

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Центр заочної та дистанційної освіти
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____Тетяна РЯБОВОЛИК

« ____ » _____ грудня _____ 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ ____ від « ____ » грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

**«Шляхи удосконалення управління фінансовими результатами
комерційного банку»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Управління фінансово-економічною
безпекою» спеціальності 073 «Менеджмент»
група УФЕБ-24МЗ

_____Джумшудлу Айсель

« ____ » _____ грудня _____ 2025 р.

Керівник канд. екон. наук., доцент

_____Андрощук Ілона Олександрівна

« ____ » _____ грудня _____ 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	8
1.1. Зміст і трактування економічної категорії «фінансовий результат» у діяльності комерційного банку	8
1.2. Методичні підходи до розрахунку та оцінки фінансових результатів банківської установи	15
1.3. Ключові елементи механізму управління фінансовими результатами комерційного банку	21
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	28
2.1. Організаційно-правова характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	28
2.2. Комплексна діагностика та аналіз показників фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	33
2.3. Дослідження фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» та їх оцінка	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В КОНТЕКСТІ ЗРОСТАННЯ ЙОГО ПРИБУТКОВОСТІ	46
3.1. Підвищення прибутковості та інструментальні підходи до вдосконалення управління фінансовими результатами комерційного банку	52
3.2. Економетричне багатofакторне моделювання детермінант фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк»	58
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування банківської системи України, що характеризуються високим рівнем макроекономічної нестабільності, воєнними ризиками, посиленням регуляторних вимог та трансформацією фінансових ринків, особливої актуальності набуває проблема ефективного управління фінансовими результатами комерційних банків.

Для системоутворювальних банків, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», фінансовий результат виконує не лише роль узагальнюючого показника ефективності діяльності, а й слугує індикатором фінансової стійкості, надійності та здатності банку виконувати соціально-економічні й фіскальні функції в масштабах національної економіки. Водночас формування фінансових результатів у сучасному банківському середовищі дедалі більше залежить від нематеріальних чинників, серед яких ключову роль відіграють маркетингова діяльність, управління відносинами зі стейкхолдерами, клієнтоорієнтованість, бренд-капітал та ефективність комунікацій. Саме маркетингові зусилля визначають масштаби клієнтської бази, структуру доходів (насамперед комісійних), стабільність ресурсної бази та рівень довіри з боку населення, бізнесу й держави. У цьому контексті управління фінансовими результатами неможливо розглядати ізольовано від системи маркетингового менеджменту та стейкхолдерного підходу.

Актуальність теми зумовлена також потребою поєднання фінансово-економічного аналізу з інструментами маркетингової аналітики та економетричного моделювання, що дозволяє не лише оцінювати досягнутий рівень прибутковості, а й виявляти детермінанти фінансових результатів, прогнозувати їх динаміку та обґрунтовувати управлінські рішення. Особливої ваги це набуває для АТ КБ «ПриватБанк», фінансові результати якого мають системний вплив на стабільність банківського сектору та державні фінанси. Усе зазначене зумовлює наукову й практичну значущість

дослідження шляхів удосконалення управління фінансовими результатами комерційного банку з урахуванням маркетингових і стейкхолдерних аспектів.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічне обґрунтування та практичний аналіз управління фінансовими результатами комерційного банку з акцентом на роль маркетингових зусиль та управління відносинами зі стейкхолдерами, а також розроблення рекомендацій щодо підвищення прибутковості та фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити економічну сутність та зміст категорії «фінансовий результат» у діяльності комерційного банку;
- узагальнити методичні підходи до розрахунку, аналізу та оцінювання фінансових результатів банківських установ;
- проаналізувати механізм управління фінансовими результатами комерційного банку з урахуванням ризик-орієнтованого та маркетингового підходів;
- здійснити комплексну діагностику фінансового стану та результативності діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;
- дослідити динаміку, структуру та чинники формування фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк»;
- обґрунтувати напрями підвищення прибутковості та вдосконалення управління фінансовими результатами банку з урахуванням маркетингової діяльності;
- побудувати економетричну багатофакторну модель залежності фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» від ключових детермінант;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління фінансовими результатами комерційного банку.

Об'єктом дослідження є фінансово-економічна та маркетингова діяльність комерційного банку. Предметом дослідження є сукупність економічних, фінансових і маркетингових відносин, що виникають у процесі

управління фінансовими результатами комерційного банку та його взаємодії зі стейкхолдерами.

