рівню адаптації під політичні аспекти – має тенденції до зростання, збільшується вплив депозитної політики, на діяльність банківської сфери, перерозподіл між філіями, що змогло дати можливість для покращення рівня активів та збільшення чистого прибутку (рис. 2.4).

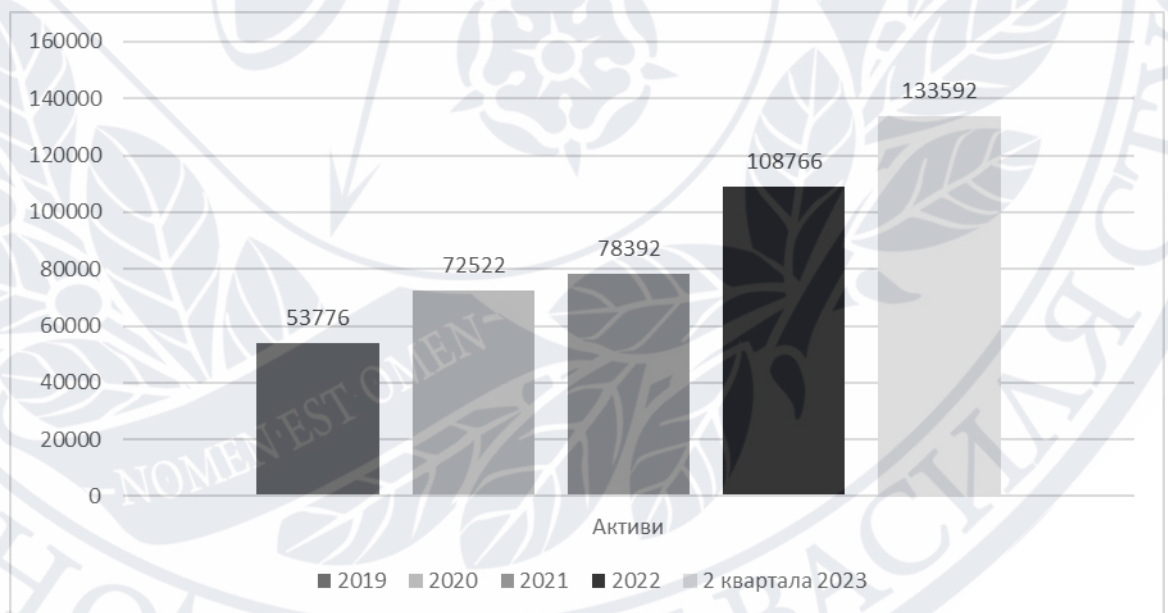


Рисунок 2.5 – Динаміка показника активів АТ «Укрсиббанк» за 2019 – 2023 роки, млн грн

Розглядаючи фінансові результати банку, також необхідно урахувати

рівень загальних активів. Тенденції розвитку АТ «Укрсиббанк», у групі БНП Paribas SA Group, зумовлює постійну тенденцію до зростання. Рекапіталізація групи зумовлює постійний розвиток та розширення. Зростання частки філій, обслуговуючих банкоматів та розширення функціонування зумовлює передумови для зростання даного показника [24].

Власний капітал банку грає ключову роль у його фінансовому результаті і загальній фінансовій стійкості (рис. 2.6). Ця взаємозв'язок важливий для розуміння фінансового функціонування банку. Наприклад, він служить як буфером для покриття можливих збитків. У випадку, якщо банк зазнає фінансових втрат або кредитних ризиків, власний капітал може бути використаний для покриття цих збитків, щоб запобігти негативним наслідкам для фінансової стійкості банку.

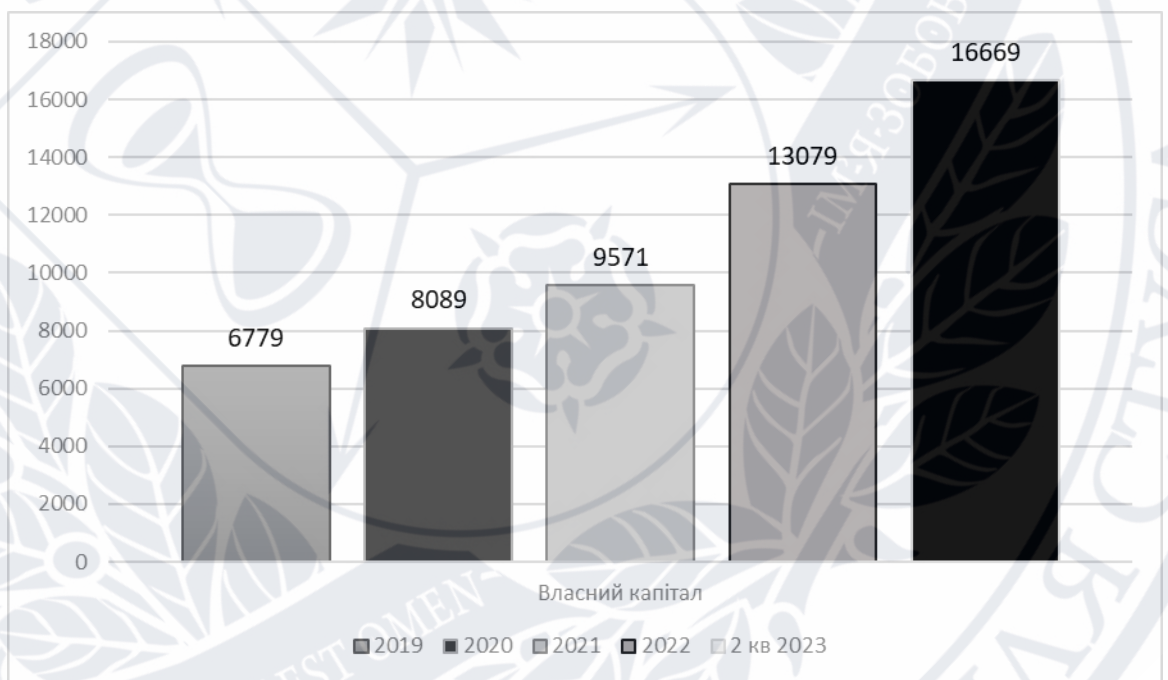


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни власного капіталу за 2019 – 2023 роки, млн грн [24]

Відповідно до зміни активів банку, зумовлена і тенденція до збільшення власного капіталу. Між ними залишається пряма залежність.

З 2019 року збільшення відбулося на 1 310 млн грн. при зміні активів на 21 746 млн грн. Тобто, можна урахувати і інфляцію, яка вплинула на курс

національної валюти, але збільшення капіталу відбувалося, при стабільному розвитку банку. Така ж динаміка і за 2020 – 2021 роки. Незначне збільшення капіталу на 1 482 млн грн, активів – 5 870 млн грн. З 2021 по 2022 рік зростання становило – 3 508 млн грн, при динаміці активів – 30 374 млн грн. При рівні інфляції в 110 %, очікувано 105 %, зазначається значна різниця за попередні роки.

Відносно загальних тенденцій та змін динаміки та темпів росту, спостерігаємо за значними зниженнями дохідної частини, що викликана геополітичною ситуацією, впровадженими змінами у стратегії розвитку банку.

2.2 Аналіз витрат АТ «Укрсиббанк»

Аналіз витрат комерційного банку в умовах воєнного стану є ключовим елементом стратегічного управління в умовах економічної нестабільності та політичної неспокої. Воєнний конфлікт може суттєво вплинути на функціонування фінансових установ, викликаючи необхідність ретельного аналізу та оптимізації витрат, щоб забезпечити стійкість та ефективність [51].

У цьому контексті, основна мета аналізу витрат полягає в ідентифікації ключових аспектів витратного бюджету банку та їх адаптації до нових реалій воєнного економічного середовища. Одним з перших кроків є визначення структури витрат та їх розподілу в контексті змін у безпеці, технічній інфраструктурі, інформаційних технологіях та інших ключових областях.

Далі, аналіз витрат передбачає вивчення впливу воєнного конфлікту на різні аспекти банківської діяльності, зокрема ризиків та можливостей, пов'язаних із змінами в економічному та політичному середовищі. Особлива увага приділяється оптимізації витрат та визначенню стратегій, спрямованих на підтримку фінансової стабільності та прибутковості.

У контексті воєнного стану, ефективне управління витратами також передбачає заходи з раціоналізації та оптимізації використання ресурсів банку, щоб забезпечити ефективність та конкурентоспроможність. Відповідний аналіз витрат у воєнний період визначає стратегії, що сприятимуть збереженню стійкості та адаптації до складного економічного та політичного клімату.

Відповідно до діяльності, будь-якого банку, існує ризик роботи з кредитами, відповідно до якого завжди формуються резерви під кредитні ризики. Відкладення коштів на формування резерву є витратою для фінансового посередника. Це призводить до зменшення прибутку, проте має різний вплив на фінансовий результат в залежності від обставин і стратегії банку (рис. 2.7) [24].

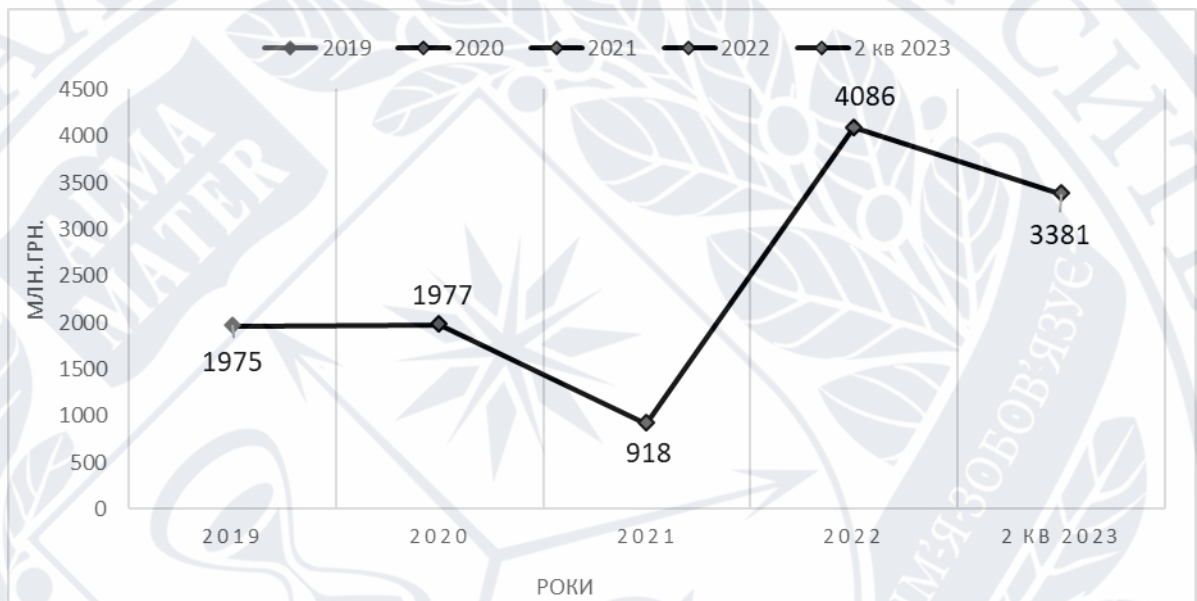


Рисунок 2.7 – Динаміка резервів під кредитні ризики АТ «Укрсиббанк» 2019 – 2023 роки

Як видно з рис. 2.7, у період за 2019 – 2020 роки відбулось зростання суми резервів на 2 млн грн, як результат наявності сталої перспективи та розробленого сценарію роботи з клієнтами в період пандемії. У 2021 році, спостерігається зменшення показника на 1 059 млн грн, що пов'язано із діями НБУ стосовно неробочих кредитів, скорочення їх частки, та витрат даного резерву на погашення збитків, пов'язаних із ними.

