

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ
СТУСА

ГОЛОД ОЛЕКСАНДР СЕРГІЙВОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри фінансів і
банківської справи,
канд.екон.наук, доцент
_____ Людмила ЮРЧИШЕНА
« _____ » _____ 2024 р.

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота
(відповідно до стандарту спеціальності та ОП)

Науковий керівник:
Вадим КОЗЛОВ, доцент кафедри
фінансів і банківської справи,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

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

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Голод О. С. Управління прибутковістю банківської діяльності. Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування. Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У магістерській роботі розкрито теоретичні та методологічні засади планування та розподілу прибутку комерційного банку. Проаналізовано основні тенденції прибутковості банківської системи України, управління прибутком банку на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр. Проведено оцінку ефективності управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк».

Основним науковим результатом дослідження є розроблена концепція управління прибутком комерційного банку, яка дозволить забезпечити підвищення прибутку банку в умовах зовнішньої нестабільності.

Ключові слова: прибуток, управління прибутком, ризики, управління ризиками, планування прибутку.

73 с., 6 табл., 7 рис., бібліограф.: 50 джерел.

SUMMARY

Holod O. S. Managing the profitability of banking activities. Specialty 072 Finance, banking and insurance. Educational program "Finance, Banking and Insurance". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The theoretical and methodological foundations of planning and distribution of commercial bank profit. The main trends in the profitability of the banking sector of Ukraine, the bank's profit management system on the example of JSC CB 'PrivatBank' for 2021-2023 are analysed. The effectiveness of the profit management strategy of JSC CB 'PrivatBank' is evaluated.

The main scientific result of the study is the developed commercial bank's profit management strategy, which will ensure an increase in bank profit in the face of external instability.

Keywords: profit, profit management, risks, risk management, profit planning.

73 p., 6 tabl., 7 fig., bibliography: 50 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	6
1.1 Економічна сутність та особливості прибутковості комерційного банку ...	6
1.2 Методи управління прибутковістю комерційного банку	11
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ ПРИБУТКОВІСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ.....	19
2.1 Оцінка прибутковості банків України за 2021-23 рр.	19
2.2 Аналіз прибутку і рентабельності комерційного банку за 2021- 2023 рр. (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»).....	28
2.3 Особливості забезпечення прибутковості комерційного банку в умовах воєнного стану	33
РОЗДІЛ 3	
ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	41
3.1 Концепція управління прибутковістю банківської діяльності.....	41
3.2 Апробація моделі оцінювання ефективності управління прибутковістю комерційного банку	56
3.3 Інноваційні технології забезпечення зростання прибутковості операцій комерційного банку	59
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність теми: дослідження прибутковості банків визначається як ключовий аспект в економіці, особливо в умовах постійної динаміки фінансового сектору та зростання конкуренції в глобальному масштабі. Із зростанням використання інноваційних технологій, таких як фінтех, та змінами в споживчій поведінці клієнтів, вивчення прибутковості банків стає дедалі більш актуальним для фінансових установ.

Дослідження в галузі прибутковості банків надає можливість фінансовим установам краще розуміти свої фінансові потреби та очікування.

Дослідження прибутковості банків стає важливим інструментом для формування стратегій, забезпечення фінансової стійкості та збереження конкурентоспроможності фінансових установ в умовах складного економічного середовища.

Мета дослідження: розробка концепції управління прибутковістю банківської діяльності задля забезпечення якості надання банківських послуг.

Завдання дослідження:

- дослідити поняття прибутку банківських установ, проаналізувати існуючі визначення терміну та обґрунтувати важливість для сучасного бізнесу;
- обґрунтувати методи формування прибутку банківських установ;
- проаналізувати прибутковість банківської системи України за 2021-23 рр.;
- висвітлити організаційну та економічну характеристику діяльності АТ КБ «Приват-Банк»;
- надати оцінку діючій системі формування прибутку АТ КБ «ПриватБанк» в контексті впровадження інновацій;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління прибутком банку.

Об’єкт дослідження: процес управління прибутком АТ КБ «ПриватБанк».

Предмет дослідження: фінансові відносини в процесі управління прибутком банку.

Методи дослідження: методи порівняльного та статистичного аналізу, аналіз показників, економічний аналіз, системний підхід, методи інтелектуального текстового аналізу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені пропозиції, методи удосконалення політики управління прибутком можуть бути використані банком в практичній діяльності задля покращення його конкурентних позицій.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези:

1) Голод. О. С. Стратегія управління прибутковістю банківської діяльності, збірник II Всеукраїнської науково-практичної конференції *«Актуальні проблеми розвитку фінансів в умовах цифровізації економіки України»*, Вінниця, 2023.

2) Голод О.С. Управління взаєминами з клієнтами у банку. *Сучасні виклики та актуальні проблеми науки, освіти, технологій та суспільства: тези доп. міжн. наук.-практ. конф. (м. Біла Церква, 1 лист. 2023 р.)*. Біла Церква, 2023. С. 17–19

Положення, що виносяться на захист:

- розроблена концепція удосконалення управління прибутком комерційного банку;
- модель оцінювання ефективності стратегії управління прибутковістю комерційного банку;
- рекомендації щодо впровадження іновацій у банківський сектор задля генерування прибутку на підвищення якості банківських послуг.

Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 50 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінок, обсяг основної частини 69 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

1.1 Економічна сутність та особливості прибутковості комерційного банку

Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність», функціями банків є залучення грошових коштів та використання власних кредитних ресурсів для надання кредитів юридичним і фізичним особам, здійснення розрахунково-касового обслуговування організацій, проведення валютних та інших банківських операцій [1].

Таким чином, банківські структури забезпечують досить широкий спектр фінансових операцій та послуг. Головна мета діяльності банку – отримання прибутку. Оскільки банк це фінансова установа, що здійснює грошові розрахунки, акумулює фінансові та інші ресурси, надає послуги із кредитування – отримання прибутку є основним критерієм ефективності ведення його основного виду діяльності.

Аналізуючи сутність поняття «прибуток» було виділено перелік підходів науковців до пояснення цього терміну, виходячи із понять бухгалтерського обліку:

О.А. Криклій та Н.Г. Маслак зазначають, що прибуток - це дохід власника, виражений у грошовій формі на вкладений капітал, винагороду за працю та ризик при здійсненні підприємницької діяльності, і є різницею між сукупним доходом і сукупними витратами під час здійснення такої діяльності [2].

І.А. Волкова та О.Ю. Калініна пояснюють прибуток як приріст капіталу в результаті фінансово-господарської діяльності [3].

До основних факторів, що впливають на прибутковість комерційних банків, Левич М.Ю. відносить раціональну структуру комерційних банків, управління якістю та маркетингову діяльність, людські ресурси комерційних

банків та мотивацію банківських працівників. Левич М.Ю. стверджує, що управління якістю та маркетингова діяльність є важливими факторами, що впливають на прибутковість комерційних банків [4].

Наголошується, що прибуток є головною метою підприємницької діяльності, основою економічного розвитку держави, мірилом ефективності окремих видів виробничої діяльності, основним джерелом внутрішніх фінансових ресурсів, що гарантують розвиток підприємства, основним джерелом зростання ринкової вартості підприємства, найважливішим джерелом задоволення соціальних потреб суспільства та основним механізмом захисту від банкрутства.

Таким чином, можна зробити висновок, що прибуток — сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати.

Доходи, витрати та прибутки і збитки (фіксований прибуток) відображають фінансовий стан банківської установи. Прибуток комерційного банку формується в результаті надання кредитів, здійснення платежів, фінансових операцій та інших видів діяльності комерційного банку.

Відсоткові доходи складають значну частину прибутку банку і отримуються завдяки різниці між відсотками, які банк стягує з позичальників за кредити, та відсотками, які банк платить вкладникам за депозити. Чим більша різниця між цими відсотковими ставками, тим вищий прибуток банку.

Комісійні доходи утворюються від надання різноманітних банківських послуг, таких як обслуговування рахунків, проведення платіжних операцій, консультацій

Крім доходів, управління витратами також є критично важливим для формування прибутку банку. Витрати банку включають операційні витрати, витрати на персонал, витрати на обслуговування депозитів та інші витрати, пов'язані з веденням банківської діяльності.

Прибуток комерційного банку є категорією, яка визначає етап життєвого циклу виробничо-фінансової структури і безпосередньо залежить від певних факторів внутрішнього та зовнішнього впливу, що наведені на рисунку 1.1.

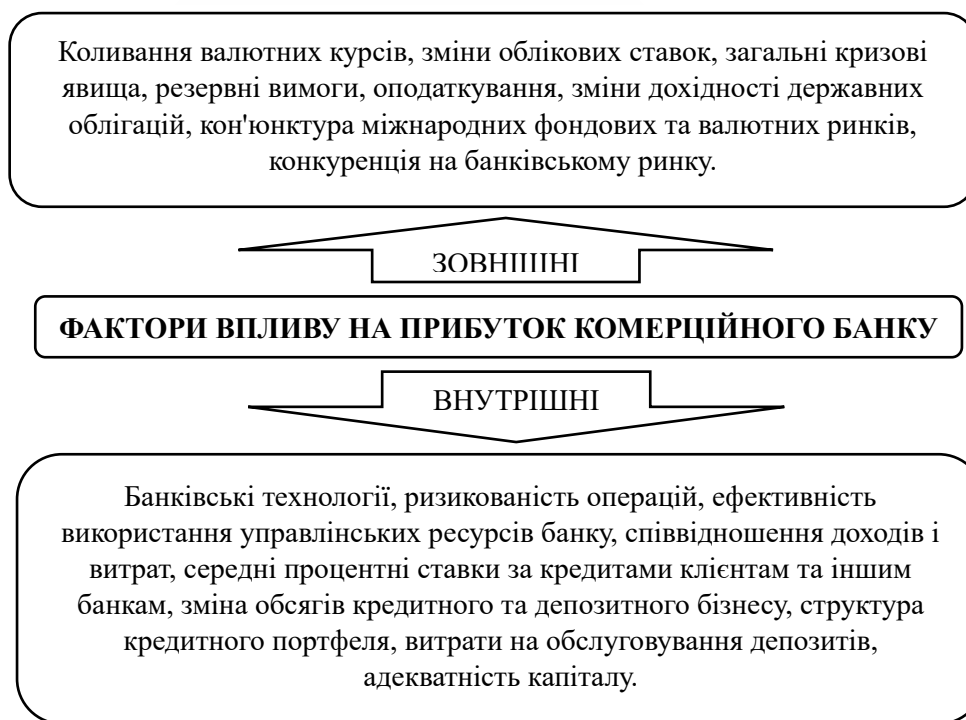


Рисунок 1.1 – Фактори впливу на прибуток комерційного банку.

Джерело: [5]

Хоча існує багато факторів, що впливають на прибутковість комерційних банків, на практиці прибутковість банків залежить від їхніх доходів і витрат. Тому, щоб отримати правильні відповіді на питання, як підвищити прибутковість банку необхідно дослідити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на формування доходу банку, а також оцінювати структуру та значення проміжних показників діяльності – витрати, дохід, прибуток.

Прибутковість комерційного банку - це фінансовий результат від діяльності комерційного банку, тобто перевищення доходів комерційного банку над його витратами. Прибутковість комерційного банку залежить не тільки від різниці між його доходами та витратами, але й від капіталу комерційного банку.

Підтримка стійкого рівня прибутковості є ключовою умовою ефективної роботи банку. Без достатнього рівня прибутковості банки не можуть виконувати свої функції та надавати послуги клієнтам. Тому вирішення проблем прибутковості має бути головним пріоритетом банківського

менеджменту. Адже банківський сектор побудований на довірі, і якщо довіра до банків похитнеться, все інше швидко зруйнується.

Для того, щоб визначити рівень прибутковості комерційного банку, важливо розрахувати такі показники [6]:

1) адекватність регулятивного капіталу, надає інформацію стосовно здатності комерційного банку своєчасно і в повному обсязі здійснити розрахунки по зобов'язанням, які виникають із торговельних, кредитних чи інших операцій грошового характеру. Методика розрахунку: співвідношення регулятивного капіталу до активів банку (нормативне значення не менше ніж 10%);

2) рентабельність активів (ROA) характеризує внутрішню політику комерційного банку і результативність роботи менеджерів. Методика розрахунку наступна: відношення чистого прибутку до активів банку (нормативне значення має бути не менше 1%);

3) рентабельність власного капіталу (ROE) визначає очікуваний розмір чистого прибутку, який отримають акціонери, інвестуючи свій капітал, тобто ризик, на який вони йдуть, вкладаючи свій капітал з метою накопичення цільового рівня прибутку. Метод розрахунку: відношення чистого прибутку до власного капіталу банку (критерій - не менше 15%);

4) чиста процентна маржа (ЧПМ) показує прибутковість комерційного банку, тобто відношення реалізованого процентного доходу до чистих активів. Визначається як відношення чистого процентного доходу до активів банку (регулюється на рівні 4,5% і більше);

5) чистий спред оцінює різницю між рівнем процентних доходів та процентних витрат, що відносяться до залишків за кредитами та депозитами на платній основі (нормативне значення не менше 1,25%).

Підвищення прибутковості комерційних банків є дуже важливим питанням в умовах економічної нестабільності в Україні. Тому, аналізуючи вищевикладене, вважаємо, що забезпечення прибутковості комерційних банків можливе за умови дотримання таких принципів, як формування активів і

пасивів на основі надійності, ліквідності та прибутковості розміщення банківських ресурсів, тобто перетворення фінансових коштів і цінних паперів, що не приносять доходу, у грошові кошти та високоліквідні і прибуткові активи, скорочення витрат.

Іншими словами, ринкові фактори включають економічні передумови діяльності, наявність відповідної техніки та технологій, рівень реальних доходів населення, довіру організацій та фізичних осіб до банківської системи, демографічні фактори, структуру ринку, конкуренцію, попит та пропозицію на кредитні ресурси, кредитний потенціал позичальників та ціни на кредитні ресурси; адміністративні фактори включають важелі державного регулювання, оподаткування, фінансові та грошово-кредитні інститути та ціни на кредитні ресурси. Демографічні фактори включають демографічні фактори, структуру ринку, конкуренцію та попит і пропозицію на кредити, кредитний потенціал позичальників, ціни на кредитні ресурси, а також адміністративні фактори, що включають важелі державного регулювання, податкову систему, грошово-кредитну та валютну систему, механізми розподілу вигод.

Таким чином, розглянувши сутність прибутковості комерційних банків та можливі заходи щодо її підвищення, необхідно підкреслити, що забезпечення прибуткової діяльності комерційних банків є важливим елементом їх функціонування в періоди кризових явищ в економічній діяльності. Прибутковість є показником, що характеризує стабільність банківських установ. Прибутковість необхідна для того, щоб установи мали змогу мотивувати персонал та керівництво до формування необхідних резервних фондів, розширення та вдосконалення діяльності, зниження витрат та підвищення якості послуг, що надаються, а також для ефективної реалізації наступних емісій і, відповідно, збільшення капіталу, розширення обсягів та якості послуг, що надаються.

1.2 Методи управління прибутковістю комерційного банку

Прибуток - основний ресурс, з якого накопичуються фінансові ресурси банку, здатні до вирішення таких важливих завдань, як збільшення обсягу капіталу, збільшення об'єму резервних фондів, створення можливості капіталовкладень, іміджмейкінгу, забезпечення платоспроможності і також забезпечення загального розвитку діяльності банку. Інтереси банківської установи також є важливим ресурсом для задоволення його соціально - економічних потреб, але його основна мета - забезпечити достатній рівень прибутковості банку, який захищає його від загрози банкрутства.[7]

За класичним визначенням прибуток є різницею між доходами та витратами; матеріальною вигодою від реалізації товару або послуги, та фінансовими затратами на виробництво та фінансування (собівартістю).

Варто зазначити, що прибуток виконує ключову функцію у сприянні фінансово-економічному розвитку банку, забезпеченні інтересів його усіх відповідальних осіб. Це зумовлює необхідність ефективного та безперервного управління прибутком, що включає постановку й реалізацію управлінських фінансових рішень, пов'язаних із основними етапами – формуванням, розподілом і використанням прибутку банківської установи.

Хоч прибуток є найважливішим із усіх фінансових показників, і що мета будь-якої установи так чи інакше посиляється на нього та полягає у його отриманні та підвищенні, проте, він не є єдиним джерелом інформації про фінансовий стан підприємства. Також, іноді аналіз тільки лише прибутковості не дає достатньо об'єктивної інформації про рівень ефективності використання фінансових, матеріальних, трудових ресурсів підприємства.