У роботі використовувалися такі методи дослідження: загальнонаукові методи: аналіз і синтез, індукція і дедукція, узагальнення, системний та структурно-функціональний підходи; економічні та фінансові методи: горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, факторний аналіз, порівняльний аналіз; методи економетричного моделювання та статистичного аналізу для дослідження залежності фінансових результатів від ключових чинників; графічні та табличні методи візуалізації результатів дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних положень і методичних підходів до управління фінансовими результатами комерційного банку шляхом інтеграції фінансово-економічного аналізу з маркетинговими та стейкхолдерними інструментами, а також у побудові багатофакторної економетричної моделі, що дозволяє оцінити вплив ключових детермінант на фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк».

Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих аналітичних підходів, моделей та рекомендацій у діяльності комерційних банків, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», для підвищення ефективності управління фінансовими результатами, удосконалення маркетингової політики, зміцнення взаємодії зі стейкхолдерами та забезпечення стійкого зростання прибутковості в умовах підвищених ризиків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

1.1. Зміст і трактування економічної категорії «фінансовий результат» у діяльності комерційного банку

Фінансовий результат комерційного банку належить до базових економічних категорій банківського менеджменту та фінансового аналізу, оскільки в концентрованій формі відображає підсумковий ефект діяльності установи за певний звітний період і водночас слугує інтегральним індикатором якості управлінських рішень.

У банківській сфері фінансовий результат виконує подвійне призначення: з одного боку, він є критерієм ефективності функціонування бізнес-моделі та конкурентоспроможності, а з іншого - важливим елементом забезпечення стійкості, достатності капіталу й безперервності операцій. Саме через призму фінансового результату оцінюється здатність банку виконувати зобов'язання перед клієнтами та контрагентами, формувати внутрішні джерела капіталізації, підтримувати нормативи ліквідності та відповідати вимогам регуляторного нагляду.

У практичному вимірі аналіз фінансового результату є необхідним для ухвалення стратегічних і тактичних управлінських рішень: коригування продуктової та клієнтської політики, перегляду процентного і тарифного ціноутворення, оптимізації витратної структури, планування резервів під ризику, визначення пріоритетів розвитку цифрових каналів, а також оцінювання результативності окремих бізнес-ліній.

Для системно важливих банків така аналітика набуває особливої ваги, оскільки їхній фінансовий результат значною мірою впливає на стійкість усієї банківської системи та на бюджетні надходження (податки, дивіденди), що актуалізує вимогу до прозорості, відтворюваності й стійкості прибутку.

Сутність фінансового результату банку розкривається через співвідношення сукупних доходів і сукупних витрат, що виникають у процесі реалізації ключових банківських функцій: фінансового посередництва, трансформації строків і ризиків, розрахунково-касового та платіжного обслуговування, операцій із фінансовими інструментами та валютними активами. Доходна складова формується на основі процентних надходжень від кредитних операцій і вкладень у боргові інструменти, комісійних доходів від платіжної інфраструктури та сервісів, результатів торговельних операцій з цінними паперами й валютними інструментами, а також інших операційних і неопераційних доходів. Витратна складова включає процентні витрати за депозитами й іншими джерелами фондування, адміністративно-управлінські та операційні витрати, витрати на утримання мережі й цифрових каналів, амортизацію, витрати на комплаєнс, внутрішній контроль і кібербезпеку, а також специфічний для банківського сектору компонент - відрахування в резерви (забезпечення) під очікувані збитки за фінансовими активами, що безпосередньо пов'язує фінансовий результат із якістю ризик-менеджменту.

Важливо підкреслити, що фінансовий результат у банку є не лише «арифметичною різницею» доходів і витрат, а й результатом дії методологічних принципів обліку та оцінки активів і зобов'язань.

Банківська звітність базується на принципах нарахування, обачності та пріоритету економічної сутності над юридичною формою, а тому прибуток може істотно змінюватися під впливом переоцінок фінансових інструментів, зміни справедливої вартості, коригування кредитного ризику та формування резервів. У сучасній практиці вагому роль відіграє модель очікуваних кредитних збитків, за якої ризик відображається у фінансовому результаті не постфактум, а на випередження, через оцінювання ймовірності дефолту, очікуваних втрат та макроекономічних сценаріїв. Отже, якість прибутку (його «ризикова чистота») є не менш значущою, ніж його абсолютна величина.

За економічним змістом фінансовий результат може бути позитивним (прибуток) або від'ємним (збиток). Прибутковість свідчить про здатність банку

покривати витрати, формувати ресурси для розвитку, нарощувати власний капітал, підвищувати кредитний потенціал, інвестувати в технології та якість сервісу, зміцнювати довіру вкладників і клієнтів.

Водночас збитковість сигналізує про дисбаланси у доходно-витратній моделі або реалізацію ризиків (кредитних, ринкових, операційних), що може звужувати можливості фінансування, ускладнювати виконання зобов'язань і посилювати залежність від зовнішніх джерел підтримки ліквідності чи капіталу. Разом із тим збиток не завжди є ознакою критичного стану: у банківській практиці від'ємний фінансовий результат може бути наслідком разових або «очисних» факторів - переоцінок, формування значних резервів у період шоків, списань проблемних активів, витрат на реструктуризацію чи технологічну трансформацію. У таких випадках погіршення короткострокового результату може супроводжуватися підвищенням довгострокової стійкості банку та зменшенням ризиків у майбутньому.