Починаючи з 2022 року відбулося значне зростання резерву (3 168 млн грн), що зв'язано із прийнятим НБУ розпорядженням щодо роботи банків під час воєнного стану та управлінськими рішеннями керівництва банку, що призведе до зменшення ймовірності великих збитків. Збільшення суми резерву впливає на його результат та має вплив на роботу банку із ризиками, що виникають під час діяльності у різних сферах.

У 2023 році відбувається тенденція до скорочення обсягу резервів і складає 705 млн грн, що є характерним для ведення бізнесу банківської сфери у воєнний стан.

Зовнішні загрози і ризики можуть значно вплинути на фінансові результати банку, оскільки банки є чутливими до змін в економічному, фінансовому та політичному середовищі. Військові конфлікти можуть призвести до зниження кредитоспроможності клієнтів, особливо тих, хто має борги перед банком. Вони можуть призвести до зупинення або скорочення господарської діяльності, що вплине на прибуток підприємств та доходи, які можуть використовувати для погашення кредитів [25].

Також, аналіз витрат залежить від зобов'язань, наприклад як кошти банків. Це включає різні види зобов'язань, такі як депозити, випущені облігації, кредити від інших банків та інші фінансові зобов'язання (рис. 2.8).

Вплив зобов'язань на фінансові результати банку може бути значущим у залежності від декількох ключових чинників. По-перше, вартість зобов'язань грає важливу роль: великий обсяг та висока вартість можуть вплинути на фінансові показники, такі як ліквідність та капіталізація. Важливо враховувати також відсоткові ставки на ці зобов'язання. Високі відсоткові ставки можуть збільшити витрати на відсотки банку, що вплине на чистий прибуток. Терміни погашення також відіграють роль у ризиках, особливо якщо це короткострокові зобов'язання.

Оптимальне управління цими зобов'язаннями є важливою стратегічною задачею для банку. Врахування цих факторів дозволяє банку ефективніше управляти фінансовими ресурсами, забезпечуючи стабільність та прибутковість в умовах змін на фінансовому ринку.

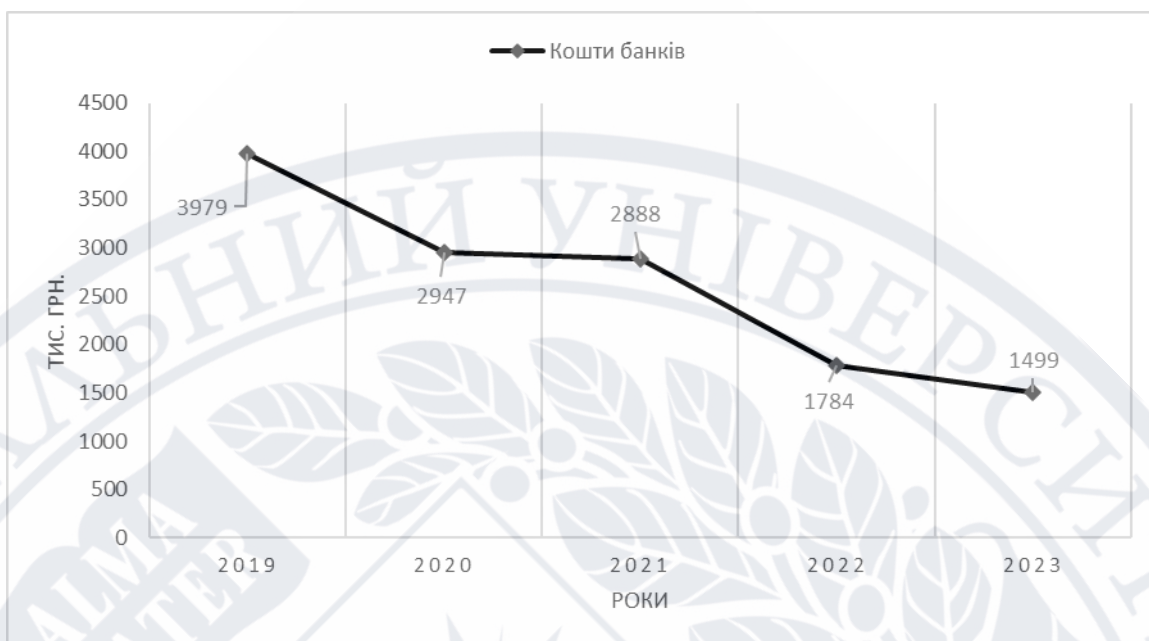


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни коштів банків на балансі АТ «Укрсиббанк»

Відповідно до зазначеної динаміки, спостерігаємо зменшення частки зобов'язань перед банками. За 2019 – 2020 рр. відхилення становить 1 032 тис. грн., що пов'язано із змінами у сфері депозитної політики банку по відношенню співпраці з іншими фінансовими установами, кошти зберігаються для використання саме в АТ «Укрсиббанк». В період 2020 – 2021 рр. тенденція зменшення частки зобов'язань перед банками залишається сталою, при різниці в 59 тис. грн. На початок 2022 року відхилення складає 1 104 тис. грн., що пов'язане із введенням воєнного стану, кризовою ситуацією в економіці, частковій зупинці банківської діяльності. За 2022 – 2023 рр. відбувається спад на 285 тис. грн., що пов'язано із геополітичною кризою, а саме: відбулося масове закриття банків, з якими працював АТ «Укрсиббанк», обмежені обміни валюти, та видача готівки, також нестача матеріалів на виготовлення банківських карт.

Кошти клієнтів є джерелом фінансування для банку. Банк може використовувати ці кошти для надання кредитів іншим клієнтам, інвестування у фінансові інструменти, що приносять прибуток, та надання інших послуг.

Розмір коштів клієнтів може впливати на внутрішні відсоткові ставки, які банк пропонує. Велика кількість коштів може дозволити банку

пропонувати більш конкурентоспроможні відсоткові ставки, що може привертати нових клієнтів та зберігати існуючих. Наявність достатньої кількості коштів клієнтів також допомагає забезпечити ліквідність банку та виконання фінансових зобов'язань. Однак велика концентрація в цій графі може створювати ризики в разі великого виведення коштів клієнтами одночасно.

Умови, які банк пропонує для зберігання та управління коштами клієнтів, можуть впливати на взаємини з клієнтами. Більш вигідні умови можуть позитивно відзначити банк у конкурентному середовищі.

Кошти клієнтів дозволяють банку надавати різноманітні банківські послуги та видавати кредити, що може впливати на різноманітні аспекти фінансових результатів, включаючи відсотковий дохід та комісійні внески.

Узагальнюючи, ефективне управління та використання коштів клієнтів є стратегічно важливим для досягнення стабільних та прибуткових фінансових результатів комерційного банку.

Усе ж, банк отримує більшу частку надходжень від клієнтів, що виражається в порівнянні динаміки (рис. 2.9).

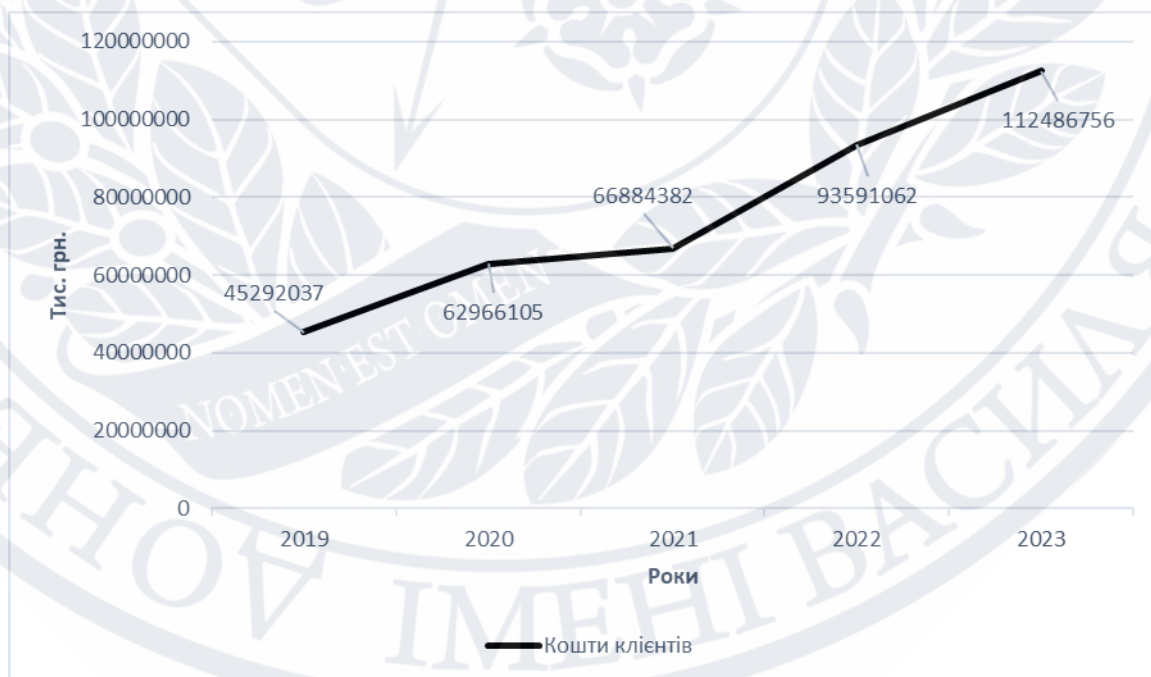


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни коштів клієнтів на балансі АТ «Укрсиббанк»

За даною тенденцією, з урахуванням попередніх аналізів, частка коштів клієнтів постійно зростає. Що в частці активів, що в зобов'язаннях.

За 2019-2020 рр. збільшилася частка коштів на 17 674 068 тис. грн. що обумовлено реорганізацією, розширенням бізнесу АТ «Укрсиббанк».

На 2020 рік тенденція зменшується і становить 3 918 277 тис. грн. через масове списання неоплачених кредитів, кризи, що викликана пандемією.

В період 2021 – 2022 рр. знову зростання коштів на рахунку банку на 26 706 680 тис. грн., що пов'язано із приростом активів постійного забезпечення бізнесу, стабільного функціонування та розвитку.

На час введення воєнного стану 2022 – 2023 рр. показник депозитів фізичних осіб усе одно зростає, відносно цього частка витрат в зобов'язаннях також на 18 895 694 тис. грн.

Банк повинен враховувати нестабільність ринкових умов, в тому числі кризові ситуації, які можуть виникати. Це вимагає від управління прийняття стратегічних рішень, орієнтованих на підтримання стабільності та високого рівня довіри серед клієнтів. Здатність адаптуватися до змін у динаміці ринку та швидко реагувати на змінні умови стає ключовою у вирішенні фінансових викликів.

У цьому контексті ефективне управління депозитами фізичних осіб виступає не лише як фінансовий інструмент, але і як стратегічна платформа для зміцнення позицій на ринку та забезпечення стійкості в умовах невизначеності. Враховуючи висновки аналізу, банк повинен надалі розвивати свої стратегії, орієнтовані на максимізацію ефективності управління депозитами та забезпечення довгострокової стійкості та довіри своїх клієнтів.

Цей аналіз підкреслює важливість ефективного управління депозитами фізичних осіб та стратегічних рішень для збалансованого фінансового розвитку. Банк повинен урахувати динаміку ринку, кризові ситуації та змінювані умови для забезпечення стабільності та довіри своїх клієнтів.

Амортизація зменшує звітний прибуток компанії, оскільки вона є витратою, яка враховується при обчисленні прибутку. Зменшення звітного

прибутку може впливати на податкові зобов'язання та загальний фінансовий образ підприємства. Урахування амортизації у фінансових планах та бюджетах дозволяє банку раціонально розподіляти ресурси та визначати джерела фінансування для покриття амортизаційних витрат.

Адміністративні та операційні витрати мають суттєвий вплив на фінансові результати підприємства, включаючи банківські установи. Ефективне управління адміністративними та операційними витратами дозволяє банку підтримувати контроль над витратами і забезпечує оптимальне використання ресурсів.