Для оцінки прибутковості банківської установи, зазвичай, використовуються наступні показники[1]:

Прибутковість капіталу – це показник, який показує, наскільки ефективно компанія використовує свої гроші, вкладені власниками (акціонерами), щоб отримати прибуток. Тобто, співвідношення між тим, скільки прибутку компанія заробила, і сумою грошей, яку в неї вклали. Чим

вищий цей показник, тим ефективніше компанія працює і тим вигідніше для інвесторів вкладати в неї кошти. Рекомендоване значення для банківських установ – не менше 15%.

Прибутковість активів показує, наскільки ефективно компанія використовує все, чим володіє (свої активи), щоб заробляти гроші, та відображає, скільки прибутку приносить кожна гривня, вкладена в майно, обладнання, товари чи інші ресурси компанії. Чим вищий цей показник, тим краще компанія управляє своїми ресурсами. Рекомендоване значення – не менше 1%.

Чистий спред – це різниця між тим, скільки банк заробляє на своїх активах (наприклад, відсотки за кредитами), і тим, скільки він платить за свої зобов'язання (наприклад, відсотки за депозитами). Простими словами, це показує, скільки банк "чисто" заробляє на різниці між доходами та витратами від роботи з грошима клієнтів. Чим вищий чистий спред, тим вигідніше працює банк. Нормою вважається показник не менше 1,25%.

Чиста процентна маржа демонструє, наскільки ефективно банк використовує свої ресурси для отримання доходу від відсотків. Чим вища маржа, тим більше банк заробляє на своїй основній діяльності. Норма не менше 4,5%.

Управління прибутковістю банківської діяльності здійснюється під час усіх етапів планування прибутку, та стосується його формування, розподілу та використання. Воно є багатогранним і взаємопов'язаним процесом, що інтегрується в загальну систему менеджменту банківської діяльності. Цей процес включає ключові функції, такі як планування, організація, регулювання, контроль, мотивація та аналіз. Його основна мета – забезпечення стійкого зростання прибутковості банку з урахуванням існуючих ризиків і потенційних загроз, що може впливати на фінансову стабільність та ефективність установи.

Кризовий період і етапи відновлення в розвитку банків характеризуються поступовим зниженням рівня збитковості фінансових

установ. Основними причинами такої ситуації стали недоліки у стратегічному та оперативному управлінні ключовими аспектами банківської діяльності, а також відсутність чітких планів щодо управління прибутковістю в умовах фінансової нестабільності. Це спричинило необхідність розроблення ефективних стратегій управління фінансовими результатами банків.

Проаналізувавши відповідну літературу та погляди різних авторів на дане питання, було вирішено навести три основні типи стратегій управління прибутковістю банку: наступальна, захисна та диверсифікаційна [8].

Для досягнення стратегічних і тактичних цілей у сфері управління прибутковістю необхідно використовувати дієву систему управління, яка, на нашу думку, повинна складатися з таких ключових компонентів:

- організаційно-економічна складова: поєднання організаційних методів впливу та економічних інструментів, спрямованих на ефективну реалізацію управління прибутковістю банків;
- фінансова складова: набір фінансових механізмів, що забезпечують управління прибутковістю банківських установ;
- мотиваційна складова: заходи командно-адміністративного характеру, спрямовані на стимулювання процесів управління прибутковістю;
- правова складова: система норм і регламентів, що регулюють організацію управління прибутковістю банків;
- інформаційна складова: комплекс інформаційних ресурсів, які забезпечують процес управління прибутковістю банківської діяльності.

Процес управління прибутковістю банків здійснюється за допомогою спеціалізованої системи, що реалізує організований і цілеспрямований вплив суб'єкта управління (керуючої системи, яка включає підрозділи, відповідальні за управління прибутками банку) на об'єкт управління – прибутковість банківських операцій та діяльності загалом.

Для підвищення ефективності роботи банківських установ необхідно створити ефективну систему управління прибутковістю, яка включає п'ять ключових елементів: мету, завдання, принципи, структуру та систему

управління. Такий підхід є основним у формуванні системи управління прибутком, особливо для банків з розгалуженою мережею філій, при цьому слід обов'язково враховувати специфіку їхньої діяльності. Основні аспекти управління прибутком банку можна подати у стислому вигляді, як показано на рис. 1.2.

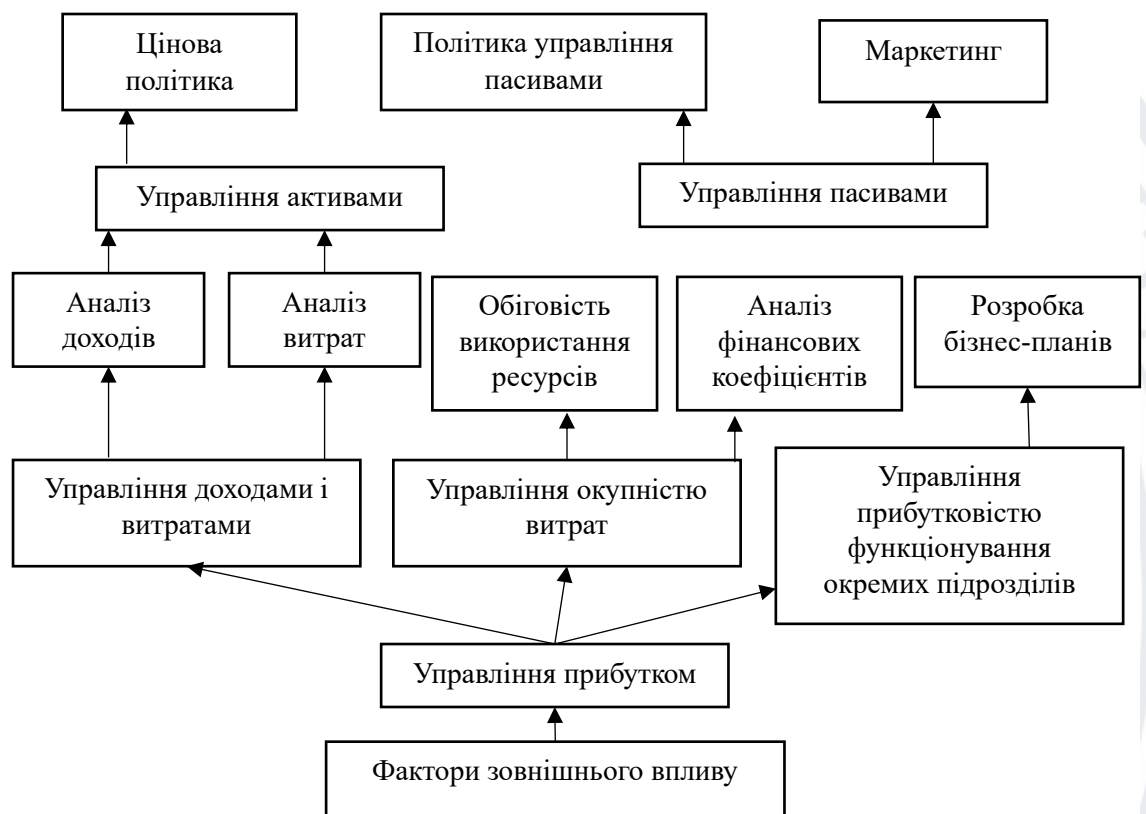


Рисунок 1.2 – Система управління прибутковістю банку

Джерело: [6]

Отже, система управління прибутковістю банківської установи представляє собою набір методів і засобів, спрямованих на формування, розподіл та використання прибутку, з метою покращення його показників і підвищення ефективності банківської діяльності. Ця система функціонує через систему управління прибутковістю банків, що передбачає організуючий вплив суб'єкта управління - керуючої системи, до складу якої входять підрозділи, відповідальні за управління прибутком банку, на об'єкт управління - систему складових прибутковості банківської діяльності.

До структури системи управління прибутковістю банків входять такі компоненти: організаційно-економічна, фінансова, мотиваційна, правова та інформаційна складові.

Головним завданням управління прибутком у комерційному банку є створення умов для максимізації благополуччя засновників та учасників банку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Для досягнення цієї мети система управління прибутком повинна виконувати такі завдання:

Забезпечення та підтримка максимального рівня затвердженого прибутку, який визначає ресурсний потенціал банківської установи та враховує ринкову ситуацію. Гарантування відповідності між отриманим прибутком і допустимим рівнем ризику. Контроль за якістю прибутку, що формується, із наголосом на використанні резервів зростання, які виникають у процесі операційної діяльності. Забезпечення виплат власникам банку встановленого рівня доходу, який вони очікують від вкладеного капіталу. Формування достатнього обсягу фінансових ресурсів для реалізації стратегічних завдань комерційного банку в довгостроковій перспективі. Сприяння поступовому збільшенню ринкової вартості банківської установи. Розробка, впровадження та підтримка програм, які стимулюють участь співробітників у розподілі прибутку.

Усі ці завдання, незважаючи на їхню різноманітну спрямованість, взаємодоповнюють одне одного в процесі управління прибутком. Добре побудована система управління дозволяє реалізувати ці цілі в повному обсязі, забезпечуючи ефективність та результативність функціонування банківської системи.

Управління доходами банку є складним процесом, що охоплює ряд взаємопов'язаних компонентів. Основними характеристиками цього процесу виступають [8]:

- організація або визначення структурних підрозділів банку, які займаються управлінням доходами;
- постійне планування прибутків, витрат та доходів;

- впровадження методик для оцінювання рівня прибутковості діяльності банку;
- щоденне здійснення заходів для регулювання доходів.

Ця система управління діє на двох рівнях: стратегічному (макрорівень) та операційному (мікрорівень, який відповідає за конкретні напрямки діяльності банку). Кожен з елементів має свою специфіку та використовується в межах обох рівнів.

Планування прибутків, витрат та доходів на найвищому рівні охоплює такі основні напрямки:

- розробка та затвердження плану прибутків і витрат у рамках бізнес-плану;
- планування на основі цього балансу для досягнення оптимальної процентної маржі;
- складання бюджету доходів і витрат банку;
- прогнозування рівня прибутковості активів і капіталу;
- планування розподілу доходів.

Оскільки основна частина доходів банку формується за рахунок чистого доходу від активних операцій, найбільшу увагу приділяють управлінню дохідністю цих операцій.

Процентні ставки для активних операцій повинні визначатися згідно з певними принципами. Перш за все, слід обчислити ставки, виходячи з повного використання короткострокових пасивів. Для кожного виду активів необхідно визначити обсяги різних типів ресурсів, які можуть забезпечити фінансування цих активних операцій. На основі зібраних даних про вартість пасивів, наступним кроком є розрахунок середньозваженої вартості ресурсів, які раніше використовувалися для фінансування активних операцій. Заключний етап включає розрахунок маржі для всіх активних операцій, де визначаються різниці між дохідністю операції та вартістю залучених для її фінансування ресурсів.

У процесі цього аналізу можна виявити потенційно невігідні аспекти у діяльності банку, що можуть призводити до збитків або перешкоджати досягненню запланованого рівня процентної маржі. Виявивши такі проблемні ділянки, банк може вжити заходів для оптимізації структури своїх ресурсів, зосередившись на залученні доступніших джерел фінансування.

Окрім того, важливо акцентувати увагу на ефективному управлінні витратами, орієнтуючись на зменшення собівартості банківських операцій. Це є фундаментом для ефективного банківського менеджменту, оскільки дозволяє банку досягати більшої економічної вигоди та стабільності у своїй діяльності.

Отже, від визначення процентних ставок до виявлення та усунення слабких місць, кожен етап цього процесу спрямований на забезпечення фінансової стійкості та підвищення ефективності банківських операцій.

У висновку можна підсумувати, що прибуток є основним ресурсом, який забезпечує фінансову стабільність і розвиток банківської установи. Він не тільки виступає як джерело для накопичення капіталу та резервів, але і є важливим чинником для підтримки платоспроможності та конкурентоспроможності на ринку. Для ефективного управління прибутком, що є основою банківської стратегії, необхідно застосовувати різноманітні методи і фінансові інструменти, зокрема аналіз таких показників, як прибутковість капіталу, активів, чистий спред та процентна маржа. Ці показники дозволяють оцінити не лише поточну фінансову стійкість, а й потенціал для майбутнього зростання.

Однак, прибуток не є єдиним критерієм для оцінки фінансової ефективності, тому важливо розглядати його у контексті управлінських рішень, які включають планування, організацію та моніторинг фінансових результатів. Поглиблений аналіз прибутковості банківської установи вимагає детального вивчення показників, що оцінюють ефективність використання активів та капіталу, а також визначення стратегічних напрямів для максимізації доходів при мінімізації ризиків.

У практичній частині роботи, на прикладі аналізу прибутковості спочатку банківської системи України загалом, а після одного з провідних банків, таких як АТ КБ «ПриватБанк», буде розглянуто, як на практиці здійснюється управління прибутковістю. Зокрема, буде детально проаналізовано, як конкретні фінансові показники відображають ефективність банківських операцій, а також оцінено використання ресурсів і їх вплив на фінансову стійкість установи в умовах економічної нестабільності. Цей аналіз дозволить глибше зрозуміти систему управління прибутковістю на рівні комерційного банку та визначити рекомендації для покращення його фінансових результатів.

Висновки за першим розділом.

Прибутковість комерційного банку є основним показником його ефективності, що визначає фінансову стійкість установи, її конкурентоспроможність та здатність до розвитку.

Прибуток банку формується як різниця між доходами та витратами, а основними джерелами прибутку є процентні доходи від кредитування, комісійні доходи, операції з іноземною валютою та інвестиції.

Визначено ключові зовнішні та внутрішні фактори впливу на прибутковість банків, серед яких: коливання валютних курсів, рівень облікової ставки, ризикованість операцій, ефективність управління активами та пасивами, структура кредитного портфеля.

Управління прибутковістю комерційного банку охоплює процеси її формування, розподілу та використання. Ефективне управління потребує дотримання принципів ліквідності, надійності та прибутковості банківських операцій.

Запропоновано аналізувати прибутковість банків за допомогою таких показників, як рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), чиста процентна маржа та чистий спред, які дозволяють оцінити ефективність використання фінансових ресурсів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРИБУТКОВОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

2.1 Оцінка прибутковості банків України за 2021-23 рр.

2021-2023 роки — період, коли українська економіка зазнала значного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як війна, зміни в політичному середовищі, економічні санкції, інфляція, коливання валютних курсів. Оцінка прибутковості банків дозволяє зрозуміти, як ці фактори вплинули на фінансову стабільність банківської системи, чи змогли банки адаптуватися до нових умов.

Війна і її економічні наслідки значно вплинули на економічну ситуацію в країні, тому важливо з'ясувати, як банки адаптували свої стратегії для збереження прибутковості під час нестабільності.

Аналіз показників допоможе виявити, чи є у банків вразливі місця, пов'язані з економічними кризами або зовнішньою агресією.

У ці роки Національний банк України активно здійснював монетарну політику, включаючи підвищення облікової ставки, заходи щодо підтримки банківської ліквідності та стабільності фінансового сектору. Оцінка прибутковості допоможе зрозуміти, як зміни в монетарній політиці вплинули на банківський сектор: чи забезпечили ці заходи зростання прибутковості чи виникли ризики.

Стабільність банківської системи є критично важливою для національної економіки. Оцінка прибутковості дає змогу зрозуміти, чи є у банків достатньо резервів для реагування на економічні шоки. Це важливо не лише для самих фінансових установ, але й для держави, оскільки банківська криза може призвести до системних проблем в економіці.

Аналіз прибутковості банківської сфери слід проводити відносно наступних показників – загальний чистий прибуток, рентабельність активів та рентабельність капіталу, що дозволяє визначити як змінювалась прибутковість банків у динаміці.

Дані зібрано із офіційної звітності НБУ та нанесено у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники для аналізу прибутковості банків України.

Рік	Лют ий	Безер ень	Квіт ень	Трав ень	Черв ень	Лип ень	Серп ень	Верес ень	Жовт ень	Листо пад	Груд ень	Січе нь
Чистий прибуток, млрд. грн.												
2021	1 276	-212	3 074	-13 619	2 465	3 363	9 042	5 348	7 228	6 225	7 314	11 433
2022	49 833	-12 859	-38 329	-7 740	6 421	23 960	8 359	4 494	-32 045	5 016	2 340	-3 070
2023	16 299	4 484	12 989	-11 521	12 955	16 641	15 679	13 641	13 817	14 819	11 764	-41 722
Рентабельність активів, %												
2021	2,67	2,14	2,40	2,87	3,11	3,26	3,67	3,67	3,67	3,74	3,81	4,09
2022	4,20	2,93	-0,03	-1,11	-0,16	-0,46	0,29	0,62	0,48	0,64	1,02	1,04
2023	33,3 1	23,31	-0,25	-9,47	-1,37	-4,09	2,54	5,50	4,28	5,77	9,33	9,68
Рентабельність капіталу, %												
2021	22,9 6	18,31	20,48	24,75	27,12	28,60	32,34	32,26	32,08	32,47	32,90	35,0 8
2022	33,3 1	23,31	-0,25	-9,47	-1,37	-4,09	2,54	5,50	4,28	5,77	9,33	9,68
2023	78,7 2	56,23	58,77	55,85	54,04	56,01	57,87	56,62	56,85	55,83	52,77	30,2 0

Джерело: [10]

Банківський сектор України протягом 2021–2023 років зазнав значних змін, спричинених економічними, політичними та воєнними факторами. Ключові показники – чистий прибуток, рентабельність активів (ROA) і капіталу (ROE) – демонструють динаміку, що відображає вплив кризи та поступового відновлення фінансової системи країни.