Витрати на персонал включають заробітну плату, соціальні виплати, страхування та інші пов'язані витрати. Збільшення цих витрат може призвести до загального зростання адміністративних витрат, що впливає на фінансові результати. Ефективне управління людськими ресурсами може допомогти в оптимізації витрат на персонал та визначенні стратегій для приваблення, утримання та розвитку талановитого персоналу.

Витрати на операційну діяльність є важливою частиною фінансового управління банку і можуть впливати на його фінансові результати. Відповідно їх частки мають вплив на стабільну діяльність банківської установи, у тому ж числі АТ «Укрсиббанк» (рис. 2.10).

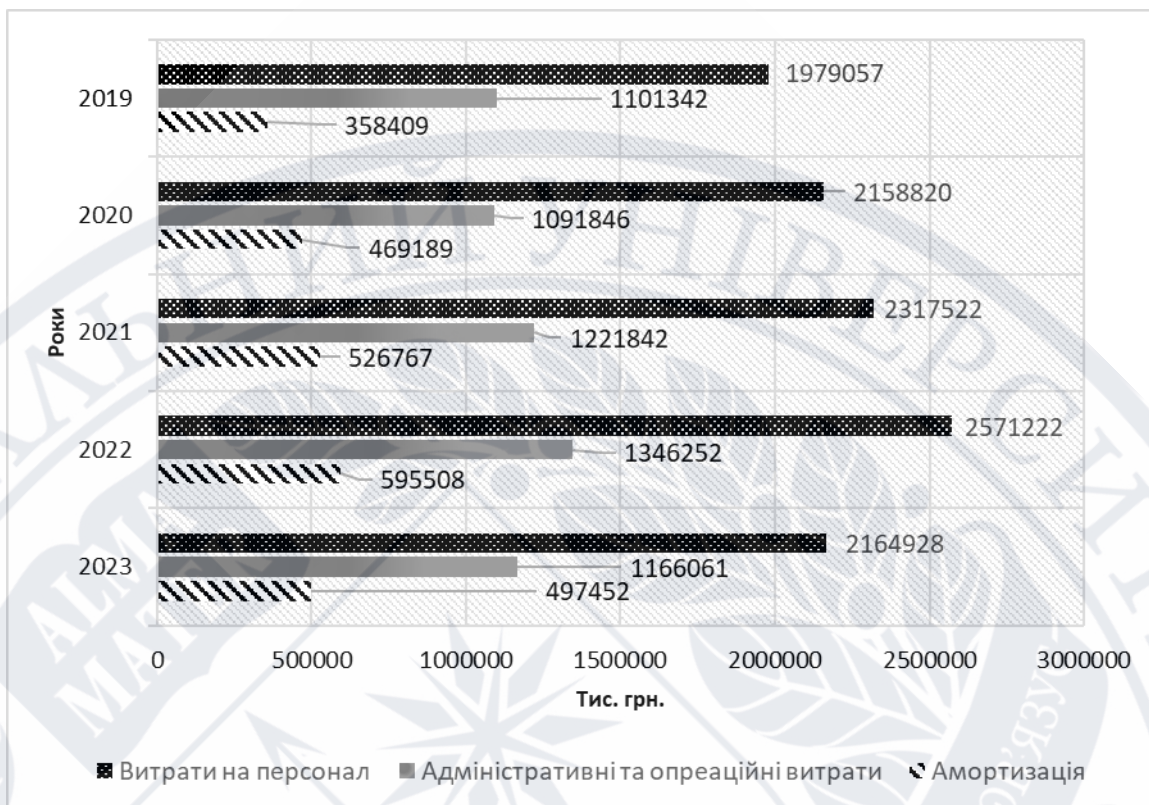


Рисунок 2.10 – Динаміка витрат на операційну діяльність АТ «Укрсіббанк»

За даною тенденцією найбільша частка витрат припадає на персонал, яка є складовою будь-якої установи. На період 2019 – 2022 рр. зберігається загальна динаміка до зростання витрат на персонал у сумі 592 165 тис. грн. Це зумовлено розвитком діяльності, впровадженням нових діджиталізованих технологій, на які також виділяються кошти і їх потрібно обслуговувати.

Саме за період 2022 – 2023 рр. під час введення воєнного стану, частка витрат на персонал значно зменшується, а саме на 406 294 тис. грн. через часткове закриття філій, зменшення персоналу.

Адміністративні та операційні витрати також невід’ємна частина балансу з урахуванням видатків на утримання самого банку. Їх частка та динаміка прямо залежна і від філій, і самого функціонування. За 2019 – 2022 рр. відбувається також зростання 244 910 тис. грн. відповідно до вищезазначеної динаміки витрат на персонал. В урахуванні зміни також оренда, утримання приміщень в загальному. ІТ-інфраструктура та технології є невід’ємною частиною даних витрат. При періоді діджиталізації зумовлюється

обробка та зберігання даних онлайн. Для цього потрібний захист та забезпечення фізичної безпеки банку, включаючи заходи захисту конфіденційної інформації.

На час введення воєнного стану різниця між адміністративними та операційними витратами становила 180 191 тис. грн. Саме тактика, що зумовлена на організацію витрат балансу визначає способи введення стратегії в кризовій ситуації. Зниження кількості банківських відділень, формування запасів, проти виділення на адміністрування.

Показник амортизації залежний від величини необоротних активів, проте займає невелику частку в динаміці витрат АТ «Укрсиббанк». В період з 2019 року до 2020 року, різниця у динаміці витрат на амортизацію становить 110 780 тис. грн., що виражено і в динаміці зростання частки основних фондів, від яких даний показник залежний.

На кінець 2020 та початок 2021 року відбулося зростання показника витрат на амортизацію на 57 578 тис. грн., що пов'язано із стандартним сценарієм розвитку, отриманням основних фондів. Протягом 2021 року спостерігається зростання на 68 741 тис. грн. при стабільному функціонуванні банку. Відповідно до сценарію розвитку банку: вдосконалювалися його технології, збільшувалася в перспективі клієнтська база та з'являлися нові партнери.

Впродовж 2022 року за показником витрат на амортизацію відбувся спад на 98 056 тис. грн. спричинений введенням воєнного стану. При збільшенні частки ліквідних активів, зменшується кількість необоротних активів, що і зумовлює спад рівня амортизації.

Розгляд різних складових витрат дозволяє банку вдосконалити свої операційні процеси. Зменшення витрат на офісні приміщення, технології та персонал може призвести до оптимізації робочих процесів.

Послідовний аналіз витрат вказує на те, як вони впливають на маржинальність банку. Збалансовані витрати, що спрямовані на покращення якості обслуговування, сприяють збереженню та залученню клієнтів.

Додатковий аналіз різних складових витрат дозволяє банку точніше визначити можливості для оптимізації своєї діяльності. Зменшення витрат на офісні приміщення може бути досягнуто шляхом впровадження технологій дистанційної роботи, що в свою чергу сприяє зниженню загальних витрат на обслуговування.

Ефективне використання технологій впливає на автоматизацію ряду банківських процесів, зменшуючи потребу у персоналі та покращуючи продуктивність. Оптимізація персоналу включає в себе навчання та розвиток працівників, щоб вони могли краще використовувати нові технології та ефективно впроваджувати інновації.

При аналізі витрат важливо враховувати, як це впливає на маржинальність банку. Спрямовані на покращення якості обслуговування витрати можуть стати інвестицією в збереження та залучення клієнтів. Наприклад, інновації в технологіях обслуговування клієнтів можуть покращити їхній досвід і зробити банк більш конкурентоспроможним.

У підсумку зазначимо, вивчення та оптимізація витрат можуть виявитися стратегічно важливими для банку, дозволяючи йому забезпечити ефективнішу роботу, підтримати конкурентоспроможність і задовольняти потреби клієнтів у високоякісних фінансових послугах.

2.3 Оцінка фінансових результатів діяльності банку

На сучасному етапі макроекономіки виникають значущі труднощі, що суттєво ускладнюють стійке функціонування комерційних банків. Зокрема, вирішення проблеми високого рівня ліквідності в банківській системі стає ключовим аспектом, який призводить до зниження прибутковості та гальмує процеси реформування та розвитку національної економіки.

Для фінансового аналізу та фінансових результатів слід розглянути показник рентабельність активів (ROA) – значення безпосередньої залежності прибутку до активу[26].

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальні активи}}$$

Рентабельність власного капіталу (ROE), за цими значенням, попередній показник доповнюється показником впливу капіталу на прибуток, а саме через частку власного капіталу[26].

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}$$

Коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт капіталу також показники значення стійкості будь-якого підприємства та банку в цілому.

$$\text{Коефіцієнт ліквідності} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

$$\text{Коефіцієнт капіталу} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні активи}}$$

Ряд значень по відношенню АТ «Укрсиббанк» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Розрахунок показників фінансових результатів АТ «Укрсиббанк»

Назва показника	2019	2020	2021	2022	2 кв. 2023
ROA	4,7 %	2,8 %	3,1 %	3,3 %	3,1 %
ROE	55,0 %	25,8 %	27,0 %	69,1 %	70,5 %
Коефіцієнт ліквідності	109,4 %	109,0 %	110,7 %	110,0 %	110,2 %
Коефіцієнт капіталу	12,9 %	20,9 %	20,5 %	27,9 %	30,0 %

Джерело: розраховано автором

За даними, що наведено вище, враховані основні показники, що зумовлені фінансовим результатом саме за операційної діяльності АТ «Укрсиббанк». Проаналізувавши їх, враховується тенденція на спад в проміжок 2019 – 2020 року, що викликано зовнішніми показниками, та реорганізацією групи, до якої належить банк. В останні роки спостерігається

тенденція на покращення становища.

За показником ROA, який зазначає вплив чистого прибутку на формування активів, зазначено зниження частки нарахування на збільшення частки активів. При цьому, в майбутньому, за останньою тенденцією, вплив зазначеного показника змінюється (рис. 2.11). Виявлені зміни в динаміці зумовлені списанням кредитів, розширенням технологічних процесів, що викликали збільшення частки витрат у загальному.

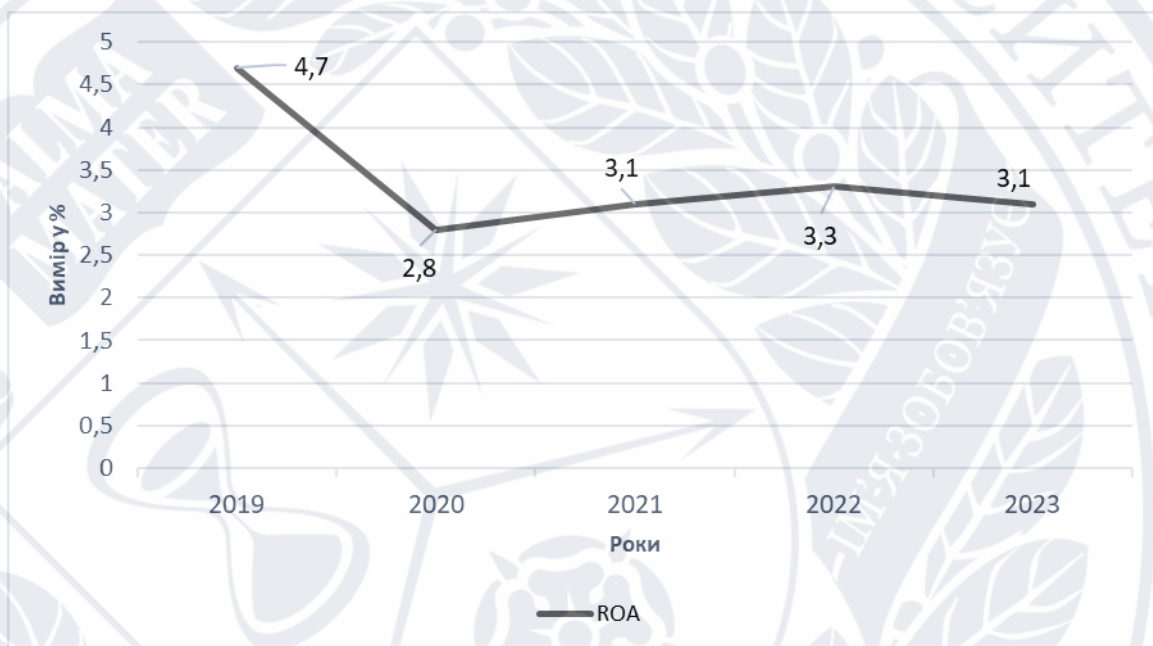


Рисунок 2.11 – Динаміка зміни показника ROA АТ «Укрсиббанк»

За період 2019 – 2020 рр. показник знизився на 1,9 % що свідчить про недооцінення ризиків або неефективне використання активів. Збалансований підхід до ризиків може позитивно вплинути на фінансові результати та стабільність. При зміні та різкому списуванні недієздатних кредитів така тенденція є нормою. Протягом 2020 – 2021 рр. відбувається відновлення діяльності в стабільному режимі роботи та коректному використанні активів. Зазначимо за попередніми даними активи постійно зростають. В період 2021 – 2022 тенденція залишається одноманітною, має постійний рівень зростання на 0,2 %. Вважаємо, що під час введення воєнного стану таке падіння є незначним.