Прибуток банківського сектору за I квартал 2021 року був на 1/3 меншим, ніж I кварталі 2020 року і становив 10.9 млрд грн. 7 банків продовжили бути збитковими, проте їхній сукупний збиток був незначним. У 2022 році спостерігається значне зниження рентабельності, з негативними значеннями в середині року. Проте наприкінці року відбувається невелике покращення. У 2022 році динаміка рентабельності капіталу подібна до рентабельності активів: різке падіння на початку року, але з поступовим покращенням наприкінці.

Динаміка чистого прибутку банківського сектору за 2021-23 рр. наведена на рис. 2.1



Рисунок 2.1 – Чистий прибуток банківського сектору за 2021-23 рр.

Джерело: складено автором на основі [10]

Відрахування в резервні фонди були на 58.3% нижчими, ніж у 2020 році, проте, мало впливали на зниження фінансового результату. На скорочення прибутку сектору у I та II кварталах у 2021 році вплинув незадовільний результат переоцінки вартості цінних паперів. Це вплинуло зокрема на прибуток двох найбільших за активами державних банків, прибуток яких знизився порівняно з I кварталом 2020 року. Співвідношення операційних витрат і операційного доходу (CIR) за результатами кварталу було гіршим, ніж у відповідному кварталі минулого року: 61.0% порівняно з 47.4% торік. Проте без урахування переоцінок цінних паперів, валюти і похідних фінансових інструментів операційний дохід зріс на 16.3% р/р, а CIR становив 50.7%.

Чистий процентний дохід збільшився на 21,9% в річному вимірі, головним чином через значне зниження відсоткових ставок по депозитах за 2021 рік. Незважаючи на посилення карантинних обмежень, що негативно позначилось на обсягах комісій у 2021 році, чистий комісійний дохід у першому кварталі зріс на 15,1% в річному вираженні, в основному завдяки зростанню обсягів безготівкових платежів [12].

У першому кварталі 2022 року банківський сектор вперше з 2017 року зазнав загального збитку. Фінансовий результат системи склав -0,16 млрд грн через збиток у березні в розмірі 12,9 млрд грн. Це стало наслідком збільшення

відрахувань до резервів під потенційні ризики, пов'язані з війною, на суму 21,6 млрд грн, з яких три чверті були сформовані в березні. Кількість збиткових банків за квартал зросла з п'яти до 25, і їхній загальний збиток склав 6 млрд грн. Серед них опинилися два державні банки. Водночас ПриватБанк заробив понад 60% прибутку серед прибуткових банків.

Протягом першого кварталу банки демонстрували операційний прибуток, але у березні, зі зростанням активності воєнних дій, темпи зростання операційного доходу сповільнилися. Попит на кредити та банківські послуги зменшився. Зменшення обсягів торгівлі товарами та послугами в країні призвело до зниження розрахунків, що є основою для комісійних доходів банків. Водночас багато банків запровадили кредитні канікули та зменшили комісії. У сукупності це негативно вплинуло на основні складові операційного доходу. У березні зростання чистого процентного доходу сповільнилося до 17% рік до року, порівняно з 35% рік до року в січні-лютому 2022 року. Чистий комісійний дохід за перший квартал знизився на 13% рік до року через падіння в березні на 58% рік до року. В цілому за рік співвідношення операційних витрат і операційного доходу (CIR) без переоцінки цінних паперів, валюти та деривативів становило 54,4% порівняно з 50,7% минулого року.

У 2022 році кредитний ризик був одним з найголовніших для банків. Вплив бойових дій та економічного спаду на якість кредитів розтягнувся на тривалий період. Тому остаточні обсяги втрат через погіршення обслуговування позик стало можливим оцінити лише з часом. Тоді банкам потрібно було ретельно оцінювати фінансовий стан боржників, обережно використовувати інструменти кредитних канікул та своєчасно реструктурувати позики для клієнтів, які цього потребували. Однак фінансові установи мусили зберігати консервативні підходи до оцінки ризиків і відображати реальний стан кредитного портфеля у звітності. Навіть якщо збитки призводили до порушення вимог до капіталу, Національний банк України обіцяв не застосовувати санкції до фінустанов під час воєнного стану та кількох місяців

після його завершення. Затримка визнання втрат могла б призвести до необхідності їх одномоментного визнання в майбутньому, що значно погіршило б фінансовий стан банків. Тоді попит на банківські продукти був помірним, якість кредитного портфеля погіршувалась, а доходи банків знижувалися, що збільшувало ризики щодо їх прибутковості. Фінансові установи повинні були адаптувати свої бізнес-моделі до умов значного економічного спаду, зберігаючи при цьому операційну ефективність. Це, зокрема, забезпечувалася низькою вартістю фондування. Оскільки не було значних відтоків коштів, фінансові установи не мали необхідності підвищувати депозитні ставки. Однак зміна структури фондування могла б посилити процентні ризики [13].

За підсумками 2022 року, незважаючи на значне скорочення резервів і дефіцит у першому півріччі (вперше за 5 років), галузь отримала прибуток у розмірі 24,7 млрд грн (у 3 рази менше, ніж у 2021 році). Цього року збитковими залишилися 21 установа, в тому числі 2 державних банки. Їх загальний збиток склав 20,8 млрд грн. Більшість банків зберегли високу операційну ефективність і операційну прибутковість сектора навіть у першій половині цього року. Чистий прибуток збільшився в річному обчисленні, хоча зростання в першій половині фінансового року значно сповільнилося в порівнянні з аналогічним періодом попереднього фінансового року. Зростання прискорилося у другій половині року, досягнувши 28,9% у річному обчисленні до кінця року. Банки збільшили процентні доходи від позик компаніям і, зокрема, від інвестицій в цінні папери з високоприбуткових депозитних сертифікатів.

Комісійні доходи банків значно скоротилися в перші місяці повномасштабної війни через зниження попиту на банківські послуги та тимчасове зниження тарифів на критично важливі послуги для громадськості та бізнесу. Як тільки ситуація з безпекою покращилася та обсяг транзакцій почав зростати, комісійні доходи банків відновилися. У останньому кварталі року бомбардування енергетичної інфраструктури спричинило помірний

вплив на динаміку чистого доходу від заробітної плати. Незважаючи на відновлення зростання з 9 березня, комісійний дохід знизився на 13,5% у річному численні. Зростанню операційної виручки також сприяли доходи від операцій з іноземною валютою та переоцінка цінних паперів державними банками. Проте, навіть без врахування переоцінки, співвідношення операційних витрат до операційного доходу (CIR) у 2022 році становило 41,3% порівняно з 49,8% у 2021 році. На кінець року операційний прибуток досяг 61 банку.

У першому кварталі 2023 року банківський сектор успішно подолав кризу, зберігши високу ліквідність і генеруючи прибутки. Фондування збільшувалося переважно за рахунок коштів бізнесу, а обсяги гривневих коштів населення майже не змінилися. Водночас спостерігалось зростання обсягів строкових вкладів населення у гривні. Чисті активи сектору продовжували зростати, хоча чистий кредитний портфель скорочувався через слабкий попит на кредити. Інвестиції в ОВДП та депозитні сертифікати НБУ зросли. Значні процентні доходи від високоякісних ліквідних активів та стабільний дохід від бізнес-кредитів сприяли зростанню процентного доходу сектору. Процентні витрати зростали повільніше, що підвищило операційну ефективність банків. Завдяки покращенню економічного середовища, зростання частки непрацюючих кредитів та витрати на резервування були незначними, що зумовило прибуток сектору. Однак ризики, передусім кредитний, залишаються високими.

У першому кварталі галузь отримала досить підвищений прибуток - 3,4 млрд. грн. До 50% прибутку галузі забезпечував АТ КБ «ПриватБанк». Але рентабельність власного капіталу в цьому секторі досягла 42,5%, навіть якщо без найбільшого банку країни. Перш за все, це в основному викликано значним збільшенням процентного доходу від цінних паперів і невеликим скороченням резервів. Отриманий прибуток повинен надати допомогу сектору із поверненням капіталу і продовжувати активно брати участь у забезпеченні

відновлення економіки. Тільки п'ять невеликих банків із загальним збитком в 0,04 млрд грн виявилися збитковими в цьому кварталі.

Процентний дохід збільшився значно більше, ніж витрати, в основному за рахунок інвестицій у вільну ліквідність НБУ та сертифіката прибутковості депозитів у державні облігації. Зниження доходів від позик фізичним особам було компенсовано збільшенням доходів від позик для бізнесу. Процентні витрати банків значно зросли в результаті підвищення процентних ставок за депозитами. Перш за все, для комерційних організацій, які подвоюють свої витрати. Для фізичних осіб це зростання було частково компенсовано зниженням витрат на обслуговування для рефінансування позик. Чистий процентний дохід за квартал зріс на 41,4% у річному обчисленні. Бомбардування енергетичної інфраструктури на початку року та сезонні фактори мали помірний вплив на динаміку чистого доходу від заробітної плати. Продажі за квартал зросли на 20,4% у річному обчисленні, але знизилися на 15% у річному обчисленні. Крім того, через збільшення операційного прибутку - прибуток від операцій з іноземною валютою збільшився в 2,3 рази в порівнянні з аналогічним періодом попереднього фінансового року [3].

Ефективність роботи банку залишалася високою. Операційні витрати знижувалися, а доходи зростали. Співвідношення операційних витрат до операційного доходу (CIR) збільшилося на 1% до 35,6% з 54,1% у попередньому кварталі. Наприкінці кварталу операційний прибуток отримали 57 установ. Покращення економічних умов, реструктуризація під час воєнного стану та доступ до кредитів в рамках державних програм зменшили ризики для банків. Через це деякі банки, зокрема ті, що належать трьом штатам, розформували частину резервів. Загалом чисті відрахування в резерви за кредитами за квартал склали лише 1,8 млрд грн (-90,2% у річному численні), при цьому було створено ще 2 млрд грн резервів за іншими активами.

У 2023 році банківська система України зберегла довіру вкладників, що проявлялося у стабільному зростанні коштів населення та бізнесу на

банківських рахунках. Банки продовжували задовольняти попит на гривневі кредити з боку громадян та підприємств, при цьому знижуючи процентні ставки. Поступово банківський бізнес повертався до звичайної роботи: частка доходів від облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) та кредитування збільшувалася, тоді як частка доходів від депозитних сертифікатів зменшувалася.

У 2023 році чотири банки були ліквідовані: «Форвард», «Айбокс-банк», «Конкорд» та «Укрбудінвест». Сукупна частка активів цих банків становила менше 1% активів платоспроможних банків, тому їх вихід з ринку не вплинув на банківський сектор. Наприкінці року в секторі залишалось 63 банки. Протягом 2023 року мережа банківських відділень майже не змінилася (було закрито 198 відділень, з яких понад чверть припадає на закриті банки), а в останньому кварталі було зафіксовано навіть незначне збільшення кількості відокремлених підрозділів. За рік частка чистих активів державних банків зросла на 3,1 в.п. до 53,6%, а частка коштів фізичних осіб у них – на 4,1 в.п. до 64,5%. Це сталося, зокрема, через перехід системно важливого Сенс Банку до державної власності в липні. ПриватБанк залишається лідером за залученням вкладів фізичних осіб – понад 36% від загального обсягу залучених сектором коштів. Частка чистих активів 20 найбільших банків у системі за рік зменшилася на 1,7%, досягнувши 93%. Концентрація сектора за чистими активами знизилася на 1,8%. [13]

У 2023 році, завдяки відновленню економіки та зростанню попиту з боку позичальників, кредитні портфелі банків почали поступово збільшуватися. Чистий гривневий корпоративний кредитний портфель зростав у другому півріччі, майже компенсувавши падіння на початку року (-0,7% за рік). Здешевлення кредитів також сприяло підвищенню попиту. Найшвидше зростання спостерігалось в сегменті кредитів для малого та середнього бізнесу (МСП) – на 12,4% за рік. На сьогодні кредити МСП складають 57% від чистого гривневого кредитного портфеля бізнесу, при цьому чверть з них надані компаніям, які не входять до бізнес-груп.

Приватні банки та державний АТ КБ «ПриватБанк» збільшили свої корпоративні гривневі портфелі за підсумками року. Водночас обсяги чистих корпоративних кредитів в іноземній валюті зменшилися на 9,8%. Гривневе кредитування продовжує розвиватися переважно в межах програми "Доступні кредити 5-7-9%". Загальний обсяг позик за цією програмою зріс на 34% за рік, найбільше – у сферах торгівлі, енергопостачання, а в IV кварталі також у логістиці та харчовій промисловості. У той же час портфель агрокредитів значно скоротився. Кредити за цією програмою наразі складають понад 40% працюючого валового портфеля гривневих кредитів бізнесу.

Чистий роздрібний гривневий кредитний портфель зростав три квартали поспіль, а за рік збільшився на 20,3%. Найбільший приріст відбувся завдяки картковому кредитуванню, де лідирують два банки. Рекордного зростання зазнали іпотечні кредити – їхній обсяг зріс майже на 50% (на 6 млрд грн), здебільшого завдяки програмі «Оселя», за якою видано 8,9 млрд грн за рік.

Отже, 2021 до 2023 року банківський сектор України функціонував у складних умовах, які визначалися економічними наслідками війни, політичною та економічною нестабільністю, інфляцією і валютними коливаннями. У цей період спостерігалися значні зміни в динаміці основних показників банківської діяльності, таких як чистий прибуток, рентабельність активів (ROA) та капіталу (ROE).

Ключові моменти аналізу:

2021 рік: банківський сектор демонстрував відносно стабільні результати. Прибутковість банків підтримувалася зростанням чистого процентного доходу та ефективною монетарною політикою. Проте вже на початку року спостерігалися виклики через переоцінку цінних паперів, що тимчасово вплинуло на чистий прибуток.

2022 рік: початок повномасштабної війни суттєво позначився на банківському секторі. У першому кварталі вперше за 5 років зафіксовано збитки, викликані значними відрахуваннями до резервів. ПриватБанк

залишився найприбутковішим серед банків, забезпечуючи більше половини загального прибутку. Незважаючи на виклики, сектор адаптувався, демонструючи поступове відновлення до кінця року.

2023 рік: банківська система продовжила адаптуватися до умов кризи. Високий рівень ліквідності, зростання процентних доходів та ефективне управління ризиками забезпечили позитивні результати. Водночас ризики, особливо кредитний, залишалися високими.

У наступному розділі цієї роботи було проведено аналіз прибутковості АТ КБ «Приватбанк», оскільки прибутковість є ключовим показником ефективності діяльності банківської установи. Вона дозволяє оцінити, наскільки ефективно банк використовує свої ресурси, забезпечує виконання своїх зобов'язань перед клієнтами та акціонерами, а також наскільки стійкою є його фінансова позиція. З огляду на те, що АТ КБ «Приватбанк» є найбільшим банком України за обсягом активів та часткою ринку, аналіз його прибутковості має значення не лише для оцінки його діяльності, але й для розуміння загального стану банківського сектору країни. Це дослідження допоможе виявити основні чинники, які впливають на прибутковість банку, та оцінити їхній вплив на фінансові результати установи.

2.2 Аналіз прибутку і рентабельності комерційного банку за 2021-2023 рр. (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»)

В умовах сучасного фінансового ринку роль комерційних банків у розвитку економіки країни важко переоцінити. Одним із ключових показників, що відображає ефективність роботи банківської установи, є її прибутковість і рентабельність. Протягом останніх років сектор фінансових послуг зазнав значних змін під впливом економічних, політичних та соціальних факторів, а також війни. У цьому контексті особливо актуальним є аналіз фінансових показників комерційних банків.

За період з 2021 по 2023 рр. банк пройшов через різні етапи свого розвитку, що відобразилось на його фінансових результатах. Основною метою

аналізу є детальне вивчення показників прибутковості та рентабельності банку, виявлення основних тенденцій та факторів, що вплинули на їх зміну.

Для проведення комплексного аналізу прибутковості АТ КБ "ПриватБанк" за 2021-2023 рік на основі річних звітів, необхідно звернути увагу на основні фінансові показники [6]:

1. чистий прибуток;
2. активи;
3. зобов'язання;
4. власний капітал;
5. ліквідність;
6. процентні доходи та витрати;
7. кредитний портфель.

АТ КБ «ПриватБанк» публікує річні звіти на офіційному сайті. З них було витягнуто показники фінансових результатів за 2021-23 рр., та сформовано таблицю 2.2

Таблиця 2.2 – Основні показники фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр., млн грн.

Показник	Рік		
	2021	2022	2023
Розмір кредитного портфеля	60301	76344	71330
Резерви під кредитні ризики	-176868	-176564	-183230
Активи	376577	403901	559273
Ліквідні кошти	26190	32415	77931
Власний капітал	54197	41156	74351
Статутний капітал	206060	206060	206060
Кошти банків	6	14	1
Загальний обсяг внесків	300278	343715	464452
Депозити фіз. осіб	157382	251 105	336760
Боргові цінні бумаги, емітовані банком	2	2	3
Зобов'язання	322379	362745	484921
Чистий прибуток	2385	3715	16043
Ліквідність	8,72%	-	-

Джерело: [15]

В рамках дослідження прибутковості АТ КБ «ПриватБанк» було прийнято рішення звернути увагу на такі показники, як розмір кредитного портфеля, ліквідні кошти, чистий прибуток та зобов'язання.

Чистий прибуток банку зріс із 2385 млн грн у 2021 році до 3715 млн грн у 2022 році (збільшення на 55,76%). У 2023 році цей показник досяг 16043 млн грн, що означає зростання на 331,78% порівняно з попереднім роком. У 2022 році економіка України зазнала значного удару через початок повномасштабного вторгнення РФ. Попри це, «ПриватБанк» зміг зберегти операційну стабільність. Банк зміг досягти цього завдяки реалізації низки стратегічних рішень, адаптованих до умов воєнного часу (таблиця 2.3). Складні обставини, викликані повномасштабним вторгненням РФ, поставили перед банком безпрецедентні виклики: зниження економічної активності, руйнування інфраструктури, погіршення платоспроможності клієнтів та ризики у фінансовій системі. Проте банк не лише уникнув кризових втрат, але й зміг утримати позиції як один із лідерів ринку.

Таблиця 2.3 – Пріоритетні напрямки «ПриватБанку» у період 2021-23 рр.

№	Пріоритетний напрямок	Сутність	Наслідки
1	Оптимізація внутрішніх процесів	у воєнний період банк провів масштабну реорганізацію внутрішніх операційних процесів.	зменшення витрат на управлінський персонал, автоматизація рутинних операцій та використання сучасних цифрових рішень
2	Цифровізація банківських послуг	високий рівень цифровізації став однією з головних переваг банку в умовах кризи. Система "Приват24" продовжила безперебійно працювати, надаючи клієнтам доступ до фінансових послуг навіть у найскладніші моменти. Банк активно підтримував розвиток онлайн-банкінгу	зменшення навантаження на фізичні відділення та забезпечення безперервності обслуговування у випадках, коли відвідування офісів було неможливим через бойові дії.
3	Робота з ризиками	у 2022 році банк зосередився на консервативному підході до видачі нових кредитів, одночасно створюючи резерви для покриття можливих збитків	мінімізація впливу кредитного ризику на загальну ліквідність установи.

Джерело: [16]

Кредитний портфель стабільно зростає з 2020 по 2022 роки, досягнувши піку в 76,344 млн грн у 2022 році, хоча в 2023 році спостерігався деякий спад (71,330 млн грн).

Прогноз на 2024 рік вказує на значне зростання до 98,058 млн грн. Це вказує на зростання кредитування та довіру до банку з боку клієнтів. Зростання портфеля вказує на активну роботу банку в кредитному секторі, що може свідчити про посилення попиту на кредити серед населення і бізнесу.

Резерви під кредитні ризики значно скоротилися з -244,791 млн грн у 2020 році до -176,564 млн грн у 2022 році.

Незначне збільшення резервів у 2023 році (-183,230 млн грн) вказує на деяке погіршення якості кредитного портфеля, але в 2024 році прогнозується скорочення до -182,925.8 млн грн.

Скорочення резервів під кредитні ризики свідчить про зниження ризиків неплатежів за кредитами, що може бути пов'язане з покращенням якості позичальників та ефективнішим управлінням ризиками. Це позитивна тенденція, яка може свідчити про зниження збитків у майбутньому.

На основі звіту ПриватБанку за 2023 рік розрахуємо основні коефіцієнти у динаміці.

Рентабельність активів (ROA):

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні активи}} \times 100\% \quad (2.1)$$

Це показник рентабельності активів, який показує, скільки прибутку приносить кожна гривня активів банку.

Рентабельність власного капіталу (ROE):

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середній власний капітал}} \times 100\% \quad (2.2)$$

Коефіцієнт капіталу:

$$\text{Коефіцієнт капіталу} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{загальні активи}} \times 100\% \quad (2.3)$$

Цей коефіцієнт показує, що банк добре капіталізований.

Показники було обраховано для кожного року у програмі Excel, занесено у таблицю 1.12

Таблиця 2.4 – Динаміка ROA, ROE та коефіцієнту капіталу

Рік	2021	2022	2023	Абсолютне середнє відхилення (2023)
ROA	0,51	0,79	3,42	+1,84
ROE	3,53	5,49	23,71	+12,8
Коефіцієнт капіталу	14,39	10,19	13,29	+0,6

Як видно з табл. 2.4, показник рентабельності активів знижувався до 2021 року, до 5 коп. прибутку на кожен гривню активів, що стало доволі низьким показником навіть для підприємств із великою кількістю активів. Проте із 2022 року показник зріс до 3,42% і коливається приблизно на тому ж рівні. Банку важливо збільшувати рентабельність активів збільшуючи прибуток, оскільки утримання великої кількості активів збільшує витрати.

Крива рентабельності капіталу (див. рис 1.2) більш чітко виражена, проте має схожу тенденцію розвитку. ROE демонструє прибутковість компанії для акціонерів, відображаючи ефективність використання власного капіталу. У 2020 році ROE був досить високим (25,55%), але у 2021 році, як і ROA, показник різко знизився (до 3,53%). Це свідчить про суттєві проблеми в компанії в цей період. Проте в 2023 році показник знову відновився до 23,71%, що свідчить про відновлення рентабельності, і залишився на високому рівні в 2024 році (20,48%).

Коефіцієнт капіталу відображає частку власного капіталу в загальній структурі капіталу компанії. У 2020 році цей показник був досить високим (20,37%), але у 2021 і 2022 роках відбулося його значне зниження (до 14,39% та 10,19% відповідно). Це може вказувати на зростання заборгованості або зменшення власного капіталу компанії в цей період. У 2023 році показник зріс до 13,29%.

Аналіз показує, що АТ КБ «ПриватБанк» демонструє сильні фінансові показники за результатами 2023 року, зокрема високі рентабельність активів і капіталу, достатній рівень ліквідності та ефективність операцій.

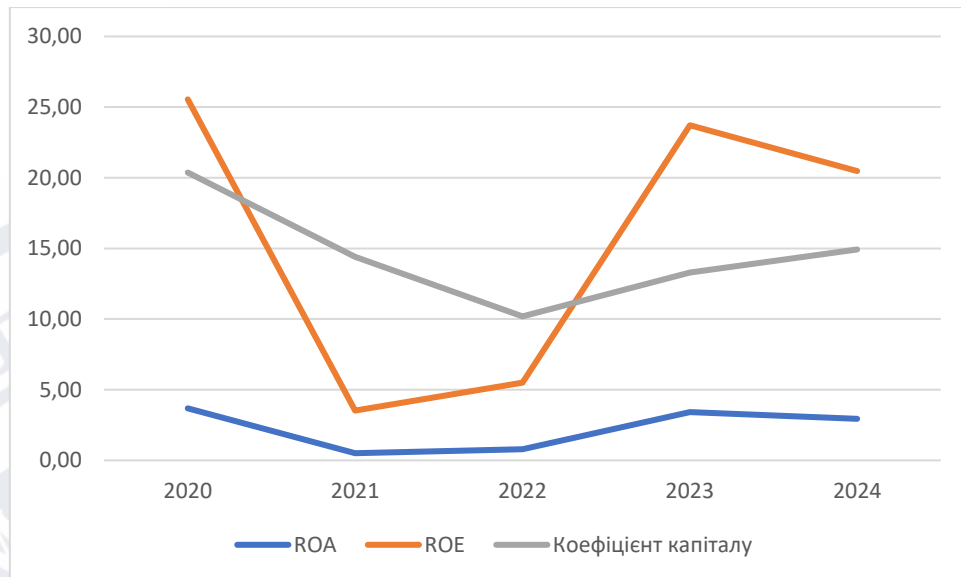


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових показників АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором на основі [15]

Дані показують, що у 2021-2022 роках банківська установа зіткнулася зі значними труднощами, що вплинуло на її рентабельність та фінансову стійкість. Зниження ROA і ROE, а також коефіцієнта капіталу у ці роки може вказувати на вплив зовнішніх економічних факторів або внутрішні проблеми. Починаючи з 2023 року, фінансові показники відновлюються, що свідчить про успішні заходи щодо стабілізації компанії.

2.3 Особливості забезпечення прибутковості комерційного банку в умовах воєнного стану

Аналізуючи результати дослідження прибутковості АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-23 рр. було доведено, що банк впорався із фінансовим та організаційним шоком, викликаним військовим вторгненням РФ на територію України, та введенням внаслідок цього військовим станом. Як було показано у дослідженні, у 2023 році банк зміг вийти на високі показники рентабельності за капіталом та активами, забезпечивши 43,6% прибутку у банківському секторі України. Серед державних банків частка чистого прибутку «ПриватБанк» сягнула 69%. Слід зазначити, що такий високий рівень чистого прибутку був досягнутий не дивлячись на те, що у грудні банки донараховували річну суму податку на прибуток за підвищеною ставкою, яка складає 50% від

річного прибутку, по суті, віддаючи половину зароблених коштів до держбюджету.[23]

Аналізуючи загальний обсяг зовнішніх внесків у банк протягом досліджуваного періоду, а також його абсолютний приріст у 2022 році на суму 43437 млн грн, а в 2023 вже 120737 млн грн [10, 18] можна зробити висновок про підтримку високого рівня довіри клієнтів до банку, що є позитивним сигналом. Як видно з рисунку, темпи зростання внесків значно прискорились у 2023 році. Збільшення портфеля внесків дає змогу банку вивільнити додаткові кошти для формування кредитного портфелю та розширення резервів під кредитні ризики.

АТ КБ «ПриватБанк» зміг досягнути таких результатів завдяки оперативній реакції на зовнішні виклики, грамотному підходу до формування резервів, а також розробленій стратегії управління та розподілу прибутку.

Як було зазначено у аналізі прибутковості банківської сфери України за 2021–2023 рр., ключовим ризиком військового часу саме у сфері фінансів є кредитний ризик, тобто ризик неповернення запозичень роздрібних та бізнес-клієнтів [16]. У контексті воєнного стану цей ризик значно зростає через нестабільність економічного середовища, зниження платоспроможності позичальників, руйнування бізнесів та інфраструктури, а також відтік населення за кордон.

Аналіз резервів під кредитний ризик стає критично важливим, оскільки дозволяє оцінити реальний вплив проблемних кредитів на фінансовий стан банку. Резерви слугують "фінансовою подушкою", яка забезпечує стійкість банків перед загрозою неплатежів. Відсутність адекватних резервів може призвести до різкого зниження прибутковості або навіть до збитків, що особливо небезпечно у період криз.

Банки, які формують резерви та видають кредити на основі консервативних підходів, як-от АТ КБ «ПриватБанк», демонструють більшу стійкість до шоків. З іншого боку, недостатня або надлишкова зарезервованість може спотворювати показники прибутковості, вводячи в оману акціонерів,

регуляторів та інвесторів. У військових умовах обґрунтованість резервування стає ще важливішою, оскільки від неї залежить довіра до банківської системи в цілому.

Керування кредитним ризиком здійснюється через регулярний аналіз здатності позичальників виконувати зобов'язання щодо погашення кредитів і сплати відсотків, оцінку якості кредитного портфеля, коригування лімітів кредитування за потреби, отримання, перевірку та переоцінку застави із встановленою періодичністю, а також застосування інших механізмів зниження ризику. Основна інформація про рівень кредитного ризику регулярно оновлюється та подається для аналізу у вигляді звітів щодо стану кредитного портфеля. Система повноважень і прийняття рішень за кредитними операціями спрямована на мінімізацію кредитного ризику [16].

Кредитний комітет відповідає за прийняття рішень щодо активних операцій у межах лімітів, встановлених Правлінням, затвердження лімітів на операції з іншими банками та купівлю цінних паперів, а також контроль значних кредитних проєктів. Він розробляє документи для виявлення, оцінки та моніторингу кредитних ризиків на всіх рівнях. Крім того, комітет затверджує класифікацію кредитних операцій за групами ризику, оцінку кредитного ризику згідно з регуляторними вимогами та оцінку очікуваних кредитних збитків відповідно до МСФЗ. Інформаційні системи банку забезпечують керівництво можливістю своєчасного й регулярного моніторингу кредитів.

Для управління ліквідністю у воєнний період АТ КБ «ПриватБанк» розробив «План відновлення діяльності банку», який включає можливі причини кризи, її ознаки та перелік заходів для локалізації й подолання кризових явищ.

Основними напрямками плану аналіз зовнішнього середовища, оперативну реакцію на зміну показника непрацюючих кредитів і своєчасне наповнення резервів за рахунок надходжень. Зовнішні загрози та ризики суттєво впливають на фінансові результати банків, оскільки вони дуже чутливі

до змін у економічному, фінансовому та політичному середовищі. Зокрема, військові конфлікти можуть знижувати кредитоспроможність клієнтів, особливо тих, хто має боргові зобов'язання перед банком, та призводити до зупинки або скорочення господарської діяльності, що негативно впливає на прибутковість підприємств і здатність обслуговувати кредити. Також військові дії можуть спричинити різкі коливання валютних курсів, що впливатиме на вартість активів і зобов'язань у іноземній валюті [24].

Як і інші банки на українському ринку, АТ КБ «Приватбанк» зіткнувся з низкою зазначених проблем. Для уникнення кризових явищ, які здебільшого зумовлені зовнішніми факторами та загальноекономічними проблемами, необхідно впроваджувати конкретні заходи, спрямовані на забезпечення сталого розвитку. У зв'язку з цим була розроблена концепція, яка містить рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правових засад управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану.

«План розвитку банку» банку враховує різноманітні критерії, що дозволяють оцінити ефективність стратегій і готовність до непередбачуваних обставин. Було запропоновано шляхи вдосконалення діяльності, які сприяють стабільному розвитку банку, впровадженню нових банківських продуктів, підвищенню прибутковості, нарощенню капіталу та активів. Він має вигляд циклічної системи, впровадження якої відбувається за чітко визначеними етапами, серед яких підготовчі етапи, до яких відноситься аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, та практичні етапи, які впроваджуються за допомогою інструментарія управління прибутковістю.

Розробка та реалізація «Плану розвитку банку» здійснюється із залученням передових технологій та інноваційних рішень. Окрім цього, план передбачає адаптацію до змін на фінансових ринках та удосконалення обслуговування клієнтів через впровадження сучасних цифрових платформ. Щорічна оцінка результативності та гнучкість стратегії дозволяють миттєво реагувати на нові виклики і можливості, що забезпечує конкурентоспроможність і довготривалий успіх банку.