При тому тенденція впливу на баланс статутного капіталу має велику частку, що спостерігається за показником ROE (рис. 2.12). При реорганізації,

списання недійсних кредитів, відбулося значне зниження прибутку. Тому саме частка впливу значно змінюється та коливається як в абсолютному значенні, так і у відносному. При тому основний важель впливу – це саме сформований статутний капітал, який належить європейським організаціям. Тому даний показник залежить від акціонерів і від фінансових результатів роботи банку.

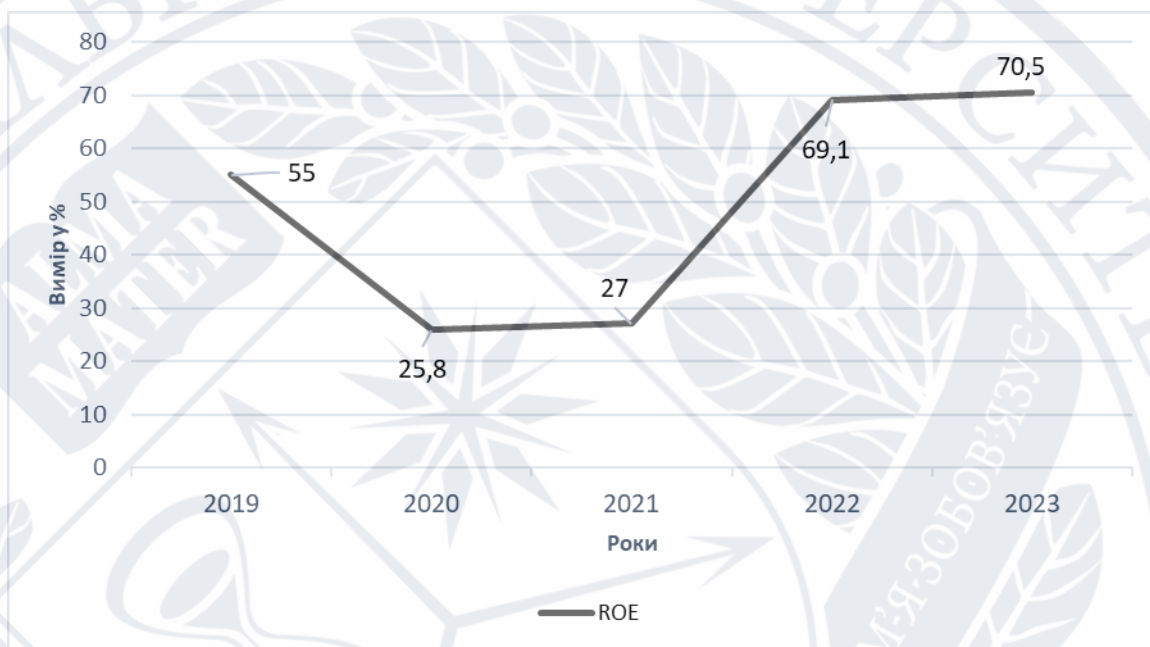


Рисунок 2.12 – Динаміка зміни показника ROE АТ «Укрсиббанк»

У період 2019 – 2020 рр. тенденція до спаду на 29,2 % . При цьому вплив на власний капітал знижується при постійному його рівні. Протягом 2020-2021 рр. збільшення прибутку зростає на 1,2 %.

У 2022 – 2023 рр. відбулося зростання показника ROE на 1,4 %, залежно від цього, частка прибутку збільшилася з урахуванням залучення резервів та утворення ліквідних коштів.

Показники ліквідності та капіталу вказують на здатність банку швидко та ефективно використовувати свої ресурси для задоволення поточних зобов'язань. Високі значення коефіцієнтів ліквідності свідчать про те, що банк має достатньо ресурсів для виплати зобов'язань у разі потреби (рис. 2.13).

Коефіцієнт капіталу є важливим фінансовим показником для комерційного банку, оскільки він відображає рівень власних коштів банку у порівнянні з його активами та зобов'язаннями. Капітал є формою захисту від

можливих збитків і гравцем у підтриманні фінансової стабільності. Відповідно, до чого, активи значно погашають частку заборгованості.

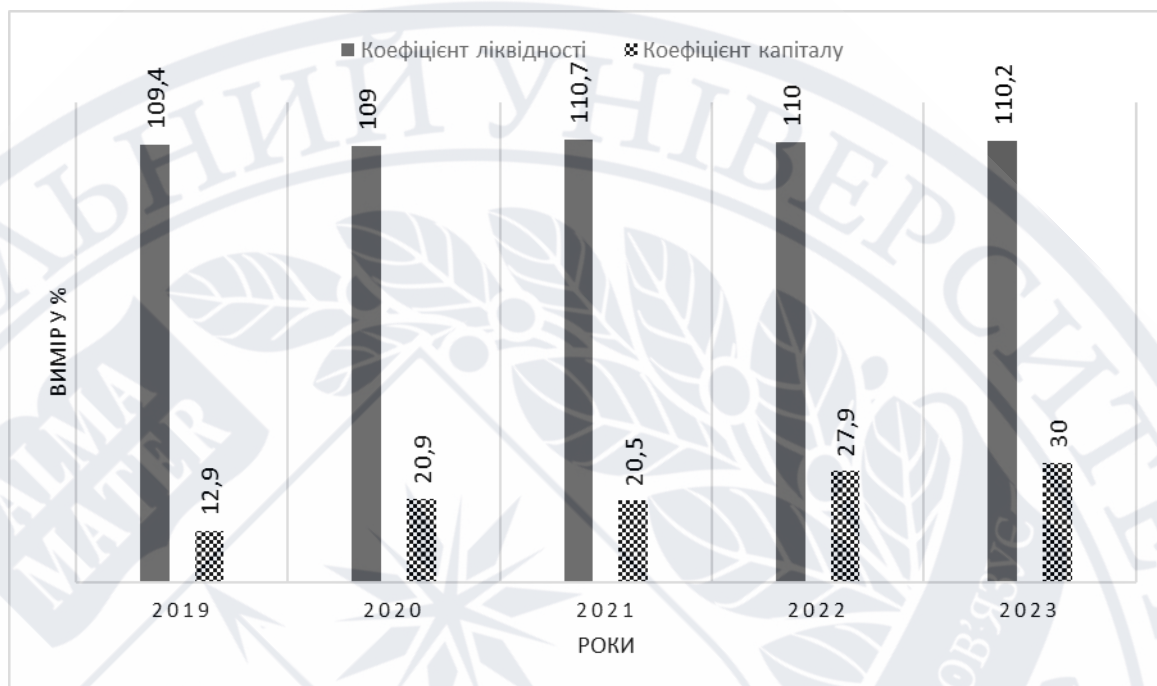


Рисунок 2.13 – Динаміка показників коефіцієнту ліквідності та капіталу АТ «Укрсиббанк»

За даними рисунку 2.13 зазначимо, коефіцієнт капіталу зростає при постійній тенденції росту активів, що спостерігається впродовж 2019 – 2020 рр. на 8 %. Протягом 2020 – 2021 рр. коефіцієнт капіталу знижується на 0,4 % при стабільній діяльності та функціонуванні АТ «Укрсиббанк». У 2022 році відбувається збільшення на 7,4 % при зростанні активів банку, розробці методів та підходів стосовно організації капіталу на балансі банку. Протягом 2022 – 2023 рр. показник становив 2,1 % при внормованих методах діяльності в умовах воєнного стану. При цьому розроблено стратегії діяльності в кризовій ситуації, підхід до роботи із клієнтом та внормованості показника капіталу.

Схожа динаміка і в коефіцієнті ліквідності першого порядку. Протягом 2019 – 2020 рр. відбувається спад цього показника на 0,4 %. Обумовлено тим самим списанням кредитів і направлення активів на реорганізацію. На початок 2021 року відбувається зростання на 1,7 %. На даному етапі, керівництвом банку впроваджено стратегії розвитку технологій. Як результат впровадження заходів: за 2022 рік спостерігається спад на 0,7 %, в подальшому зростання –

на 0,2 %. Дані тенденції характерні при введенні воєнного стану, збільшується частка ліквідних активів. При цьому, розроблюються методику розвитку.

Отже, на основі проведеного аналізу та розрахунків можемо зробити загальний висновок, що АТ «Укрсиббанк» функціонує з дотриманням тактики ведення діяльності на час воєнного стану. Усі показники, від яких залежить фінансовий результат, коливаються від значення зовнішнього впливу, у той час, поки банк підтримує клієнтську базу та постійно оновлюється та розширюється. Результатом впроваджених заходів є те, що АТ «Укрсиббанк» посідає перші місця в рейтингу за прибутковістю та якістю обслуговування.

Висновок до розділу 2

Основні показники фінансової стабільності і фінансові результати банку взаємопов'язані, і зміни в одних можуть впливати на інші. Рівень резервів на покриття кредитних ризиків та збитків може впливати на фінансовий результат банку. Високі резерви зменшують заявлену прибутковість банку, оскільки це вважається витратою. Проте це також свідчить про більш обережний підхід до керування ризиками та може сприяти фінансовій стабільності.

Збільшення роздрібного портфеля вкладів призводить до збільшення обсягу коштів, які банк може використовувати для кредитування та інших інвестиційних операцій. Це призводить до збільшення прибутку від відсотків, який банк отримує від кредитування вкладених коштів. З ростом портфеля вкладів банк може розширювати свій активний баланс, і це може призвести до збільшення прибутку від операцій з активами, такими як кредитування, інвестиції тощо.

Високий рівень резервів може зменшити ROA, але в той же час вказує на консервативний підхід до ризиків. Важливо забезпечити баланс між ризиками та доходами для оптимального ROA. Збільшення роздрібного портфеля вкладів позитивно впливає на ROA, забезпечуючи додаткові кошти для кредитування та інвестицій, які сприяють збільшенню відсоткових доходів від активів. Резерви можуть обтяжити ROE, але вони можуть бути виправданими з точки зору забезпечення фінансової стабільності. Збільшення портфеля вкладів

позитивно впливає на ROE, створюючи можливості для збільшення прибутку від операцій з активами та збільшення ефективності використання власного капіталу.

У результаті аналізу основних показників фінансової стабільності та фінансових результатів банку виявлено важливий взаємозв'язок між рівнем резервів на покриття кредитних ризиків та збитків, обсягом роздрібного портфеля вкладів та відповідним впливом на фінансові показники.