Система управління прибутковістю відображена на рисунку 2.3

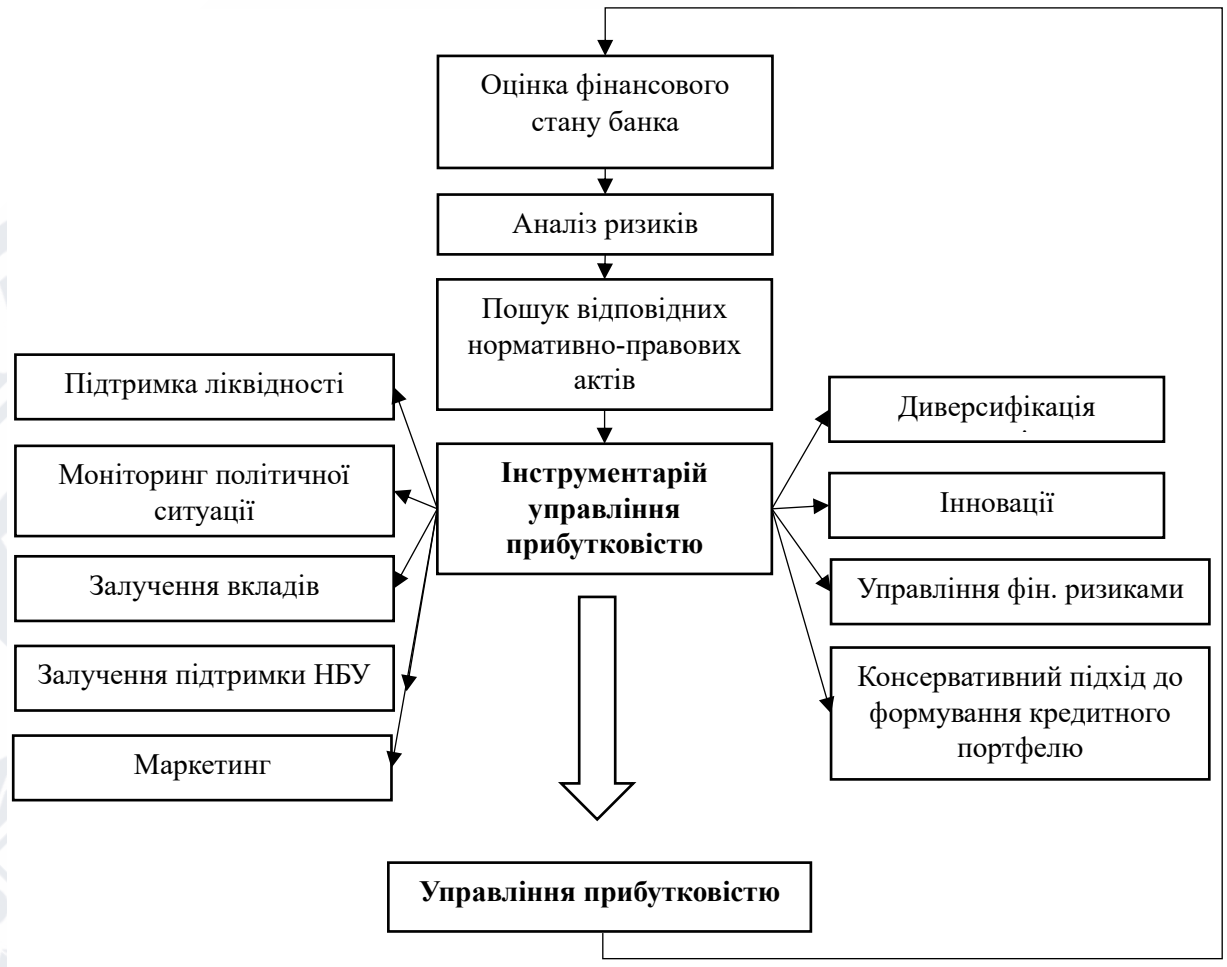


Рисунок 2.3 – Система управління прибутковістю банку

На першому етапі відбувається оцінка фінансового стану банку, яка є основою для подальшого аналізу першим та останнім кроком моделі управління прибутковістю яку сформував банк, оскільки модель циклічна. Цей процес включає детальне вивчення фінансових показників, аналіз ліквідності, платоспроможності та інших ключових характеристик банку. Метою цього етапу є визначення поточного фінансового стану установи, виявлення потенційних проблем та сильних сторін.

Другим кроком є аналіз ризиків, що передбачає ідентифікацію, оцінку та моніторинг ризиків, які можуть вплинути на прибутковість банку. Ключовим ризиком є, як вже було згадано раніше у кількох розділах – кредитний ризик. Інші ризики, які підлягають ідентифікації: валютні, політичні, операційні та

інші загрози. Цей етап дозволяє підготувати банк до можливих несприятливих подій і розробити стратегії для їх пом'якшення.

Далі виконується пошук відповідних нормативно-правових актів, що забезпечує відповідність діяльності банку чинному законодавству. Це важливо для мінімізації правових ризиків і формування міцної правової основи для здійснення фінансових операцій. Основна мета – забезпечення використання майбутнього інструментарію відповідно закону.

Центральним елементом є інструментарій управління прибутковістю, який інтегрує вісім ключових напрямків. З одного боку, це заходи, спрямовані на підтримку ліквідності, моніторинг політичної ситуації, залучення вкладів, забезпечення підтримки з боку НБУ та маркетингові стратегії. Ці дії допомагають зберігати стабільність банку навіть в умовах кризи та зміцнюють його позиції на ринку. З іншого боку, інструменти управління включають диверсифікацію, інновації, управління фінансовими ризиками та консервативний підхід до формування кредитного портфеля. Ці заходи дозволяють оптимізувати структуру активів, розширити джерела доходів та зменшити вплив ризиків на прибутковість [29].

Підтримка ліквідності має за мету збалансувати накопичені резерви та фінансові ресурси в обігу банку у співвідношенні, що дозволить банку ефективно протидіяти можливим кризовим явищам, і при цьому, мати вільні кошти для фінансування поточних проектів. На наш погляд, даний етап є надважливим, і потребує особливої уваги.

Моніторинг політичної ситуації включає не тільки аналіз законотворчого процесу в Україні, а й аналіз політичної та військової стабільності на території країни. На цьому етапу застосовується політична, військова аналітика прогнозування майбутніх подій. В цілому процес аналогічний до ідентифікації зовнішніх ризиків, проте акцентує увагу на геополітичній сфері.

Залучення вкладів тісно пов'язане із роботою відділу з маркетингу, проте у відриві від нього працює із крупними інвесторами та споживачами. На цьому

етапі основна робота припадає на департамент роботи із бізнесом, основна функція – стимуляція інвестиційної привабливості.

Залучення підтримки НБУ – єдиний етап, на який банк не має прямого впливу, проте з огляду на фінансову ситуацію в країні, обов’язковий для згадування.

Маркетинг, як і реклама – рушій торгівлі. Тому особливу увагу приділяють саме цьому інструменту, як джерелу накопичення фінансових ресурсів та прибутку у сфері роботи із приватними споживачами та бізнесу. Вдалі маркетингові заходи стимулюють накопичення прибутку, який необхідно правильно розподілити.

Для цього використовується наступний етап – диверсифікація активів. В умовах воєнного стану цей процес потребує особливої уваги, оскільки розподіл ресурсів за географічною ознакою застерігає від додаткових втрат внаслідок військових дій.

Інновації в даній моделі, один із пріоритетних напрямків, який, до військового стану був джерелом підвищення конкурентоспроможності, проте зараз став інструментом і я забезпечення додаткової безпеки як для клієнтів, так і для установи в цілому. Перехід АТ КБ «ПриватБанк» у «хмару» в 2022 році є яскравим прикладом інноваційного процесу, який додатково уберег банк від втрати важливої інформації внаслідок можливих обстрілів та військових дій. А «Приват 24», перший в Україні інтернет-банкінг виявився чудовим інструментом для обслуговування клієнтів без необхідності скупчень у відділеннях, та присутності клієнтів під час повітряних тривог.

Консервативний підхід до формування кредитного портфеля є сталим процесом, який обрали банки під час військового стану. Перехід до такого підходу став актуальним під час аналізу частки непрацюючих кредитів, який зростав останніми роками, і має тенденцію до збільшення внаслідок фінансового благополуччя населення.

У підсумку, всі ці заходи спрямовані на досягнення основної мети – управління прибутковістю банку. Такий підхід забезпечує не лише

короткострокову фінансову стабільність, але й закладає основу для довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Висновки за другим розділом.

Банківська система України зазнала суттєвого впливу через війну та економічну нестабільність у 2021-2023 роках. Основні показники — чистий прибуток, рентабельність активів (ROA) і капіталу (ROE) — демонструють нестабільну динаміку, з поступовим відновленням у 2023 році.

Війна суттєво вплинула на фінансові результати банків, особливо у 2022 році, коли було зафіксовано збитки через високі відрахування до резервів. Водночас АТ КБ «ПриватБанк» залишався найприбутковішим банком України.

Аналіз показників банку засвідчив зростання прибутковості у 2023 році, що стало можливим завдяки оптимізації внутрішніх процесів, цифровізації послуг та консервативному управлінню кредитними ризиками.

Незважаючи на складнощі, банківська система зберегла ліквідність і довіру клієнтів, адаптуючи свої бізнес-моделі до умов кризи.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1 Концепція управління прибутковістю банківської діяльності

За висновками матеріалу із другого розділу, а саме впливу війни та військового стану на розвиток АТ КБ «ПриватБанк», рівень його прибутковості, а також на банківську сферу загалом, було прийнято рішення щодо розробки концепції стратегії управління прибутковістю банківської діяльності. При розробці стратегії частково було використано досвід найбільшого банку України, а саме АТ КБ «ПриватБанк», оскільки було доведено, що під час дії військового стану він вдало адаптувався до дії негативних зовнішніх факторів та нарощував прибутковість протягом останніх років.

Мета створення концепції – формування стратегії, що максимізує прибутковість банку, добробут стейкхолдерів при максимальному задоволенні усіх потреб фізичних та юридичних осіб-клієнтів банку в умовах війни та зовнішньої нестабільності.

Принципи сформованої стратегії наступні:

- ефективність: мета стратегії досягається через докладання зусиль відповідно до методичного складу;
- надійність: дотримання стратегії не повинне зашкодити фінансовим результатам банку, добробуту стейкхолдерів, містити значні додаткові ризики та спричиняти фінансові втрати;
- системність: стратегія розглядається як цілісна та упорядкована система, застосування якої відбувається через заздалегідь визначені етапи;
- динамічність: стратегія оптимізована під сучасні реалії, повинна враховувати усі наявні ризики та мати можливість до адаптації;
- синергія складових: усі складові стратегії при гармонійній і збалансованій співпраці дають результат краще, ніж кожна із них окремо.

Основна мета концепції управління прибутковістю банку полягає у створенні умов для підвищення добробуту його власників і зацікавлених сторін як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, одночасно забезпечуючи ефективне задоволення запитів клієнтів на банківські послуги.

З огляду на поставлену мету та запропоновані принципи, реалізація завдань передбачає:

- збільшення прибутку та підвищення рентабельності банку;
- підтримання оптимального співвідношення між рівнем прибутковості та допустимими банківськими ризиками;
- забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів та підвищення лояльності;
- гарантування прибутковості акціонерного капіталу та доходності інвесторів на рівні, не нижчому за середньоринковий показник;

Концепція стратегії управління прибутковістю банку передбачає наявність окремих систем, які виконують відповідну функцію. Схема концепції відображена на рисунку 3.1.

Наголошуємо, що концепція стратегії управління прибутковістю передбачає послідовність у задіянні вже наявних на підприємстві систем, відділів та департаментів відповідно їх заданих функцій. Центральними системами згідно цієї концепції є: система управління організаційною структурою і ризиками, система маркетингу, система контролю, та, найголовніша – система управління прибутком, яка уособлює в собі планування та розподіл прибутку.

Цей підхід забезпечує високий рівень координації між різними підрозділами та підвищує загальну ефективність підприємства. Систематичний підхід до управління дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечує гнучкість у прийнятті стратегічних рішень.

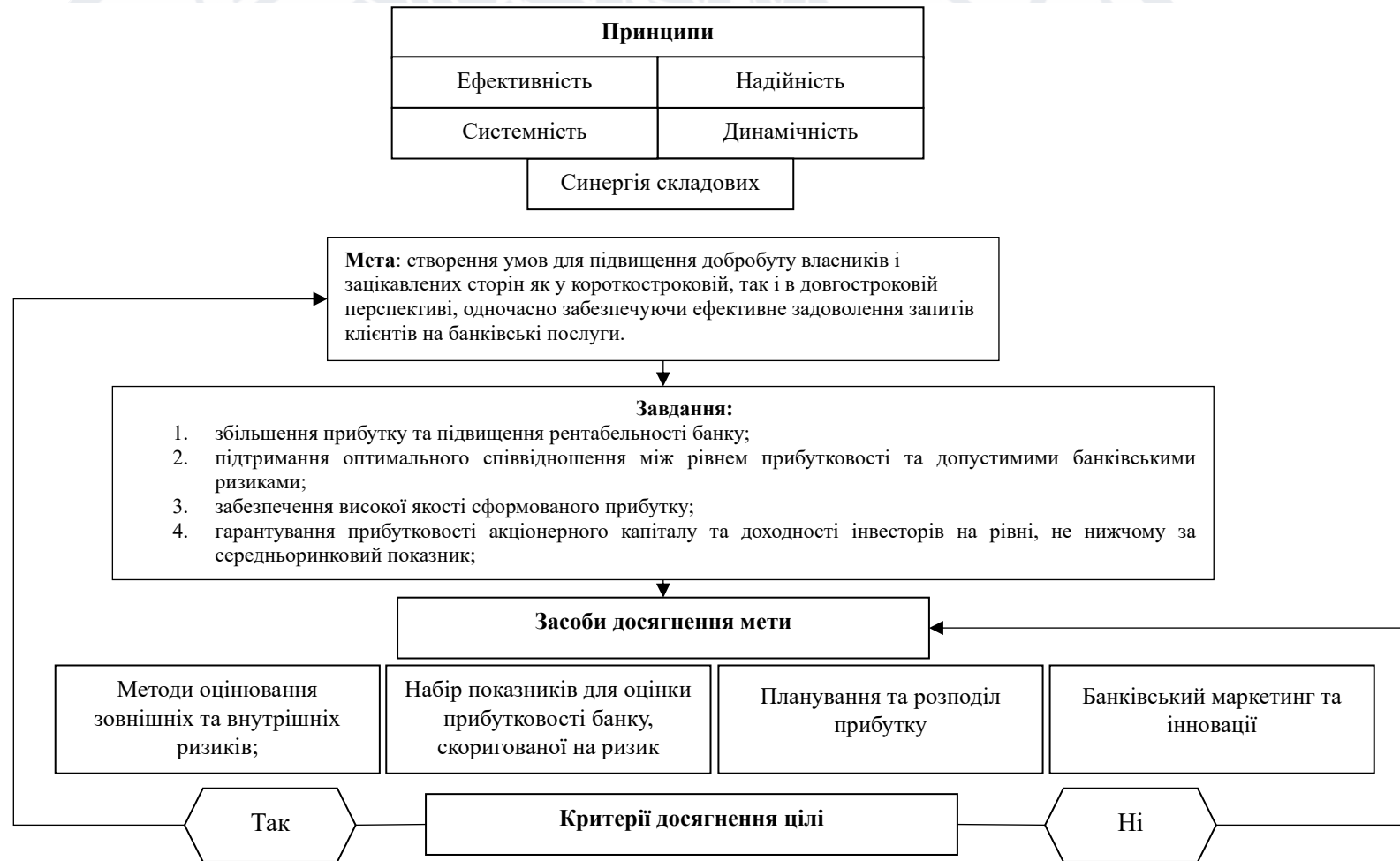


Рисунок 3.1 – Концепція управління прибутковістю банківської діяльності

Планування та розподіл прибутку є ключовими аспектами фінансового управління та частиною системи управління прибутковістю. Ці процеси забезпечують ефективне використання отриманих доходів та їх оптимальне спрямування на розвиток підприємства, задоволення вимог акціонерів та інших зацікавлених сторін, а також на покриття витрат та резервування на непередбачувані витрати. Вони є невід'ємною частиною стратегічного управління, оскільки дають змогу банку чи іншій фінансовій установі не тільки підтримувати свою фінансову стабільність, але й сприяти сталому росту та розвитку.

Планування прибутку — це процес прогнозування та визначення майбутніх фінансових результатів на основі аналізу діяльності підприємства, ринку, економічних умов і стратегічних цілей. Метою планування прибутку є досягнення оптимальних фінансових показників, що дозволяють організації реалізувати свої стратегічні завдання, задовольняти вимоги акціонерів щодо отримання дивідендів, а також гарантувати фінансову стабільність і можливість інвестування у майбутнє. Планування прибутку передбачає не лише складання прогнозу доходів і витрат на певний період, але й оцінку ефективності поточних бізнес-процесів та визначення необхідних коригувальних заходів для досягнення фінансових цілей.

Одним з ключових аспектів планування є визначення джерел прибутку та способів їх збільшення. Для банків це може бути як збільшення обсягу кредитування, так і ефективне управління депозитами, комісійними доходами або інвестиційною діяльністю. При цьому особливу увагу слід приділяти ризикам, які можуть вплинути на здатність банку генерувати прибуток, зокрема змінам у ринкових умовах, коливанням процентних ставок, макроекономічним факторам, кредитним ризикам, тощо.

Для банку основними джерелами прибутку є надання кредитів, залучення депозитів, інвестиційні операції, а також отримання комісійних доходів за обслуговування клієнтів. Важливо розуміти, що прибуток не є автоматичним результатом цих операцій, а залежить від ефективності їх

управління, маркетингової стратегії та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Одним з ключових джерел прибутку для банківської установи є надання кредитів. Доходи отримуються від відсотків, які стягуються з позичальників. Проте, щоб підвищити прибутковість, необхідно не тільки збільшувати обсяги кредитування, але і встановлювати оптимальні процентні ставки. При цьому важливо враховувати ризики, пов'язані з можливими неплатежами за кредитами, що вимагає ефективного управління кредитним портфелем, його диверсифікації і оцінки платоспроможності позичальників.