Високі резерви, хоча зменшують заявлену прибутковість банку, свідчать про його обережний підхід до керування ризиками, що може сприяти фінансовій стабільності. З іншого боку, збільшення роздрібного портфеля вкладів призводить до збільшення доступних коштів для кредитування та інвестицій, що сприяє збільшенню прибутку від відсотків.

Важливо враховувати баланс між ризиками та доходами для досягнення оптимального показника ROA. Високий рівень резервів може зменшити ROA, але водночас вказує на консервативний підхід до ризиків. Збільшення роздрібного портфеля вкладів позитивно впливає на ROA, забезпечуючи додаткові кошти для кредитування та інвестицій.

Щодо ROE, високий рівень резервів може його обтяжити, але вони можуть бути виправданими для забезпечення фінансової стабільності. Збільшення портфеля вкладів сприяє покращенню ROE, створюючи можливості для збільшення прибутку від операцій з активами та ефективнішого використання власного капіталу. Таким чином, необхідно уважно балансувати рівень резервів та роздрібного портфеля вкладів для досягнення оптимальних фінансових результатів та забезпечення стійкості банку в умовах ринкової нестабільності.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

3.1 Концепція удосконалення результатів банку в сучасних умовах

Зовнішні загрози і ризики можуть значно вплинути на фінансові результати банку, оскільки банки є чутливими до змін в економічному, фінансовому та політичному середовищі. Військові конфлікти можуть призвести до зниження кредитоспроможності клієнтів, особливо тих, хто має борги перед банком. Вони можуть призвести до зупинення або скорочення господарської діяльності, що вплине на прибуток підприємств та доходи, які можуть використовувати для погашення кредитів [24].

Валютні курси можуть різко змінитися через військові конфлікти, що може вплинути на вартість активів та зобов'язань банку у іноземній валюті .

Як і решта банківських установ на економічному ринку України, АТ «Укрсиббанк» стикнувся із низкою раніше перелічених проблем. З цією метою нами розроблено концепцію, надано рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правових засад управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану. В концепції розвитку фінансової діяльності банку в умовах воєнного стану (рис. 3.1) нами враховано різноманітні критерії, що допоможуть визначити ефективність стратегій та готовність банку до непередбачуваних обставин. Виокремлено пропозиції та шляхи вдосконалення діяльності, що зумовлять стабільний розвиток банку та впровадження нового банківського продукту, що призводить до зростання прибутку та нарощення капіталу та активів. Визначені нами критерії, що взаємодіють між собою, створюючи комплексний підхід до розвитку фінансової діяльності банку в умовах воєнного стану, за умов належного їх врахування дозволять банку ефективно адаптуватися до непередбачуваних ситуацій та забезпечувати стійкість у важких умовах.

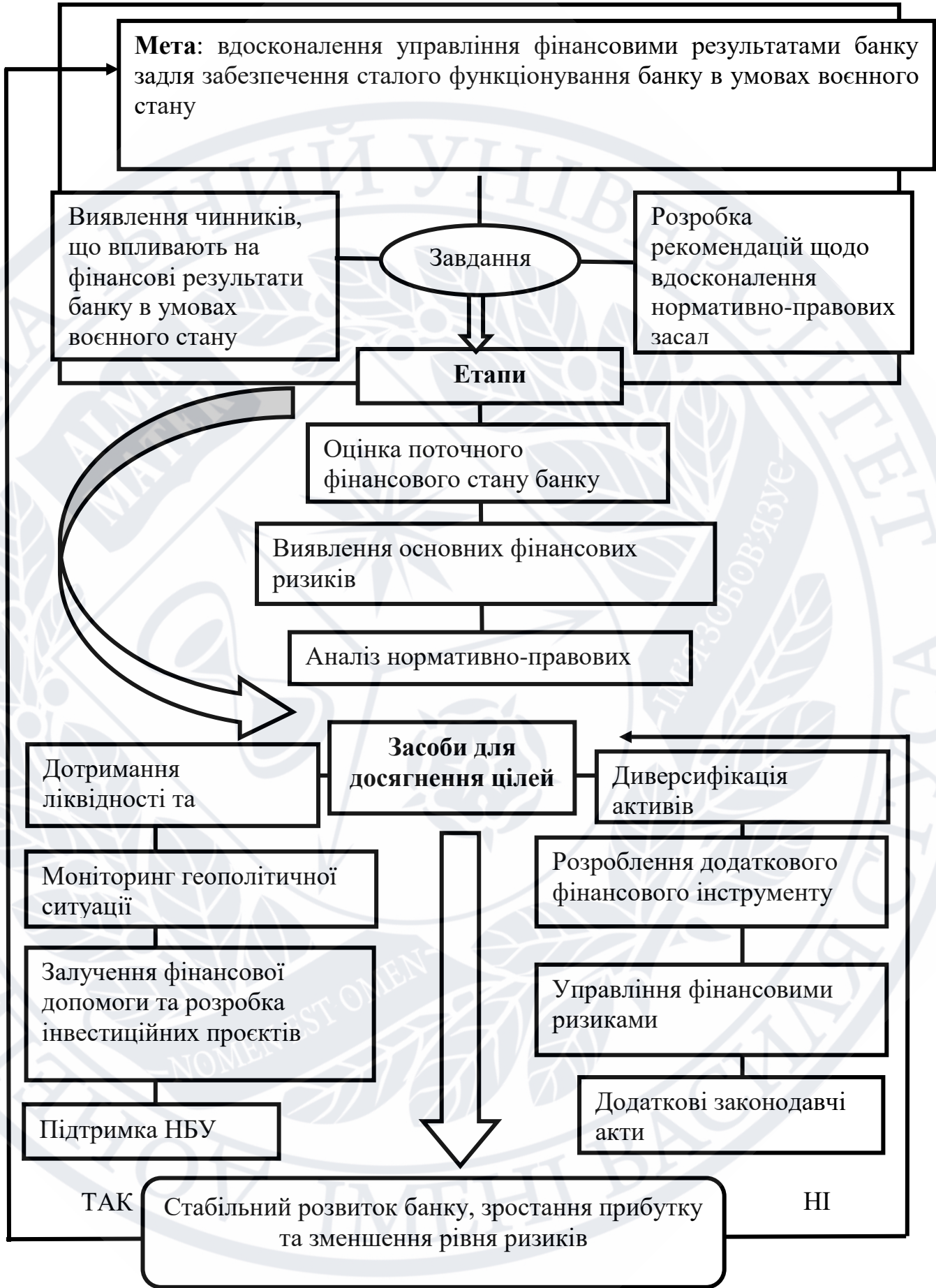


Рисунок 3.1 – Концепція сталого забезпечення функціонування банку в

умовах воєнного стану

Метою розробленої нами концепції є вдосконалення управління фінансовими результатами банку задля забезпечення сталого функціонування банку в умовах воєнного стану.

Відповідно до поставленою мети основними завданнями реалізації концепції є виявлення чинників, що впливають на фінансові результати банку в умовах воєнного стану та розробка рекомендацій щодо вдосконалення нормативно-правових засад. В першу чергу, доповнення існуючих запобіжних заходів з боку Національного банку України та держави.

Вирішення задекларованих завдань слід здійснювати поетапно: оцінити поточний стан фінансової діяльності банку; виявити основні ризики, що можуть сприяти погіршенню стабільної діяльності; проаналізувати нормативні акти, що введені під час воєнного стану.

Обов'язковим засобом для досягнення поставленої мети, є моніторинг геополітичної ситуації на території країни. Крім того, вважаємо доцільним використовувати аналітичні інструменти для прогнозування можливих наслідків для фінансової діяльності. Так як для зростання фінансових результатів, є правильно зорієнтовані заходи та прогнозування, застосоване на ризиках [26].

Дотримання ліквідності та створення резервів включають поняття роботи із ризиками, розробки стратегій в умовах кризових явищ. Зазначимо, АТ «Укрсиббанк» дотримується умов у формуванні грошових забезпечень, керівництво постійно розробляє сценарії діяльності, засновуючись на аналітичних даних та прогнозах.

Оцінка та управління фінансовими ризиками, включає аналіз основних чинників, що впливають та функціонування банку. Відповідно, визначаються основні стратегічні напрямки розвитку.

Диверсифікація активів – розподіл активів банку між різними класами та географічними регіонами. Це допоможе зменшити ризики в разі втрат внаслідок воєнних дій в певних областях. Тобто, необхідно не забувати, про

зменшення скупчень активів, на територіях, де існують ризики та загрози.

Дотримання ліквідності та створення резервів – це допоможе забезпечити платоспроможність банку навіть в умовах стресу. При підтримці акціонерів, банк може визначити основні напрямки діяльності, відокремити специфічні функції, для самозбереження.

Вважаємо, зміцнити ресурсний потенціал банку можна шляхом запровадження при залученні коштів введення такого фінансового інструменту як хедж-фонд. Основна особливість хедж-фондів полягає в тому, що вони мають більшу свободу в роботі з різними фінансовими інструментами та стратегіями порівняно з традиційними інвестиційними фондами [27]. Дані фонди обирають конкретні інвестиційні стратегії, які вони будуть використовувати для досягнення своїх фінансових цілей. Однією з ключових функцій хедж-фондів є управління ризиками.

При тому, в АТ «Укрсиббанк» постійний ріст активів та прибутку, тому додаткове збереження коштів та перенесення за допомогою фондів є можливістю розвитку інвестиційної діяльності банку. Розвиток інвестиційної діяльності банку через хедж-фонди може бути важливою стратегією для розширення його портфеля та забезпечення додаткових джерел прибутку. Хедж-фонди можуть допомогти банку здійснювати різноманітні інвестиції, зменшувати ризики та досягати більшого диверсифікаційного ефекту. Наведемо приклад відносно останніх рейтингів Мінфіну: «Норвезький фонд добробуту отримав \$143 млрд чистого прибутку у першому півріччі 2023 року» [36].

Відносно даного фонду добробуту, якому належить близько 1,5 % акцій, що котируються по всьому світу, неодноразово звертався до Мінфіну Норвегії (востаннє у 2018 році) з проханням дозволити додавати акції компаній, що не котируються на біржі, до його наявного портфеля. Але влада країни відмовлялася допускати фонд на світовий ринок прямих інвестицій, посилаючись на занепокоєння з приводу їхньої прозорості та витрат на управління [37].

Для прикладу наведено даний фонд, який на 2023 рік один із

найприбутковіших, отримання дозволу ним на котирування закордонних інвестицій, та вклад вільних коштів АТ «Укрсиббанк», призвело б до диверсифікації активів, вихід на міжнародний ринок, при формуванні резерву у відношенні отриманого прибутку.

Отримані показники, такі як стабільний розвиток банку, зростання прибутку та зменшення рівня ризиків, виступають ключовими критеріями успішності впровадження розробленої концепції. Стабільний розвиток банку визначається як основне завдання, оскільки від нього залежить не лише зростання, а й довгострокова стійкість фінансової установи. Цей показник відображає ефективність управління та адаптацію до змін в економічному середовищі.

Зростання прибутку при зменшенні рівня ризиків є індикатором ефективного управління ресурсами та ризиками. Формування резервів, збільшення нарощення капіталу та активів свідчать про стале зростання фінансового потенціалу банку. Це сприяє не лише фінансовому забезпеченню банку, але і його можливості ефективно взаємодіяти з кризовими явищами та забезпечувати стабільний розвиток навіть у складних економічних умовах.

Загальною метою концепції є забезпечення не лише короткострокових успіхів, але й створення фундаменту для сталого розвитку банку в майбутньому. Успішне впровадження концепції вказує на високий рівень стратегічного планування, ефективного управління та адаптивності до змін у фінансовому секторі.