Ще одним важливим джерелом прибутку є залучення депозитів. Вклади від фізичних і юридичних осіб дозволяють банку мати доступ до значних обсягів коштів, які можуть бути використані для фінансування кредитної діяльності або інвестування в інші активи. Важливо встановлювати конкурентоспроможні процентні ставки, щоб залучити більше клієнтів, але при цьому не перевищувати витрати на обслуговування депозитів.

Інвестиційна діяльність також є значним джерелом прибутку для банків. Вони можуть отримувати доходи від інвестування в цінні папери, акції, облігації або інші фінансові інструменти. Прибуток виникає як від курсових різниць, так і від доходів у вигляді дивідендів або процентних платежів. Однак ця діяльність супроводжується високими ризиками, які потребують ретельного моніторингу та аналізу.

Додатково банки отримують прибутки від надання різних послуг, таких як обслуговування рахунків, проведення платіжних операцій, оформлення документів та надання консультаційних послуг. Цей сектор менш залежить від економічних коливань, але вимагає ефективної маркетингової стратегії для залучення клієнтів і забезпечення стабільних доходів.

Аналіз генерування прибутку є важливим етапом для оцінки ефективності результатів банківської діяльності і подальшого планування. Оцінка показників фінансової звітності, таких як рентабельність активів (ROA), рентабельність капіталу (ROE), маржа прибутку, а також динаміка

прибутку і витрат дозволяє визначити ефективність управління прибутковістю та фінансовою стабільністю.

У міжнародній практиці головними індикаторами прибутковості банківської діяльності є показники ROA (прибутковість активів) та ROE (прибутковість капіталу). Перший з них, ROA, в основному відображає ефективність управлінської діяльності в банку, показуючи, наскільки результативно керівництво використовує активи для генерації прибутку. Показник ROE є індикатором того, який рівень доходу отримують акціонери від інвестицій у капітал банку. Він дає уявлення про величину чистого прибутку, яку акціонери можуть отримати за ризик, пов'язаний з наданням своїх коштів у надії на досягнення бажаного рівня прибутковості. Обидва ці показники є складовими частинами відомої моделі оцінки ефективності банківської діяльності — моделі фірми "Дюпон" або декомпозиційної моделі (формула 3.1).

$$ROE = \frac{\text{ЧП}}{A_{\text{заг}}} \cdot \frac{A_{\text{заг}}}{K} = ROA \cdot EM, \quad (3.1)$$

де ЧП – чистий прибуток;

$A_{\text{заг}}$ – середньорічні активи;

ЕМ – мультиплікатор капіталу банку.

Цей взаємозв'язок вказує на те, що інтереси банків дуже чутливі до джерел їх формування, незалежно від того, чи використовуються в подальшому борги, особливо депозити або кошти власників банків. Навіть при низькій прибутковості активів високий рівень прибутковості капіталу може бути досягнутий за рахунок активного використання боргу та обмеженого використання капіталу.

Таблиця 3.1- Коефіцієнт ризику і прибутковості банківської діяльності

Мультиплікатор капіталу	Можливий рівень дохідності активів, %			
	0,5	1,0	1,5	2,0
	Необхідний рівень прибутковості капіталу, %			
5	2,5	5,0	7,5	10,0

Продовження таблиці 3.1

10	5,0	10,0	15,0	20,0
15	7,5	15,0	22,5	30,0
20	10,0	20,0	30,0	40,0

Джерело: [9]

Важливим є також регулярний моніторинг якості кредитного портфеля, що дозволяє виявити неплатежі, оцінити рівень ризиків, а також коригувати процентні ставки для забезпечення оптимального співвідношення між доходами і ризиками. Оцінка структури депозитів і їх вартості дозволяє з'ясувати, чи є можливості для зниження витрат на обслуговування депозитів, а також визначити, які депозити є найбільш вигідними для банку з точки зору дохідності. Постійний аналіз ринку фінансових послуг та порівняння з конкурентами дає змогу виявити нові можливості для генерування прибутку і адаптувати стратегію банку до зовнішніх умов.

Через зниження ефективності операцій, відображеного в показниках рентабельності інвестицій, для досягнення рівня рентабельності необхідно брати на себе більший ризик за рахунок збільшення відношення боргу до капіталу.

Збільшення ринкової капіталізації українських банків стало одним із пріоритетних завдань Національного банку України в останні роки. Це завдання є цілком зрозумілим: для посилення стабільності банківської системи вітчизняні банки повинні підтримувати власну стабільність на рівні, рекомендованому Базельським комітетом з банківського нагляду. Було доведено, що банки зазвичай прагнуть мати на своєму балансі більше капіталу, ніж вимагають регулятори, щоб убезпечити себе від можливих санкцій за недотримання мінімального коефіцієнта достатності капіталу. Ще однією причиною перевищення встановленого мінімального обсягу капіталу є те, що наявність великого капіталу є ознакою більшої надійності банку порівняно з конкурентами, що підвищує довіру кредиторів та клієнтів.

Розподіл прибутку є процесом визначення, яким чином отриманий прибуток буде використаний в межах організації. Це питання особливо важливе для компаній, що мають акціонерів чи інвесторів, оскільки вони очікують отримання частини прибутку у вигляді дивідендів або інших виплат. Проте розподіл прибутку не обмежується лише цією категорією. Частина прибутку може бути спрямована на покриття витрат на інвестиційні проекти, розвиток нових напрямків діяльності, створення резервних фондів або на збільшення власного капіталу.

Важливими аспектами розподілу прибутку є також визначення частки, що має бути залишена для фінансування майбутнього розвитку організації, або на капіталізацію (реінвестування). Це дозволяє забезпечити довгострокову фінансову стійкість підприємства та гарантувати йому можливість адаптуватися до змінюваних умов економіки. Одночасно частина прибутку може бути використана для сплати податків, що є важливим елементом правової та економічної відповідальності компанії.

Для планування та розподілу прибутку застосовується метод RAROC - Risk-Adjusted Return on Capital. Інструмент оцінки ефективності діяльності банку, який враховує прибутковість у контексті ризиків. Він широко використовується для прийняття управлінських рішень, зокрема у кредитуванні, ціноутворенні, капітальному плануванні та розподілі ресурсів.

RAROC (формула 3.2), використовується для того, щоб банк мав достатній рівень капіталу для покриття непередбачуваних збитків, які можуть виникнути внаслідок різних ризиків. Основна мета методу RAROC - це оптимізація загальної величини та структури капіталу банку. Принцип, на якому базується RAROC, такий: проекти з більшим ризиком повинні забезпечувати і вищу чисту дохідність у порівнянні з менш ризиковими проектами.

Це означає, що при оцінці рентабельності напрямку бізнесу, підрозділу, операції, продукту або клієнта, а також при ціноутворенні на їх продукти і послуги, потрібно враховувати не тільки прямі витрати. До таких витрат

належать вартість кредитних ресурсів, непроцентні витрати та премія за ризик, яка відображає очікувані збитки. Крім цього, необхідно враховувати вартість капіталу, який використовується для покриття непередбачуваних збитків внаслідок усіх видів ризику.

$$RAROC = \frac{ANI}{EC}, \text{ де} \quad (3.2)$$

ANI – скоригований чистий дохід;

EC – економічний капітал.

Скоригований чистий дохід може визначатись як дохід самого банку, певного сектору або операції, та визначається за формулою 3.3

$$ANI = NI - EL, \text{ де} \quad (3.3)$$

NI – чистий прибуток;

EL – можливі втрати.

Можливі втрати у сфері кредитування розраховуються як добуток обсягу боргу в момент оголошення дефолту, ймовірності дефолту та втрат в його наслідку. Проте при застосуванні моделі RAROC в рамках запропонованої концепції стратегії управління прибутком, яка, нагадуємо, охоплює сектори управління організаційної структури та ризиками, маркетингу, контролю за операціями та управління прибутком від операційної діяльності, вважаємо за доцільне прирівнювати можливі втрати до добутку ймовірності втрат від заходу на їх величину.

Економічний капітал визначається як різниця між активами та зобов'язаннями (оціненими за ринковою вартістю), яка з економічної точки зору необхідна для захисту підприємства від ризику банкрутства на такому рівні ймовірності, який є прийнятним для власників компанії. Відтак, економічний капітал за вартістю відрізнятиметься від регулятивного та балансового капіталу банку. Залежно від співвідношення економічного, регулятивного та балансового капіталу можуть виникати ситуації, коли економічний капітал менший від регулятивного і балансового, приблизно рівний їм або значно більший.

Однією з вагомих переваг методу RAROC є можливість оцінювання ризиків з підходом "знизу вгору", починаючи з окремих операцій, портфелів та клієнтів, поступово переходячи до вищих рівнів через агрегування ризиків з урахуванням ефекту диверсифікації між різними напрямками діяльності. Розрахунок потреб у капіталі з урахуванням основних ризиків, а також взаємозв'язок розміру матеріального стимулювання керівників з рентабельністю задіяного капіталу створюють ефективні стимули для оптимізації витрат на капітал, що насамперед сприяє зростанню економічного прибутку.

Цей підхід дозволяє банкам більш точно оцінювати ризики та управляти ними на всіх рівнях своєї діяльності. У результаті, за рахунок ефективного управління ризиками та капіталом, банки можуть досягати більш високої стабільності і фінансової результативності. Застосування RAROC допомагає не тільки підвищити ефективність управління капіталом, але й сприяє загальному вдосконаленню фінансового менеджменту у банківській системі.

Іншими словами за допомогою методології RAROC можна обчислювати та керувати прибутковістю діяльності кожної підсистеми в межах концепції, як показано на схемі.

Це дозволяє аналізувати кожен компонент та напрямок діяльності банку з урахуванням ризиків, пов'язаних з ними, а також ефекту диверсифікації між різними напрямками діяльності. Такий підхід забезпечує більш точну оцінку та управління фінансовими результатами на різних рівнях організаційної структури.

Щодо інших складових концепції, зокрема, підсистеми маркетингу. Банківський сектор є однією з найважливіших складових фінансової системи країни. Він об'єднує комерційні та неприбуткові банки, їх філії та представництва, які виконують функцію посередників у забезпеченні фінансових потреб як фізичних осіб, так і підприємств. Банківський бізнес включає широкий спектр послуг, таких як приймання депозитів, надання кредитів, управління активами, обслуговування платежів, консультування з

фінансових питань та інвестиційні послуги. Важливість банківського сектора для економіки полягає в його здатності забезпечувати фінансову підтримку всім учасникам економічних процесів – підприємствам, уряду та споживачам. Однак цей сектор відрізняється особливостями, які впливають на його маркетингову діяльність, зокрема взаємозалежністю з економічною ситуацією, цифровою трансформацією, конкуренцією та регуляторними обмеженнями.

Стан економіки значно впливає на діяльність банків, зумовлюючи зміну рівня попиту на кредити, обсягу депозитів, стабільності кредитних портфелів. Зміни економічного середовища також вимагають від банків швидкої адаптації маркетингових стратегій до поведінкових змін клієнтів. Наприклад, в умовах економічної кризи попит на певні банківські продукти, як-то кредити чи інвестиції, може знижуватися, що вимагає від банків зміщення акцентів у їхній діяльності. Сегментація клієнтів на сегменти B2B і B2C є важливим напрямком, адже потреби корпоративних клієнтів значно відрізняються від індивідуальних. Корпоративний сектор вимагає спеціалізованих продуктів, таких як управління капіталом чи корпоративні кредити, тоді як індивідуальні клієнти більше зосереджені на депозитах, кредитних картах чи споживчих позиках. Відповідно, банки розробляють окремі маркетингові стратегії для кожного з цих сегментів, забезпечуючи індивідуальний підхід.

Цифрова трансформація стала невід'ємною частиною сучасного банківського сектора. Використання новітніх технологій дозволяє банкам автоматизувати операційні процеси, створювати нові продукти та підвищувати ефективність послуг. Сьогодні клієнти очікують зручного доступу до послуг через мобільні додатки, онлайн-банкінг та цифрові платформи. Це не лише сприяє покращенню клієнтського досвіду, але й відкриває нові можливості для маркетингових кампаній, таких як персоналізований маркетинг та інтеграція штучного інтелекту для аналізу клієнтських потреб. Водночас репутація та довіра залишаються основою банківського бізнесу. Клієнти обирають банки, які забезпечують надійність, дотримуються етичних стандартів і мають

позитивний імідж на ринку. Це робить маркетинг соціальної відповідальності важливим інструментом у побудові тривалих відносин із клієнтами.

Конкуренція на ринку фінансових послуг посилюється не лише через зростання кількості банків, але й через активність FinTech-компаній, які пропонують інноваційні рішення для фінансових потреб. Це стимулює банки інвестувати в технології, розробляти нові продукти та вдосконалювати свої маркетингові підходи. Водночас присутність міжнародних банків сприяє поширенню кращих практик і підвищенню стандартів обслуговування. Однак банки стикаються із значними викликами, зокрема державним регулюванням, яке встановлює жорсткі вимоги до ліквідності, капіталу та управління ризиками. Це впливає на гнучкість банків у реалізації маркетингових кампаній, змушуючи враховувати нормативні обмеження.

Ефективний маркетинг у банківському секторі базується на стратегічному сегментуванні, цільовій комунікації та цифровій інтеграції. Сучасний банк повинен використовувати як традиційні засоби реклами, так і інструменти цифрового маркетингу – соціальні медіа, SEO, контент-маркетинг. Водночас персоналізований підхід дозволяє створювати унікальні пропозиції для кожного клієнта, що сприяє підвищенню лояльності. В умовах високої конкуренції ключовою є здатність банків швидко реагувати на зміни в середовищі, підтримувати репутацію та впроваджувати інновації. Це не лише забезпечує стійкість банківського бізнесу, але й дозволяє адаптуватися до нових викликів, залишаючись конкурентоспроможним гравцем на ринку фінансових послуг.

Перш за все, варто інвестувати у цифрову трансформацію. Це означає не лише впровадження сучасних технологій для оптимізації внутрішніх процесів, але й розробку інноваційних продуктів і сервісів, які задовольнятимуть змінювані потреби клієнтів. Розвиток мобільних додатків, онлайн-банкінгу, автоматизованих рішень для кредитування чи інвестування може суттєво підвищити зручність обслуговування та залучити нову аудиторію. Крім того, цифровізація дозволяє банку використовувати дані клієнтів для створення

персоналізованих пропозицій, які відповідають їхнім індивідуальним фінансовим цілям. Такий підхід сприяє не лише підвищенню задоволеності клієнтів, але й їхній лояльності, що на пряму впливає на фінансові результати.

Не менш важливим є акцент на довірі та репутації банку. Активні ініціативи у сфері соціальної відповідальності, прозорість фінансових операцій, високий рівень обслуговування та професійне консультування створюють позитивний імідж, що мотивує як нових клієнтів, так і існуючих користуватися саме цим банком. Одночасно варто розвивати канали комунікації з аудиторією, особливо в соціальних мережах. Регулярна взаємодія з клієнтами, оперативні відповіді на їхні запити та надання актуальної інформації підвищують рівень довіри до бренду.

Сегментація клієнтської бази також відіграє вирішальну роль у підвищенні прибутковості. У сегменті B2B банк може розширити асортимент спеціалізованих продуктів для бізнесу, наприклад, корпоративного кредитування, лізингу чи послуг із розрахунково-касового обслуговування. Пропозиції, адаптовані до потреб малих і середніх підприємств, що лише починають свою діяльність, здатні залучити перспективних клієнтів на ранніх етапах їхнього розвитку. У сегменті B2C необхідно зосередитись на широкій доступності послуг для фізичних осіб, включно із вигідними умовами депозитів, спрощеним кредитуванням і привабливими бонусними програмами для користувачів платіжних карток. Програми лояльності, які пропонують клієнтам персональні знижки чи бонуси, стимулюють їх активніше користуватися банківськими продуктами.

Особливу увагу слід приділити конкуренції з FinTech компаніями. Інтеграція сучасних фінансових технологій у традиційні банківські процеси, партнерство з інноваційними стартапами та розробка спільних продуктів допоможуть банку залишатися конкурентоспроможним у цифровому середовищі. Водночас важливо враховувати конкуренцію з боку криптовалют і альтернативних інструментів інвестування. Для утримання клієнтів варто пропонувати унікальні рішення, які поєднують вигідність і стабільність,

наприклад, інвестиційні програми з низьким ризиком або консультаційні послуги з управління активами.