У контексті управління, формування прибутку вимагає систематичного прогнозування змін, розроблення альтернативних сценаріїв розвитку та встановлення ефективних систем контролю. Цей процес включає постійне удосконалення сильних сторін банку, використання потенційних можливостей, зниження ризиків та вирішення потенційно небезпечних ситуацій. Отже, ключовим є передбачення можливих обставин, конфліктів і труднощів.

Для встановлення взаємозв'язку, проведення більш раціональної та досконалої оцінки зв'язку між результативним та опосередкованими

факторами варто провести регресійний аналіз. Щоб здійснити даний аналіз, ми використовуємо MS Excel (надбудова «Аналіз даних/Регресія»), отримані результати відображаємо в табл. 3.1 та табл. 3.2. Використання регресійного аналізу дозволило нам визначити функцію, згідно якої було встановлено вплив параметрів моделі на залежну змінну. В загальному вигляді рівняння регресії з параметрами, що оцінюються, має наступний вигляд:

$$Y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 \quad (3.1)$$

Таблиця 3.1 – Результати регресійної статистики залежності показників діяльності АТ «Укрсиббанк»

Показник	Значення
Множинний R	0,89821
Коефіцієнт детермінації R^2	0,98643
Нормований R^2	0,68574
Стандартна помилка	47563,19

Джерело: Розраховано автором

Коефіцієнт детермінації $R^2 \sim 0,98643$, що свідчить про високий рівень якості. Якщо б даний показник мав результат менше 50 %, то дане дослідження вважалось не раціональним.

Таблиця 3.2 – Дисперсійний аналіз залежності показників діяльності АТ «Укрсиббанк»

	d	SS	MS	F	Значимість
	f				F
Регресія	3	6,14E+11	2,05E+11	93,19133	0,061967567
Залишок	1	2,2E+09	2,2E+09		
Підсумок	4	6,16E+11			

Джерело: Розраховано автором

Представлено результати дисперсійного аналізу, який був проведений для дослідження впливу різних факторів на певну змінну чи явище. Для цього використовувалися методи регресійного аналізу. Величина F-статистики, що визначає статистичну значимість регресії складає 93,2. значимість F складає 0,061, що вказує на відносно високий рівень

значимості регресії.

3.2 Напрямки вдосконалення нормативно-правових засад управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану

Напрямки вдосконалення нормативно-правових засад управління фінансовими результатами вказують на конкретні шляхи та заходи, які можна вжити для покращення системи управління фінансовими процесами в організаціях.

Відповідно до даного питання можна виділити наступні напрямки (рис. 3.1).



Рисунок 3.2 — Напрямки вдосконалення нормативно-правових засад

Вдосконалення методів регулятивного контролю включають в себе зміцнення механізмів регулювання та нагляду з боку фінансових органів для запобігання фінансовим злочинам та недостатньому управлінню ризиками. Відносно цього НБУ постійно впроваджує нормативну базу, щодо здійснення даних засад.

Впровадження організації здійснення внутрішнього контролю – розвиток внутрішніх механізмів контролю та аудиту для виявлення та усунення внутрішніх ризиків. Також, стандарти звітності, які відповідають сучасним реаліям та враховують особливості управління фінансовими результатами.

Стимулювання відкритості ведення бізнесу – надавати більше інформації щодо своєї фінансової діяльності та результатів для інвесторів та громадськості. Впровадження нових технологій та інновацій в області

фінансового управління для покращення ефективності та відповідності до сучасних вимог.

Інноваційні підходи до податкової політики банку можуть включати ряд стратегій та методів, спрямованих на оптимізацію податкових обов'язків та підвищення ефективності управління фінансами, наприклад:

- оптимізація структури оподаткування;
- використання податкових кредитів та інших стимулів;
- ефективне управління податковими обов'язками;
- робота з податковими консультантами;
- співпраця з податковими органами.

В першу чергу, при дворівневій банківській системі, у якості головного наглядача, має виступати звісно НБУ, у розробці концепцій та методологій. При всьому необхідна і постійна підтримка комерційних банків.

Так і нагляд, відповідно дотримання норм, забезпечення стабілізації, та в першу ж чергу контроль грошового обігу та підтримка національної валюти. Центральний банк може допомагати комерційним банкам залучати додатковий капітал або реструктурувати їхні фінансові зобов'язання для забезпечення фінансової стійкості, за-для зменшення ризику ліквідації[28].

Залучення фінансової допомоги та розробка інвестиційних проєктів необхідні зі сторони держави для забезпечення функціонування економіки в цілому, при цьому зберігання національної фінансової безпеки. Саме подача інвестиційного потенціалу вираженого у вигляді проєктів із залученням іноземного капіталу, сприятимуть нормалізації на ринку фінансових установ. Залучення позик може сприяти, як негативно, так і позитивно. За-для стабілізації ситуації, підтримки у тому ж числі банків, необхідні постійні грошові потоки, але це може спричинити зростання зовнішнього боргу. При тому, залучення інвестицій в країну зумовить перспективи розвитку як і для населення так і для банків, як посередників економіки[29].

Нормативні засади та акти – це необхідність для будь-якого регулювання процесу. Як зовнішній чинник для комерційного банку – це

направлення та перспектива.

НБУ може встановити спеціальні регуляторні вимоги для банків у разі воєнного стану. Може включати в себе збільшені капіталізаційні вимоги, обмеження на видання кредитів або інші заходи для забезпечення фінансової стійкості. Банки можуть бути зобов'язані проводити стрес-тести для оцінки своєї готовності впоратися з негативними сценаріями.

Плани невідкладних заходів повинні бути розроблені для забезпечення безперебійної роботи банку в умовах кризи. Також, будь-який комерційний банк зобов'язаний дотримуватися строгих вимог щодо управління своїм капіталом, включаючи регулярну оцінку ризиків та необхідність забезпечити достатні резерви для покриття можливих втрат.

На час впровадження воєнного стану на території України, Верховною Радою було прийнято ряд законів. «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей виведення з ринку системно важливого банку в умовах воєнного стану», звільняється від оподаткування дохід (прибуток), який виникає у банку внаслідок припинення його зобов'язань відповідно до пункту 23 розділу Х «Прикінцеві та перехідні положення» Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб»[30], відповідно якого здійснюється спрощення системи врегулювання ліквідації банку під час дії воєнного стану.

Зі свого боку, також внесені зміни відбулися і зі сторони НБУ. Внесені зміни до Постанови від 24 лютого 2022 року № 18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» [31]. Національний банк України щоденно проводить операції з купівлі доларів США у банків за офіційним курсом гривні, що діє на день здійснення такої операції. Операції проводяться на умовах тод без обмеження суми в період з 9 до 15 години через функціонали торгівельно-інформаційних систем Refinitive та Bloomberg на умовах попередньої оплати з боку банку. Для здійснення операції, визначеної цим пунктом, банку необхідно звернутися до Національного банку України через функціонал торгівельно-інформаційних систем Refinitive та

Bloomberg, де зазначити обсяг продажу доларів США, який має бути кратним 500 000 доларів США[32].

Відповідно, до зазначених вище змін в нормативній базі, відбувається регулювання процесів існування банків, також підтримка їх, що сприятиме покращенню фінансових результатів комерційного банку.

Отже, окрім внесення змін до законодавства, необхідне і безпосереднє регулювання резервних фондів банків, що сприятиме підтримці стабільності. Впливаючи на фінансові результати, необхідно впроваджувати нормативи збалансування процентних ставок на пільгових умовах для залучення підтримки громадян, підприємств, які є клієнтами. Відповідно, до даної рекомендації, необхідно додати специфіку у вигляді використання безготівкових активів, щоб також дозволило зменшенню ризиків інфляції та надлишкової емісії [48].

Дослідження нормативно-правових засад управління фінансовими результатами банків в умовах воєнного стану свідчить про важливість ретельного аналізу та пошуку оптимальних рішень для забезпечення стійкості фінансового сектору в надзвичайних ситуаціях. На основі проведеного дослідження було сформовано концепцію підходу, рекомендацій та пропозицій, спрямованих на вдосконалення нормативно-правового регулювання цієї сфери.

Відповідно до консолідованої звітності за 2022 – 2023 рр. АТ «Укрсиббанку» були задіяні наступні кроки та напрями проти кризи, що виникла, у наслідок воєнного стану [33]:

1. Мета цілісності ринку. Включає уникнення розголошення конфіденційної, значущої, непублічної та привілейованої інформації та прийняття заходів для запобігання незаконному продажу внутрішньої інформації.

2. Захист інтересів клієнта. Включає чесне обслуговування клієнтів у будь-яких обставинах, надання продуктів і послуг, які найкраще відповідають їхнім потребам і є повністю зрозумілими для них.

3. Професійна етика. Зв'язана із професійним етикетом співробітників банку, ця сфера забезпечує відсутність переважання особистих інтересів працівників над їхніми професійними обов'язками в банку. В рамках цього напрямку визначаються стандарти професійної поведінки, що входять до складу Кодексу Поведінки.

4. Комплаєнс-контроль та управління ризиками. На другому рівні Комплаєнс-контролю розташовані дії з комплаєнс контролю та управління ризиками, які впроваджуються через виконання Точок Фундаментального Нагляду (ТФН). Головна мета ТФН полягає в забезпеченні ефективності контролю на першому рівні та його відповідності діючим процедурам.

5. Політика боротьби з хабарництвом та корупцією. Програма протидії хабарництву та корупції налаштовує повну неприпустимість корупційних проявів. Цей план розроблено для боротьби із випадками корупції, включаючи хабарництво, спроби отримання неправомірних вигод за рахунок банку та використання внутрішньої банківської інформації. Також програма спрямована на виявлення будь-яких проявів корупції, які можуть бути виявлені з боку клієнтів чи контрагентів під час проведення банківських чи фінансових операцій.

6. Цілісність ринку. Включає норми ринкової прозорості, які вживаються до та після проведення операцій купівлі-продажу, включають в себе заходи щодо запобігання та виявлення можливих зловживань на ринку. Також вони визначають процедури виявлення та управління ситуаціями конфлікту інтересів, пов'язаними із співробітниками та відділами.

Також стосовно внутрішніх чинників – внутрішній аудит, який виконує періодичний контроль, входить у компетенцію Генеральної інспекції та служить захистом діяльності та репутації банку як функція третьої лінії захисту. Відповідно до Міжнародних основ з професійної діяльності ПА, внутрішній аудит є «незалежною діяльністю з об'єктивного підтвердження та консультування, спрямованою на збільшення цінності та покращення діяльності організації» [34].

Внутрішній аудит взаємодіє з іншими контрольними функціями, такими як Комплаєнс, ризик-менеджмент та Юридичний департамент, для забезпечення координації їхньої діяльності. Взаємодія також розширюється на регуляторні органи та зовнішніх аудиторів у справах спільного інтересу.

Внутрішній аудит здійснює аудиторські перевірки за фактом в рамках багаторічного плану, що охоплює всю діяльність банку. План визначається на основі оцінки ризиків та обмежень, яка включає оцінку внутрішнього ризику та компонентів сфери GRC (управління, управління ризиками, внутрішній контроль) для визначення залишкового ризику.

Ця система взаємодії та планування дозволяє внутрішньому аудиту ефективно виявляти та оцінювати ризики, забезпечуючи тим самим високий рівень внутрішнього контролю. Підвищений рівень внутрішнього контролю сприяє покращенню фінансових результатів банку, зменшенню витрат та ефективному управлінню ризиками, що може позитивно впливати на його фінансову стійкість та результативність.

3.3 Очікувані зміни в результатах фінансової діяльності АТ «Укрсиббанк» на основі впроваджених рекомендацій

Наразі, банк активно впроваджує систему управління та контролю для виконання вимог регулятора та групових принципів BNP Paribas, проводячи щоквартальні засідання Комітету з комплаєнс-контролю Наглядової Ради. Регулярно також відбуваються засідання Комітету з фінансового моніторингу відповідно до вимог українського законодавства [35].

З моменту початку війни BNP Paribas активно включився у мобілізацію допомоги, зокрема через свої фонди, на користь цивільного населення і біженців. Заходи, проведені BNP Paribas, націлені на забезпечення безпеки, захисту та надання допомоги співробітникам АТ «Укрсиббанк» та їхнім родинам. Ці заходи періодично адаптуються відповідно до змін в обстановці та потребах.

Група виділила 12,4 мільйона євро Верховному комісаріату ООН у

справах біженців та організаціям «Лікарі без кордонів», Червоний Хрест, Care, Ifaw та іншим місцевим асоціаціям у Франції, Польщі та Україні. На підтримку виділено 2,5 млн євро.

Фундація BNP Paribas Bank Polska також створила фонд солідарності для забезпечення українців речима першої необхідності та організації трансферу. На HR-платформі "Наша спільнота" доступні запити на розміщення в працівників Групи, а окремі відділи кадрів готові приймати українських співробітників. Крім того, завдяки програмі німецькі, французькі та польські волонтери відділили від двох до п'яти робочих днів для допомоги українцям.

Впровадження системи управління та контролю свідчить про зобов'язання банку дотримуватися вимог регуляторів та групових принципів BNP Paribas. Це сприяє забезпеченню ефективної внутрішньої контрольної системи та відповідності вимогам законодавства та стандартів.

Ці заходи свідчать про активну роль BNP Paribas і АТ «Укрсиббанк» у глобальних гуманітарних та соціальних ініціативах в умовах надзвичайної ситуації.

У 2022 році BNP Paribas Group отримав відмінні результати завдяки диверсифікованій та інтегрованій моделі, зміг підтримати клієнтів та глобальну економіку.

Зростання доходів та сприятливе співвідношення витрат до доходів було зафіксовано (зі збільшенням на +0,7 пунктів, або +1,5 пунктів, виключаючи внесок до Single Resolution Fund).

Основні показники:

1. Дохід зріс на +9,0 % порівняно з 2021 роком.
2. Операційні витрати збільшилися на +8,3 % у порівнянні з 2021 роком (з урахуванням +7,6 %, виключаючи внесок до Single Resolution Fund).

У валютних еквівалентах та за сталої вартості валют:

3. Дохід показав зростання на 6,6 % порівняно з минулим роком.
4. Операційні витрати зросли на +5,3 % порівняно з 2021 роком.

При активному та довгостроковому управлінню ризиком досягнута низька вартість ризику на рівні 31 базисних пунктів, обчислена як вартість ризику відносно непогашених кредитів клієнтів на початок періоду.

Зафіксовано значне зростання чистого прибутку на рівні Групи. Чистий прибуток на рівні Групи становить 10,196 млрд євро, що представляє зростання на +7,5 % порівняно з 2021 роком, та +19 % (виключаючи виняткові позиції).

Забезпечений стійкий баланс, при якому коефіцієнт капіталу 1-рівня (СЕТ1) складає 12,3 %.

Насичення акціонерів із заробітку. 60 % доходів повертається акціонерам в рамках розподілу прибутку, що включає внесок Bank of the West.

Деталі включають:

1. Прибуток на акцію: 7,80 євро.
2. Дивіденди: 3,90 євро.

Департамент комплаєнс-контролю виконує інтегровану та незалежну функцію, а його керівник самостійно звітує перед Наглядовою Радою Банку, маючи право вето. Фінансова безпека банку, включаючи політику "Знай свого клієнта" (KYC), ґрунтується на глобальних принципах групи та відповідних законах України щодо протидії відмиванню коштів[36].

Забезпечення фінансового моніторингу відбувається відповідно до законів України та вимог НБУ. Банк також здійснює перевірку клієнтів на відповідність санкційним спискам та впроваджує систему фільтрації для всіх міжнародних та внутрішніх транзакцій.

На даний час АТ «Укрсиббанк» працює в складних умовах, починаючи з початку вторгнення, Національний банк України (НБУ) ввів ряд тимчасових обмежень, таких як обмеження міжнародних виплат в іноземній валюті та фіксація офіційного курсу для основних валют. Наприклад, у липні 2022 року НБУ скоригував офіційний курс гривні до долара США на 25 %, встановивши його на рівні 36,5686 грн за 1 долар США[35].

Внаслідок війни НБУ встановив облікову ставку на рівні 10 %, яку

пізніше у червні 2022 року підвищено до 25 %. У липні того ж року НБУ розпочав цикл зниження облікової ставки до 22 % з липня та до 20 % з вересня. З 15 грудня 2023 року облікова ставка встановлена на рівні 15 %.

У серпні 2022 року Міністерство фінансів України відтермінувало платежі за суверенними єврооблігаціями на два роки та змінило терміни та умови випуску державних деривативів, що дозволило зменшити потреби у фінансуванні. Загалом, Уряд України продовжує обслуговувати зовнішні боргові зобов'язання, а банківська система залишається працездатною та сприяє стабільності.

У 2023 році були додатково посилені вимоги до обов'язкових резервів банків. В кінці червня 2023 року НБУ схвалив Стратегію пом'якшення валютних обмежень, переходу до більшої гнучкості обмінного курсу та повернення до інфляційного таргетування. Реалізація цієї стратегії базується на спільній оцінці з МВФ передумов, ймовірного впливу заходів та ризиків.

У третьому кварталі 2023 року головний акціонер АТ «Укрсиббанк» Групи BNP Paribas розподілив чистий прибуток в розмірі 2,705 млн євро. За період дев'яти місяців 2023 року загальний розподілений чистий прибуток склав 8,810 млн євро, що є зростанням на 9,5 % порівняно з відповідним періодом 2022 року.

Група показала вражаючі результати завдяки надійності диверсифікованої моделі, ефективності платформ та здатності до розвитку для задоволення потреб клієнтів [38].

Основні фінансові показники включають:

1. Доходи: зростання на 4,3 % порівняно з 2022 роком.
 2. Операційні витрати: збільшення на 3,4 % порівняно з 2022 роком.
 3. Вартість ризику: 33 базисних пункти.
 4. Дохід до оподаткування: зростання на 7,2 % порівняно з 2022 роком.
 5. Чистий прибуток у третьому кварталі 2023 року: 2,705 млн євро.
- Збільшення доходів було досягнуто завдяки посиленню

диверсифікованої моделі в різних сегментах:

1. Корпоративний та інвестиційний банкінг (+5,1 %).
2. Комерційний, персональний банкінг та послуги (+6,7 %).
3. Інвестиційні послуги та послуги захисту інвестицій (-1,8 %, +5,6 %, за виключенням Інвестицій у нерухоме майно та основні інвестиції).

Досягнуте позитивне співвідношення витрат до доходів, низька вартість ризику та сильне зростання доходів до оподаткування підтверджують стабільність фінансового результату Групи. Коефіцієнт базового капіталу 1-го рівня склав 13,4 %. Спостерігається значне зростання розподіленого чистого прибутку (+9,5 % порівняно з результатами за 9 місяців 2022 року). За 9 місяців 2023 року розподілений прибуток становив 8,810 млн євро, з розподіленням прибутку на акцію (EPS) в розмірі 7,11 євро. Враховуючи внутрішні показники та вплив непередбачуваних та надзвичайних витрат, даний результат використовується як основа розрахунку звичайного розподілу на 2023 рік.

Підсумовуючи, підтверджена динаміка зростання розподіленого чистого прибутку в 2023 році свідчить про стійкість та успішність фінансової діяльності Групи BNP Paribas.

Незважаючи на ці виклики, завдяки допомозі міжнародних партнерів, міжнародні резерви НБУ станом на 1 жовтня 2023 року, за попередніми даними, становили 39,7 млрд доларів США, зі зниженням на 1,7 % у вересні.

Станом на 30 листопада 2023 офіційні резервні активи України становили 38785,2 млн. доларів США, при цьому монетарне золото (якщо включати золоті депозити та золото в свопах) — лише 1768,5 млн. доларів (4,56 % від загального обсягу резервів).

Після розроблення концепції управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану, наступним етапом є успішне впровадження цих рекомендацій та перехід до нового стратегічного підходу. Для цього можна сформувати спеціальний комітет або групу, яка буде відповідальна за впровадження концепції. Цей комітет повинен складатися з ключових

представників різних відділень та служб банку.

Для ефективного відстеження впливу уведених змін на фінансові результати банку, необхідно розробити систему роботи банку та її розвитку в умовах воєнного стану. Організація навчальних заходів для персоналу щодо нових стратегій, процесів та стандартів управління є також важливим елементом. Залучення персоналу до процесу змін є критичним для забезпечення їхньої підтримки та активної участі.

Крім того, важливо інтегрувати нові технології та інформаційні системи, які підтримають вдосконалену стратегію управління фінансовими результатами. Активна взаємодія з регуляторами, фінансовими органами, аудиторами та іншими зацікавленими сторонами також є важливою для забезпечення відповідності та визнання заходів, вжитих банком.

Висновки до розділу 3

В розробленій нами концепції сталого забезпечення функціонування банку сформовані основні завдання та визначено мету: вдосконалення управління фінансовими результатами банку задля забезпечення сталого функціонування банку в умовах воєнного стану. Відповідно до даних задач наведено орієнтовні засоби для досягнення цілей, запропонована орієнтовні сценарії стосовно диверсифікації коштів, що зумовлять забезпечення інвестиційної діяльності та формування резервів.

Розглянувши аспекти управління фінансовими результатами комерційного банку в умовах воєнного стану, можна визначити ключові аспекти та рекомендації для оптимізації цього процесу. Умови воєнного стану можуть призвести до збільшення фінансових ризиків та нестабільності. Банк повинен активно вдосконалювати механізми управління ліквідністю та ризиками для забезпечення фінансової стійкості.

Безумовно, важливим етапом в управлінні фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану є формування спеціального комітету або групи, яка візьме на себе відповідальність за впровадження концепції. Цей комітет повинен включати ключових представників різних відділень та служб банку

для забезпечення комплексного охоплення усіх аспектів діяльності.

Після впровадження концепції, важливо розробити систему ключових показників ефективності. Ці показники дозволять здійснювати моніторинг та оцінку впливу здійснених змін на фінансові результати банку. Такий підхід дозволить швидко виявляти ефективні та неефективні аспекти нової стратегії та вносити корективи для максимізації позитивного впливу.

Активне управління портфелем активів і пасивів є важливим елементом в умовах невизначеності. Банк повинен стратегічно підходити до розподілу активів, враховуючи зміни в економічному середовищі.

В умовах воєнного стану банк повинен демонструвати гнучкість та здатність до інновацій. Впровадження новітніх технологій та стратегій може допомогти забезпечити конкурентоспроможність та ефективність. Забезпечення високого рівня навичок та компетентності персоналу є важливим елементом успішного управління в умовах кризи. Банк повинен інвестувати в навчання та розвиток персоналу, щоб забезпечити їхню здатність ефективно реагувати на зміни.

Важливо забезпечити ефективну комунікацію з усіма стейкхолдерами, включаючи клієнтів, регуляторів та інші фінансові установи. Взаємодія із зовнішніми сторонами дозволяє підтримувати довіру та стабільність. Банк повинен систематично перевіряти та аналізувати вплив змін в умовах воєнного стану на його фінансові результати. Це дозволяє своєчасно виявляти можливі ризики та впроваджувати необхідні корективи.

У підсумку, ефективне управління фінансовими результатами в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, готовності до змін та вдосконалення. Банк, який успішно реалізує ці рекомендації, зможе забезпечити свою фінансову стійкість та витривалість у непередбачуваних умовах.

ВИСНОВКИ

Отже, відповідно до поставленої мети дослідження було проведено аналіз діяльності та фінансових результатів АТ «Укрсиббанк». Розроблено концепцію сталого розвитку, ґрунтуючись на системному підході.