Нарешті, ефективна рекламна кампанія, побудована на основі глибокого розуміння потреб клієнтів і тенденцій ринку, може стати важливим рушієм для залучення нових користувачів. Використання як традиційних каналів, так і цифрових платформ забезпечує комплексний підхід, що допомагає охопити різні сегменти аудиторії. Водночас активне просування фінансової грамотності через освітній контент, вебінари або консультації дозволяє зміцнити позиції банку як надійного партнера, здатного надати цінну експертизу. Таким чином, багатогранний підхід, що поєднує технологічні інновації, персоналізацію послуг і активну комунікацію з клієнтами, стане ключем до підвищення прибутковості банку.

Для успішного функціонування банку надзвичайно важливою є ефективна організація роботи, яка базується на чітко визначених цілях, об'єктивній оцінці ефективності, стимулюванні співробітників та постійному професійному розвитку. Одним із ключових аспектів такої організації є формування зрозумілих і досяжних цілей для кожного підрозділу та співробітника. Визначення цих цілей має відбуватися у відповідності до загальної стратегії банку, що дозволяє синхронізувати індивідуальні зусилля працівників із глобальними організаційними завданнями. Такий підхід забезпечує узгодженість дій, підвищуючи ефективність виконання поставлених задач.

Оцінка результатів роботи також відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей. Використання методології RAROC (ризик-регульованого повернення на капітал) дає можливість об'єктивно оцінити прибутковість діяльності як окремих підрозділів, так і кожного співробітника зокрема. Цей інструмент дозволяє враховувати ризики, пов'язані з різними аспектами діяльності, і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, оцінка ефективності не лише відображає поточний стан, але й стає основою для планування подальших дій.

Матеріальне стимулювання працівників є потужним інструментом для підвищення ефективності роботи. Залежність розміру винагороди від рентабельності задіяного капіталу створює мотивацію для керівників і співробітників оптимізувати свою діяльність, досягаючи найкращих результатів за мінімальних ризиків. Така система стимулювання сприяє відповідальному ставленню до завдань, підвищенню продуктивності та посиленню командної роботи.

Не менш важливим є постійний професійний розвиток співробітників. Регулярні програми навчання та підвищення кваліфікації допомагають працівникам удосконалювати свої знання й навички, необхідні для ефективного управління сучасними викликами. У динамічному середовищі банківської сфери, де зміни відбуваються швидко, безперервне навчання є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності організації.

Ще одним важливим аспектом ефективної організації є побудова прозорої системи комунікації та забезпечення якісного зворотного зв'язку. Відкритий діалог між керівництвом і співробітниками, а також регулярний аналіз результатів роботи дозволяють оперативно реагувати на зміни, виявляти недоліки і коригувати стратегії. Це створює умови для гнучкого управління і підвищує загальну продуктивність роботи.

Критеріями оцінки досягнення цілі концепції є виконання усіх поставлених завдань, а саме – збільшення показників прибутковості активів і капіталу (ROA, ROE), а також величини коефіцієнту прибутковості скоригованого на ризики (RORAC) у наступному звітньому періоді, що гарантує акціонерам та іншим зацікавленим особам прибутковістю вищу ніж середньорічну.

Таким чином, розроблена концепція управління прибутковістю дозволяє банкам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно управляти ризиками й капіталом, забезпечуючи сталий розвиток, конкурентоспроможність і максимальну задоволеність клієнтів. При створенні цієї стратегії було частково використано досвід найбільшого банку України, АТ

КБ «ПриватБанк», оскільки доведено, що в умовах воєнного стану він вдало адаптувався до негативних зовнішніх факторів і зміг наростити прибутковість протягом останніх років.

3.2 Апробація моделі оцінювання ефективності стратегії управління прибутковістю комерційного банку

На поточному етапі прибутковість банківської діяльності повинна оцінюватися з урахуванням обов'язкових ризиків. Метод RAROC використовується через те, що загальний метод оцінки ефективності діяльності банку не був адаптований до факторів ризику.

Традиційні методи аналізу ефективності часто призводили до неточних результатів через недостатню увагу до вартості задіяного капіталу у відповідній сфері.

За результатами попереднього дослідження вже було встановлено, що АТ КБ «ПриватБанк» нарощував прибуток протягом 2021-23 рр., при тому абсолютний приріст у 2023 році склав 12328 млн грн. Індекси рентабельності активів та капіталу також зростали протягом цих років та становили 3,42% та 23% у 2023 році відповідно.

В рамках концепції управління прибутковістю було запропоновано здійснювати аналіз прибутковості за допомогою методу RAROC. Тож, першим кроком такого аналізу є визначення скоригованого на економічний капітал чистого прибутку. Використовуючи формулу розраховуємо економічний капітал.

$$EC = RC + CC, \text{ де} \quad (3.4)$$

RC – резервний капітал

CC – капітал зарезервований на позабалансові зобов'язання.

За фінансової звітності, а саме за балансовою звітністю у 2023 році резервний капітал банку складав 9 378 677 тис грн, капітал зарезервований на позабалансові зобов'язання - 81 809 тис грн.

Наступним кроком у проведенні аналізу прибутковості за методом RORAC є обрахування величини очікуваних втрат (EL). Формула розрахунку має наступний вигляд (формула)

$$EL = EAD * PD, \text{ де} \quad (3.5)$$

EAD – обсяг боргу у момент дефолту (загальні зобов'язання);

PD – ймовірність дефолту;

Обсяг зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» у 2023 році склав 484 921 000 тис грн. Банк не надав оцінку вірогідності дефолту у 2023 році, проте така оцінка була присутня у звітності ПриватБанк у 2022 році, і складала 10%. З огляду на значне підвищення прибутку наступного року, а також зменшення зобов'язань, прийнято вважати що вірогідність дефолту підприємства у 2023 році складає 7%. Втрати у разі дефолту дорівнюють величині зобов'язань, проте він вираховується окремо залежно від можливості покриття зобов'язань.

Отримавши EL є можливість розрахувати чистий прибуток скоригований на очікувати збитки.

Наступним кроком є розрахунок значення RORAC. Розрахувати його можна, поділивши суму чистого прибутку скоригованого на ризики на суму економічного капіталу.

На основі даних таблиці 2.2, за формулами було розраховано значення економічного капіталу (формула 3.4), очікуваних втрат (формула 3.5) за ризиками а також скоригованого чистого прибутку (формула 3.3) і значення показника RAROC (формула 3.2). Отримані результати занесено у таблицю 3.2

Таблиця 3.2. Розраховані значення показників, млн. грн.

Показник	2021	2022	2023
EC	9768	11542	9460
EL	2256	3627	3394
ANI	875	128	12648
RAROC, %	0,07%	0,1	1,3

Інтерпретація:

Значення > 1: Діяльність є ефективною, оскільки приносить більше прибутку, ніж було вкладено капіталу з урахуванням ризиків.

Значення = 1: Прибуток покриває капітал і можливі супутні ризики, але не перевищує його. Це мінімально прийнятний рівень. Такий показник свідчить про консервативний підхід до генерації прибутку, а саме до співвідношення ризику до величини можливого прибутку.

Значення < 1: Ефективність і якість генерованого прибутку низька, оскільки величина ризиків перевищує можливі вигоди.

У 2021-22 рр. значення коефіцієнту RAROC значно нижче одиниці, що свідчить про низьку прибутковість при значних вкладеннях економічного капіталу. Як вже було зазначено, ці роки припали на пост-карантинний період та початок війни, тому установа демонструє низький рівень прибутковості порівняно з наявними ризиками. Однак, у 2023 році АТ КБ «ПриватБанк» зміг наростити високий рівень прибутковості при помірній величині ризиків. Це свідчить про високий рівень професіоналізму при плануванні та розподілу прибутку на підприємстві. Також, таке значення RORAC обґрунтовує можливість вивільнення додаткових ресурсів на інвестування в сторонні проекти без значного зростання можливих ризиків, які спричиняють фінансові втрати.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що використання методу RAROC дозволяє не лише оцінити прибутковість банківської діяльності, а й інтегрувати фактори ризику в оцінку фінансової ефективності. Такий підхід є особливо актуальним для банків, які працюють у високоризикованих умовах, зокрема під час війни та військового стану..

Результати розрахунків свідчать, що в 2023 році діяльність «ПриватБанку» була ефективною, оскільки значення RAROC продемонструвало значне зростання, порівняно із минулими роками. Це підтверджує, що банк не лише покрити ризики, але й отримав додатковий прибуток на вкладений економічний капітал. Такі показники вказують на вдосконалення управління фінансовими ресурсами, а також на покращення якості ризик-менеджменту в банку.

Запропонована методика також може бути використана для оцінки доцільності окремих банківських продуктів або проектів, що допоможе керівництву ухвалювати більш обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів. У майбутньому рекомендується деталізувати аналіз з урахуванням різних видів ризиків (кредитного, операційного, ринкового), а також інтегрувати прогностичні дані для підвищення точності оцінки.

3.3 Інноваційні технології забезпечення зростання прибутковості операцій комерційного банку

Банки на території України стикаються зі зростаючим тиском з різних джерел, включаючи військовий стан, деякі регуляторні складнощі, конкуренцію з боку сучасних фінтех-компаній, а також зростання витрат на капітал і ліквідність. Швидкі темпи діджиталізації докорінно змінили банківський ландшафт, змушуючи фінансові організації швидко впроваджувати нові банківські технологічні інновації у своїх операціях, послугах та продуктових пропозиціях, щоб залишатися конкурентоспроможними (рис. 3.2).

Особливу актуальність зараз має розширення можливостей роботи з даними та інтеграція інноваційних фінансових технологій у систему стратегічного планування та управління банками.

Для успішної адаптації до цих викликів, банки повинні не лише впроваджувати новітні технологічні рішення, але й розвивати комплексні стратегії кібербезпеки та управління ризиками. Це включає захист персональних даних клієнтів, протидію кібератакам та вдосконалення процесів верифікації. Також важливим є налагодження партнерських відносин з фінтех-компаніями та іншими технологічними гравцями для спільного створення інноваційних продуктів та послуг, які відповідають сучасним вимогам ринку. Таким чином, банки зможуть не тільки виживати в умовах значного тиску, але й знаходити нові можливості для зростання та розвитку.

Завдяки інноваціям банки можуть запропонувати клієнтам більш зручні та швидкі послуги. Наприклад, мобільні додатки для управління рахунками або системи онлайн-банкінгу, які дозволяють виконувати фінансові операції без відвідування відділень

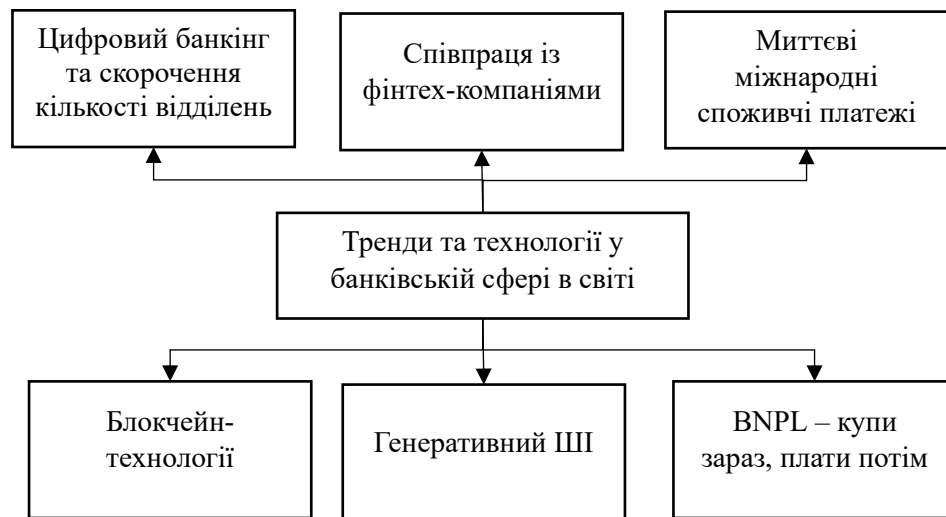


Рисунок 3.2 – Основні напрямки інновацій у всесвітній банківській практиці

Джерело: складено автором на основі [33]

Цифрові банки, також відомі як необанки, працюють виключно через онлайн-платформи, оминаючи потребу у фізичній мережі відділень. Вони використовують мобільні та веб-додатки, щоб забезпечити безперебійний клієнтський досвід з такими функціями, як відкриття рахунків онлайн, мобільні депозити, конкурентоспроможні відсоткові ставки та нижчі комісії.

Попит на цифрові банківські послуги продовжує зростати, оскільки споживачі шукають ефективні та доступні банківські рішення. За даними національного банку України, у 2022 році загальна кількість рахунків, які банки обслуговували дистанційно, збільшилася на 18,8% порівняно з 2021 роком. А порівняно з 2020 роком – на 73%. При тому, за даними Американської асоціації банкірів 71% споживачів віддають перевагу управлінню своїми банківськими рахунками в цифровому форматі, причому лідирує покоління Y (60%), покоління Z (57%) і покоління X (52%). Це свідчить що у перспективі у

банківського сектору з'явиться можливість заощадити на адміністративних витратах на відділення, що підвищить чистий прибуток та дозволить спрямувати його на розвиток банку.

Зростаюча тенденція стратегічного партнерства між банками та фінтех-стартапами часто передбачає співпрацю на основі платформ, що дозволяє інтегруватися без значних фінансових зобов'язань. Ця тенденція постійно зростає, оскільки банки можуть запропонувати фінтех-стартапам напрацьовану клієнтську базу, довіру та капітальні інвестиції, а фінтех-стартапи - технологічні інновації та безперебійний цифровий досвід.

Однак співпраця не позбавлена проблем. Іноді банки прагнуть посилити свої цифрові пропозиції замість того, щоб співпрацювати з фінтехами, щоб процвітати у все більш цифровому фінансовому ландшафті. Однак водночас вони стикаються зі значним тиском з боку небанківських конкурентів і часто мають справу із застарілими ІТ-системами, які потребують оновлення, щоб відповідати регуляторним стандартам і підтримувати ініціативи зростання.

Ринок платежів у реальному часі стрімко зростає завдяки зростаючому попиту на миттєві розрахунки, широкому розповсюдженню смартфонів та впровадженню хмарних рішень для прискорення транзакцій. Згідно з дослідженням FiS Global, технологічний прогрес і конкурентний тиск є основними факторами, що підштовхують компанії до змін і впровадження RTP. Основними проблемами при переході на платежі в режимі реального часу є фрагментація та застаріла інфраструктура.

Технологія блокчейн пропонує децентралізовану систему обліку, яка реєструє транзакції через мережу комп'ютерів. У сфері фінансових послуг блокчейн набуває все більшого поширення завдяки своїм можливостям створювати безпечні та незмінні записи ідентифікаційних даних клієнтів, спрощувати процеси верифікації особи та зменшувати ризики крадіжки персональних даних.

Однак застосування блокчейну не обмежується сферою платежів, оскільки з'являються різні варіанти його використання в банківській сфері та фінтеху, зокрема:

- блокчейн може сприяти безпечним та ефективним операціям з торгового фінансування, забезпечуючи прозору, відстежувану та захищену від підробки документацію для міжнародних транзакцій;
- усуваючи посередників і скорочуючи час розрахунків, блокчейн дозволяє здійснювати транскордонні платежі швидше, дешевше і прозоріше;
- смарт-контракти на основі блокчейну автоматизують укладання та виконання контрактів, дозволяючи укладати безпечні та прозорі угоди без посередників;
- створення децентралізованого, незмінного реєстру ідентифікаційних даних клієнтів може впорядкувати процеси KYC, підвищити рівень відповідності та зменшити адміністративні витрати;
- блокчейн може забезпечити прозорі, піддаються аудиту записи про рух товарів, що дозволяє більш ефективні фінансові рішення для постачальників і покупців.

Крім того, чимало країн активно розробляють цифрові валюти центральних банків (ЦВЦБ), цифрові представництва традиційних фіатних валют, щоб розширити можливості транскордонних транзакцій. Однак станом на кінець 2023 року лише деякі з них, зокрема Нігерія, Багамські острови, Ямайка та Східнокарибський валютний союз, впровадили «живі» CBDC, згідно з даними Statista. Однак ЄС, Велика Британія та США також вивчають потенціал CBDC.

НБУ продовжує вивчати можливість випуску електронних гривень, а Міністерство фінансів працює з приватним сектором над розробкою інноваційних рішень на основі цифрових валют.

Хоча потенційні переваги цифрових валют значні, також важливо усвідомлювати ризики. НБУ та інші офіційні особи працюють над створенням

нормативно-правової бази, яка сприятиме розвитку цифрових валют при одночасному зниженні ризиків.

Незважаючи на війну, проект електронної гривні продовжує розвиватися. Його мета-визначити, чи готова Україна до масового випуску цифрових валют. У 2022-23 роках Укрпатент зареєстрував товарний знак НБУ "електронна гривня".

НБУ планує провести відкрите тестування державної цифрової валюти-електронної гривні-до кінця 2024 року. Згідно з прогнозами, якщо темпи збережуться, він зможе перейти на українську електронну гривню в 2026 році [34].

За оцінками McKinsey [35], генеративний штучний інтелект має потенціал приносити банківській галузі від 200 до 340 мільярдів доларів щорічно. Ця значна цінність обумовлена передусім здатністю GenAI оптимізувати операційну діяльність, автоматизуючи рутинні завдання, такі як введення даних, складання звітів та моніторинг дотримання регуляторних вимог. Проте його вплив не обмежується лише підвищенням ефективності.

Генеративний штучний інтелект також відкриває нові горизонти у запобіганні шахрайству. Аналізуючи поведінкові патерни та транзакції в режимі реального часу, ця технологія дозволяє оперативно ідентифікувати підозрілі дії, тим самим значно знижуючи ризик фінансових злочинів. Крім того, GenAI стає незамінним інструментом для оцінки кредитоспроможності. Його здатність працювати з великими обсягами даних дозволяє створювати точніші кредитні рейтинги та оцінювати ризики, що дає банкам і фінтех-компаніям можливість краще адаптувати свої рішення до реальних потреб клієнтів.

Не менш важливим є вплив штучного інтелекту на обслуговування клієнтів. Чат-боти, які працюють на основі GenAI, здатні не лише розуміти складні запити, але й пропонувати персоналізовані відповіді, забезпечуючи доступ до допомоги у форматі 24/7. Це значно покращує досвід користувачів і підвищує їхню задоволеність. Окрім того, алгоритми штучного інтелекту

можуть аналізувати фінансові історії та цілі клієнтів, створюючи індивідуальні інвестиційні стратегії та плани заощаджень. Такий підхід до фінансового планування стає дедалі популярнішим. За результатами дослідження McKinsey у 2023 році, більше третини опитаних споживачів цифрових платежів висловили зацікавленість у використанні штучного інтелекту для отримання фінансових порад.

Таким чином, генеративний штучний інтелект уже сьогодні демонструє значний потенціал для трансформації банківської галузі, забезпечуючи не лише підвищення ефективності, але й створюючи нові можливості для покращення взаємодії з клієнтами та управління ризиками.

BNPL - це сучасна форма кредитування, яка пропонує користувачам короткострокові безвідсоткові позики. Опитування споживачів цифрових платежів у 2023 році, проведене компанією McKinsey [36], показало, що 29% респондентів користувалися BNPL протягом 2022 року, а ще 15% висловили зацікавленість у її використанні. Ця тенденція охоплює різні вікові групи та рівні доходів, причому найчастіше користуються міленіали та міленіали-брідж. Хоча молодші демографічні групи демонструють вищі показники впровадження (понад 60% для тих, кому менше 45 років), Accenture стверджує, що 40% споживачів у віці 55 років і старше також використовують BNPL.

Отже, в умовах викликів, з якими стикається банківська система України, зокрема військового стану, зростання регуляторних вимог і конкуренції з боку фінтех-компаній, роль інноваційних технологій стає вирішальною. Цифровізація радикально змінює банківський ландшафт, змушуючи установи адаптуватися до нових умов через впровадження сучасних рішень, таких як дистанційне обслуговування, партнерства з фінтех-стартапами та інтеграція блокчейну.

Попит на цифрові банківські послуги постійно зростає, що дозволяє банкам скорочувати витрати на фізичну інфраструктуру й водночас розширювати клієнтські можливості. Це не тільки сприяє підвищенню прибутковості, а й стимулює інвестиції в розвиток технологій. Однак банки

стикаються із застарілими ІТ-системами, які потребують модернізації, щоб відповідати стандартам сучасного цифрового фінансового середовища.

Паралельно нові технології, як-от блокчейн, змінюють підходи до фінансових операцій, забезпечуючи безпеку, прозорість і ефективність у різних процесах: від транскордонних платежів до автоматизації контрактів. Також перспективними є проєкти впровадження цифрових валют, які можуть стати важливим кроком у майбутньому розвитку банківської системи України.

Таким чином, розвиток інноваційних технологій і стратегічна адаптація до нових умов створюють для українських банків можливості підвищити свою конкурентоспроможність навіть у складних обставинах. Інтеграція сучасних рішень стане ключовим фактором для їхнього успіху у довгостроковій перспективі.

Висновки за третім розділом

Розроблено концепцію стратегії управління прибутковістю банку, яка враховує вплив воєнного стану та досвід найбільшого банку України, АТ КБ «ПриватБанк». Стратегія базується на принципах ефективності, надійності та системності.

Основні завдання стратегії включають:

- збільшення прибутку та підвищення рентабельності;
- забезпечення оптимального співвідношення між рівнем прибутковості та ризиками;
- підвищення задоволеності клієнтів та їхньої лояльності;
- гарантування високого рівня дохідності акціонерного капіталу.

Для аналізу та управління прибутковістю запропоновано використовувати методи RAROC та RORAC, які дозволяють враховувати ризики та оцінювати ефективність діяльності банку на основі скоригованого прибутку.

В умовах війни акцент зроблено на інноваціях, таких як цифровізація послуг (зокрема, розвиток «Приват24»), перенесення даних у хмарні сервіси та консервативний підхід до управління кредитним портфелем.

Інноваційні технології, зокрема цифровий банкінг, управління ризиками та інтеграція фінтех-інструментів, визначено ключовими факторами підвищення прибутковості банківської діяльності.

ВИСНОВКИ

Управління прибутком у банку є складним і багатограним процесом, що включає багато аспектів фінансової та операційної діяльності. Воно спрямоване на досягнення максимального прибутку при мінімізації ризиків і витрат. Основні джерела прибутку банків - це надання кредитів, залучення депозитів, інвестиційна діяльність та комісійні доходи. Прибуток від кредитування отримується через відсотки, які банк стягує з позичальників. Щоб забезпечити стабільний дохід, банки ретельно оцінюють ризики кредитних операцій і контролюють якість кредитного портфеля.

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- узагальнено значення поняття прибутку банку, та його прибутковості. Надано характеристику економічного змісту цих понять з точки зору джерел його формування, розподілу, цілей та методів оцінювання. Перелічено показники прибутковості, за якими можливо здійснювати аналіз;
- надано характеристику системи управління прибутковістю в банку. Визначено структуру такої системи, її цілі, методи та завдання. Обґрунтовано необхідність наявності такої системи у банку з огляду на органічні ризики та цілі організації.
- досліджено прибутковість банківської системи України за 2021-23 рр., визначено основні тенденції росту та розвитку, проаналізовано основні фінансові показники банківського сектору за ці роки, визначено вплив пандемії COVID-19 та карантинних обмежень у 2021 році, а також війни та воєнного стану у 2022-23 роках на прибутковість банківської системи України.

Розглянуто вішення НБУ в ці роки, та оцінено їх вплив на предмет дослідження;

- проаналізовано прибутковість та рентабельність найбільшого банку України – АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-23 рр. Обраховано основні показники рентабельності в динаміці та зроблено висновки щодо росту прибутковості досліджуваного підприємства.

- проаналізовано методи забезпечення прибутковості під час воєнного стану. З огляду на позитивні тенденції росту прибутковості АТ КБ «ПриватБанк», було оцінено досвід даного підприємства щодо антикризових заходів під час війни, на основі яких і було сформовано рекомендації щодо забезпечення прибутковості;

- розроблено концепцію управління прибутковістю з огляду на сучасні виклики. Концепція передбачає синергічну співпрацю окремих підсистем, спільна дія яких буде адаптивною та забезпечуватиме ріст прибутковості на різних етапах життєвого циклу підприємства. Наведено методологію оцінювання прибутковості підприємств, скориговану під ризики;

- розроблено та апробовано модель оцінювання прибутковості банку за допомогою методу RORAC. Аналіз показників моделі дозволив констатувати високу ефективність використання капіталу підприємства для генерації прибутку з огляду на наявні ризики;

- наведено іноваційні тенденції та тренди банківського сектору у світі, що дозволять банкам України генерувати більше прибутку та заощаджувати на адміністративних витратах, максимізуючи задоволення потреб сучасного споживача.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 08.10.2024. № 3994-IX. *Верховна Рада України*. 2024. жовт.
2. Криклій О.А., Маслак Н.Г. Управління прибутком банку: монографія. Суми: ДВНЗ. “УАБС НБУ”. 2008. 136 с.
3. Волкова І.А., Калініна О.Ю. Бухгалтерський облік у банках: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 519 с.
4. Ревич М.Я. Стратегії управління прибутковістю банків. *Вісник Української академії банківської справи*. Суми 2013. № 2 (35). С. 75—80.
5. Катан Л. І., Плахотник М. С. Прибутковість комерційного банку і методи підвищення. *Агросвіт*. Дніпро. № 21, 2018. С. 3-5.
6. Гуцуляк І. Г. Передумови та фактору бізнес успіху антикризової політики комерційного банку ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк»: кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 "Менеджмент" / наук. керівник С. В. Маркова. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 68 с.
7. Концева В. В., Бойко Н. В., Саченко А. Ю. Аудит інвестиційних активів комерційного банку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 117–121
8. Русин О. Джерела формування фінансових ресурсів підприємства. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі* : матеріали XVIII Всеукраїнської наук. конф. м. Київ. 19 квітня 2019 р., Київ. С. 421-422.
9. Матухно Д. К. Методичний підхід до ранжування позичальників банку: матеріали VII Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. Київ. 2023. № 47. С.
10. Ресурс Опендатабот. Рейтинг прибутковості та збитковості банків. Дніпро. 2024. URL: <https://opendatabot.ua/open/bank-ranking> (дата звернення 20.07.24)
11. Добровольська, О. В., Качула, С. В., Письменников, О. В. Економічний зміст, види та місце депозитних зобов’язань в структурі пасивних операцій комерційних банків. Облікова, фінансова та управлінська діяльність

підприємств в умовах нестійкої економіки: кол. моногр. ДДАЕУ. Дніпро. 2020. С. 162-174.

12. Огляд банківського сектору. *Національний Банк України*: огляд. 2021. Київ.

13. Огляд банківського сектору. *Національний Банк України*: огляд. 2023. Київ.

14. Веб-портал «МінФін». Фінансові результати ПриватБанк. Київ. 2024. URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/privatbank/rating/?date=2020-04-01> (дата звернення 24.09.2024)

15. Акціонерне товариство комерційний банк "ПриватБанк". Фінансова Звітність. 2024. Київ. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення 24.09.2024)

16. Акціонерне товариство комерційний банк "ПриватБанк". Стратегія управління ризиками. 2023. Київ. URL: <https://static.privatbank.ua/files/0000003705874235.pdf> (дата звернення 24.09.2024)

17. Прийняття рішень щодо проведення дивідендної політики URL: <http://buklib.net/books/26075/> (дата звернення 27.09.2024)

18. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 24.09.2024)

19. Качула С. В. Теоретико-практичний аспект дослідження прибутковості комерційного банку. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. С. 13.

20. Онопрієнко Ю. Ю. Моделювання прибутковості як цільової стратегії управління фінансами банку. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 116–120

21. Сирчин, О. Л. Складові елементи і варіанти стратегії банку. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. Праць. Одеса. 2020. № 2(73). С. 84–93

22. Носакова Я. Оптимізація фінансової ефективності банку та шляхи збільшення його прибутковості. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку*

обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали. VII Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конф. Полтава. 2024. С. 495-497

23. Банки знову заплатять 50% податку на прибуток – нардеп. *Економічна правда*. Київ. 2024. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/08/26/718495/> (дата звернення 24.10.24)

24. Річний звіт 2022. АТ КБ «ПриватБанк» Київ. 2022. URL: https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf (дата звернення 24.09.24)

25. А. А. Марківська. Прибуток банківської установи: сутність, види та особливості формування за матеріалами АТ КБ «ПриватБанк» : квал. роб. бак. Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький. 2024. 55 с.

26. І. І. Правдиківська. Вплив війни на банківську систему України. *Молодий вчений*. 2022. №9. С. 150–153.

27. Хуторна, С. В. Чинники формування прибутковості комерційних банків. *Наукові пошуки молоді у XXI столітті. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. студентів. Біла Церква. 2021. С. 49-51.

28. Фінансовий результат банківської системи України за 2023 р. Національний банк України. 12 лютого 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivskiy-sektor-otrimav-865-mlrd-grnpributku-za-2023-rik-zgidno-z-operativnimi-danimi> (дата звернення 01.11.24)

29. Ачкасова С. А. Удосконалення підходу до забезпечення прибутковості діяльності банку. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Херсон. 2023. С. 476-479.

30. Гончаренко, Т. П. Методологія формування та реалізації бізнес-стратегії банку : дис. д-ра екон. наук. Суми. 2021. 645 с.

31. Le, Tu DQ, Thanh Ngo. The determinants of bank profitability: A cross-country analysis. *Central Bank Review*. №20.2. 2020. P. 65-73.

32. Fishchuk. I.; The Future of Banking: Key Technologies Redefining Financial Services. *Leobit*. 2024. URL: <https://leobit.com/blog/the-future-of-banking-key-technologies-redefining-financial-services/> (дата звернення 02.11.24)
33. Е-гривня без банків: НБУ анонсував запуск нової форми грошей. *Хвиля*. 2024. URL: <https://hvylya.net/uk/news/303349-e-grivna-bez-bankov-nbu-anonsiroval-zapusk-novoy-formy-deneg> (дата звернення 02.11.24)
34. Capturing the full value of generative AI in banking. *McKinsey and Company*. 2024 URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/capturing-the-full-value-of-generative-ai-in-banking> (дата звернення 02.11.24)
35. Fintechs: A new paradigm of growth. *McKinsey and Company*. 2024 URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/fintechs-a-new-paradigm-of-growth> (дата звернення 02.11.24)
36. Can Saglam, Y., Yildiz Çankaya, S., Sezen, B. Proactive risk mitigation strategies and supply chain risk management performance: an empirical analysis for manufacturing firms in Turkey. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2021, N32(6), 1224-1244.
37. Веб-портал новин «Приватбанку». Дніпро. 2024. URL: <https://privatbank.ua/news/2024/9/1/privatbank-obslugovuye-ponad-1-mln-ukrajinskih-fop-tretinu-novih-rahunkiv-pidpriyemci-vidkrili-z-pochatku-viyni> (дата звернення 10.09.2024)
38. Веб-портал «Гаразд». Київ. 2024 <https://harazd.bank.gov.ua/article/kreditni-produkti/ak-kontroluvati-kreditnij-limit> (дата звернення 14.09.2024)
39. Т. О. Мулик, Я. І. Мулик. Оцінка достатності капіталу вітчизняних банків як запорука їх надійності. *Ефективна Економіка*. 2021. № 7. 10 с.
40. Волкова В. В., Волкова Н. І. Фінансовий менеджмент у банку: методичні рекомендації щодо виконання індивідуальних творчо-аналітичних завдань для здобувачів вищої освіти СО «Магістр» спеціальності 072

«Фінанси, банківська справа та страхування» ОП Фінанси, банківська справа та страхування. Вінниця: *ДонНУ імені Василя Стуса*, 2021. 44 с.

41. Криклій О.А., Москаленко А.О. Вплив невизначеності на ліквідність банківської системи України. *Ефективна економіка*. 2020. №11 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/59.pdf (дата звернення: 28.10.2024)

42. Волкова Н. І., Дудар В. М. Застосування моделі оцінювання ефективності формування стратегії банку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. №. 4 (110),

43. Horobet A. Determinants of bank profitability in CEE countries: Evidence from GMM panel data estimates. *Journal of Risk and Financial Management*. №14.7. 2021. P. 307.

44. Мангушева В. Р. Управління ризиками банку: дипломна робота на здобуття освітнього ступеня магістра: спец. 072 "Фінанси, банківська справа та страхування". Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 98 с.

45. Грудзевич У., Дребот Н. Аналіз ліквідності та прибутковості банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.

46. Hasan, Mohammad Sofie Abdul, Adler Haymans Manurung, an Bahtiar Usman. Determinants of bank profitability with size as moderating variable. *Journal of applied finance and banking*. №10.3. 2020. p. 153-166.

47. Шумейко Ю. О. Вплив цифрової трансформації послуг на фінансову стійкість банку : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 072 – фінанси, банківська справа та страхування Суми : Сумський державний університет, 2021. 58 с.

48. М.О. Житар, Ю.В. Ананьєва Особливості управління фінансовими результатами діяльності банківських установ. *Економічний вісник університету*. Київ. 2019. № 40. С. 134–140.

49. Бояринова К. О., Каніфольська К. А. Особливості реалізації проєктів технологічного забезпечення підприємствами з іноземними інвестиціями. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 17–22.

50. Киян Є. М., Субочев О. В. Методичні підходи оцінювання надійності банку в контексті глобальної координації систем банківського нагляду. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 103–109.