Стратегічна основа функціонування комерційного банку в умовах воєнного стану повинна включати постійний аналіз ринкової ситуації та прогнозування можливих ризиків, а також прийняття ефективних заходів для їх зменшення. Банк повинен бути готовим швидко реагувати на будь-які зміни в економічному середовищі та приймати необхідні заходи для забезпечення своєї фінансової стійкості.

Досліджено управління фінансовими результатами комерційного банку в умовах воєнного стану, отримано наукові результати теоретичного, методичного та практичного рівнів:

1) проведено аналіз впливу воєнного стану на фінансову сферу доходів та витрат, відносно якого зазначено зниження тенденцій зросту на період 2022 – 2023 рр. за показниками чистого прибутку, активів, та спад за витратми на амортизацію, на персонал, та адміністративні;

2) до проведеного аналізу визначено основні ризики управління фінансовими результатами в умовах воєнного стану, такі як: кредитний ризик, що включає зростання рівня невиконання банківських зобов'язань клієнтів через економічну нестабільність та зниження платоспроможності підприємств; операційний ризик, що призводить збільшення можливостей виникнення операційних проблем; ліквідний ризик, пов'язаний із вивільненням вкладів клієнтів, збільшення потреби в готівці; геополітичний ризик, через виникнення непередбачуваних подій або змін у геополітичній обстановці, які можуть вплинути на фінансову стабільність та безпеку банку.

3) досліджено діяльність та структуру комерційного банку АТ «Укрсиббанк». Відносно цього покроково проаналізовано показники діяльності та фінансових результатів чистого прибутку, рівня ліквідності активів та капіталу, ROA та ROE, зазначено їх динаміку та тенденції.

4) сформовано концепцію сталого забезпечення функціонування банку. Визначено засоби вирішення цих завдань та критерії оцінювання можливостей розробленої концепції;

5) надано орієнтовний план заходів, при дослідженні нормативних активів, та останніх тенденцій розвитку банку, на основі регресійного аналізу сформовано модель залежності показників діяльності АТ «Укрсиббанк».

З урахуванням висновків дослідження та розроблених рекомендацій, можна стверджувати, що комерційні банки, такі як АТ "Укрсиббанк", повинні взаємодіяти з іншими фінансовими установами, регуляторами та іншими гравцями на ринку з метою забезпечення координації дій і вирішення спільних завдань в умовах кризи, здатні адаптуватися до складних умов, забезпечуючи стабільність та продуктивність своєї діяльності навіть в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Л.М. Швайко, А.Д. Микиша. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України: Соціальна економіка, 2022. 145 с.
2. О.П. Зоря, Зуєва М.В. Методологічні засади формування інформації про доходи, витрати, фінансові результати звітних сегментів та її розкриття у фінансовій звітності банківської установи: Науково-практичний журнал Інвестиції: Практика та досвід. Київ, 2018. 29 с.
3. Г. Забчук, О. Іващук. Ризики банківської системи України в умовах воєнного стану: Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Київ. 2022. 50 с.
4. Л.А. Гордієнко, Л.А. Сарана. Сценарії функціонування банківської системи України в умовах пандемії COVID-19: Modern Economics. 2021. 75 с.
5. Л.С. Головкова, Н.О Крисанова, Л.О. Добрик. Підвищення ефективності діяльності банку шляхом управління витратами: Review of Transport Economics and Management. 2021. 134 с.
6. П. Бондаренко, В. Бондаренко, О. Захаренко. Особливості управління та формування фінансового результату банку: Підприємництво та інновації. 2020. 174 с.
7. М. І. Гончарук. Фінансовий результат як важлива складова економічної діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2016. № 6 С. 31
8. В. Ю. Василенко. Визначення показників ефективності використання матеріальних ресурсів. *Журнал Києво-Могилянської академії*. 2017. №36 С. 81
9. О. М. Шевчук. Фінансовий результат як показник ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 8 С. 36
10. О. В. Калініна. Формування фінансового результату підприємства та його аналіз. *Ефективна економіка*. 2016. № 11 С. 47
11. О. Є. Гундорова. Аналіз фінансового результату підприємства та його елементів. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. 2017. № 17 с. 256

12. В. М. Чубука. Роль аналізу фінансового результату підприємства в процесі прийняття управлінських рішень. *Економіка та наука*. 2018. № 30 С. 57
13. О. О. Павлова. Фінансовий результат підприємства: поняття, ознаки, фактори формування. 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/305423517_Finansovyuy_rezultat_pidpryyemstva_ponyattya_oznaky_factory_formuvannya
14. І. В. Журавель. Аналіз фінансового результату підприємства. *Національна бібліотека імені Вернадського*. 2017. № 13 С. 254
15. А. В. Мельник. Формування фінансового результату банку. *Енциклопедія ведення фінансової діяльності*. 2017. № 15 С. 105
16. О. О. Броваренко. Фінансовий результат як інструмент аналізу фінансового стану підприємства. *Економіка та наука*. 2017. № 13. С. 57
17. Нечипоренко, С. Фінансовий результат як індикатор ефективності діяльності банку. *Банківська справа*. 2019. № 1. 50-55.
18. Портал: business.ua. *Статті про бізнес та фінанси*. URL: <https://business.ua/ua/wiki/dokhid-ponyattya-kategoriji-dokhidiv/> (дата публікації - 16.11.2020)
19. Марина Яремчук. Витрати банку: що вони мають впливати на надходження прибутку безперервної дії. URL: https://www.prostobank.ua/ua/articles/vitrati-banku--scho-vonu-maye-vplivati-na-nadhodzhennya_pribyl_bezperervnoyi_diyi
20. Чан, Кім В. та Моборґн, Рене. "Стратегія Синього Океану в банківській індустрії". *Глобальні дослідження бізнесу та управління: Міжнародний журнал*, том 7, № 1, 2015, с. 61-68.
21. О. Костюк. Управління фінансовими результатами банку: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий економічний вісник*. 2016. № 15 С. 87
22. Електронний ресурс: Дії Нацбанку в умовах воєнного стану: підсумки та виклики. (https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=76384915) (дата звернення

29.09.2023)

23. The National Bank of Ukraine's Actions to Support the Banking Sector During a State of Emergency. *International Center for Monetary and Banking Studies*. 2020. URL: icmb.ch/en/the-national-bank-of-ukraines-actions-to-support-the-banking-sector-during-a-state-of-emergency/. (дата звернення 28.09.2023)

24. Волкова Н.І. Довгань Р.С. Управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №56.

25. Брайгем, Е. Ф., та Ерхардт, М. К. Фінансовий менеджмент: «Теорія та практика». Видавництво Cengage Learning, 2020. URL: https://www.researchgate.net/profile/Debbie-ristine/publication/356665086_The_Influence_of_Profitability_Technical_Analysis_EduEducat_and_Liquidity_Toward_Stock_Price_An_Empirical_Study_on_Banking_Sector_in_Indonesia/links/61a719b70cfb7a4faa789949/The-Influence-of-Profitability-Technical-Analysis-Education-and-Liquidity-Toward-Stock-Price-An-Empirical-Study-on-Banking-Sector-in-Indonesia (дата звернення 28.09.2023)

26. В. Філіна. Банк майбутнього: без черг, без людей, без співробітників. *Інновації*. URL: http://i.rbc.ru/publication/analytic/bank_budushchego_bez_ocheredejbez_lyudejbez. (дата звернення: 12.10.2023)

27. Офіційний сайт АТ «Укрсиббанк». Розділ «Контроль і ризик. Основні забезпечення» URL: <https://ukrsibbank.com/about-bank/compliance/permanent-controls-operational-risk/> (дата звернення: 02.10.2023)

28. Ентоні Скарамуччі. Науковий посібник: *Малий посібник по хедж-фондах*. 2012. URL: https://books.google.com.ua/books?id=eyW0Y_XkGRMC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (дата звернення: 02.10.2023)

29. Офіційний сайт АТ «УКРСИББАНК» . Розділ «Консолідований звіт банку, за міжнародним стандартом за 2018 рік» URL: <https://AT«УКРСИББАНК».com/wp->

content/uploads/2021/12/2018_consolidated_corporate_governance_report (дата звернення: 05.10.2023)

30. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей виведення з ринку системно важливого банку в умовах воєнного стану. Закон України. Поточна редакція від 06.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2643-20#Text> (дата звернення 05.10.2023)

31. Про внесення змін до постанови Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року №18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану». Постанова Національного банку України. Поточна редакція від 24.02.2022. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_21 (дата звернення: 06.10.2023)

32. Міністерство Фінансів України. Офіційний сайт. Розділ «Індекс інфляції» URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2021/> (дата звернення: 02.10.2023)

33. Консолідована звітність АТ «Укрсиббанк» за 2022 рік. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial_reports/ar-usb-fin-2023-0706-ua.pdf (дата звернення 21.11.2023)

34. Проміжна скорочена консолідована фінансова звітність за Міжнародними стандартами фінансової звітності URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial_reports/UKRSIBBANK_3Q23fsu_Consolidated_NBU_30092023.pdf (дата звернення 15.12.2023)

35. Консолідована звітність АТ «Укрсиббанк» за міжнародним стандартом за 2022 рік URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/financial_reports/2022year_report_Ukrsibbank_22fse_Consolidated_ISA_ENG.pdf (дата звернення 17.12.2023)

36. Міністерство Фінансів України. Офіційний сайт. Розділ «Хедж-фонди». Результати 2023 року. URL:

<https://minfin.com.ua/ua/2023/08/16/110855410/> (дата звернення 15.12.2023)

37. Фінансовий клуб. Норвезький фонд добробуту. URL: <https://finclub.net/ua/news/norvezkyi-fond-dobrobutu-planuie-investuvaty-u-pryvatni-aktyvy.html> (дата звернення: 02.10.2023)

38. Національний Банк України. Офіційний сайт. Розділ «Стратегічний аналіз та управління змінами у фінансовому секторі»: URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategichniy-rozvitok-ta-upravlinnya-zminami-u-finansovomu-sektori-natsionalniy-bank-proviv-mijnarodniy-krugliy-stil> (дата звернення: 30.10.2021).

39. В.Ю. Кащеєва, В.О. Швидкий. Управління рентабельністю банку на основі факторного аналізу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 15, частина 4. 2015. С. 114-117.

40. Ю.І. Крамар. Факторний аналіз діяльності машинобудівних підприємств за показником рентабельності власного капіталу. *Держава та регіони*. 2019. №3 (108). С. 121-124

41. Норік Лариса Олексіївна, Бріль Михайло Сергійович. Прогнозування прибутку банку за показниками активів. сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2018. С. 1-4.

42. К.М. Суторміна, М.П. Репецька. Ефективність діяльності банків з іноземним капіталом у банківській системі України. *Агросвіт*. 2017. №8. С. 65-70.

43. Ю.М. Бездітко. Вплив банків з іноземним капіталом на показники діяльності банківської системи України. *Гроші, фінанси та кредит*. 2017. №4. С. 115-119.

44. Н. Приказюк, М. Сацюк. Банки з іноземним капіталом в Україні: суперечності та перспективи розвитку. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 1. С. 183-191.

45. В.Г. Костогриз. Інновації банків з іноземним капіталом у банківській системі України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 16(2). С. 108- 111.

46. Т.О. Харченко, А.О. Ковтун. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. С. 77.
47. Марина Єщенко, Вікторія Михайличенко. Розроблення стратегії і тактики управління підприємством у сучасній Україні. *Галицький економічний вісник*. № 3. 2020. С. 157-162.
48. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ: “К.І.С.”, 2017. 932 с.
49. С.М. Савченко, В.Г. Нікітін. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 975. С. 101.
50. А. Ю. Моголова, В. Р. Переходюк. Мінімізація ризиків платіжних систем банківських установ. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. С. 86.
51. О.Л. Сирчин. Складові елементи і варіанти стратегії банку. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 2. С. 84–93.