З методологічної точки зору доцільно розрізняти декілька рівнів фінансового результату, що відрізняються аналітичною придатністю для управління.

Операційний результат відображає ефективність основної діяльності без урахування нерегулярних факторів; прибуток до оподаткування демонструє «економічну» результативність до впливу фіскальних рішень; чистий прибуток є підсумковим показником, що використовується для оцінювання віддачі для власників і формування дивідендної політики.

Окремо важливо враховувати, що в умовах суттєвих змін податкового режиму або регуляторних вимог співставлення результатів за роками потребує коректної інтерпретації: зростання прибутку може бути зумовлене не лише підвищенням ефективності, а й зміною структури доходів, ставок, резервування чи податкових параметрів.

Моніторинг та інтерпретація фінансового результату є центральною функцією фінансового управління банком, оскільки забезпечує інформаційну основу для рішень щодо структури активів і пасивів та управління чистою

процентною маржею, параметрів ризик-апетиту й кредитної політики, ефективності мережі, персоналу та операційних процесів, доцільності інвестицій у технологічні платформи й кіберзахист, планування капіталу та дивідендної політики.

Поряд із внутрішньоуправлінським значенням, фінансовий результат має вагу і для зовнішніх стейкхолдерів: клієнтів, інвесторів, контрагентів, рейтингових агентств та регулятора, оскільки слугує маркером надійності, керованості ризиків і здатності банку підтримувати безперервне надання фінансових послуг.

Економічна природа категорії «фінансовий результат» у банківській діяльності проявляється через сукупність взаємопов'язаних аспектів. По-перше, фінансовий результат є чутливим до ринкових умов: зміни процентних ставок, валютних курсів, динаміки цін на фінансові інструменти, інфляційних процесів і фаз економічного циклу безпосередньо впливають на дохідність активів та вартість фондування.

У періоди волатильності зростає значення управління активами й пасивами, яке дозволяє контролювати процентний і валютний ризики, стабілізувати маржинальність і запобігати «розривам» ліквідності. Отже, фінансовий результат виступає своєрідним індикатором адаптивності банку до змін зовнішнього середовища та якості перетворення ринкових ризиків у керовані параметри прибутковості.

По-друге, визначальним є стан кредитного портфеля. Для більшості банків кредитні операції формують суттєву частку процентних доходів, однак одночасно є джерелом підвищеної невизначеності через кредитний ризик. Якість портфеля, рівень прострочення, галузева та клієнтська концентрація, ефективність скорингових моделей, політика забезпечення, реструктуризація та робота з проблемною заборгованістю прямо впливають на величину резервів і рівень втрат. У цьому контексті стабільний фінансовий результат є похідною не лише обсягу кредитування, а й збалансованості між дохідністю та ризиком, що

передбачає диверсифікацію, адекватне ціноутворення з урахуванням ризику та ефективний післякредитний супровід.

По-третє, значний вплив мають операції з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю, та переоцінки валютної позиції. Коливання ринкових котирувань, зміни кредитних спредів, результати хеджування можуть істотно змінювати торговельний результат і посилювати мінливість прибутку. Тому якість управління ринковими ризиками визначає не тільки рівень доходів, а й їх стабільність, що критично важливо для довіри клієнтів, інвесторів і контрагентів.

По-четверте, фінансовий результат нерозривно пов'язаний із ліквідністю та капіталом. Прибутковість повинна ґрунтуватися на здатності банку своєчасно виконувати платіжні зобов'язання, витримувати стресові сценарії та підтримувати нормативи достатності капіталу. Навіть формально прибутковий банк може втратити стійкість за дефіциту ліквідних активів або за суттєвого строкового дисбалансу активів і пасивів. Тому фінансовий результат у банківському аналізі доцільно розглядати разом із показниками ліквідності, достатності капіталу та якості активів, адже лише їхня узгодженість формує реальну фінансову спроможність, а не «обліковий ефект» прибутку.

По-п'яте, істотним чинником є регулювання та нагляд. Банки працюють у режимі жорстких вимог щодо капіталу, ліквідності, формування резервів, прозорості операцій і систем управління ризиками.

Регуляторні зміни можуть коригувати правила оцінки активів, підвищувати вимоги до забезпечень, змінювати структуру витрат (комплаєнс, звітність, внутрішній контроль) і тим самим впливати на фінансовий результат. Відповідно, ефективність банку значною мірою залежить від того, наскільки комплаєнс і нормативна адаптивність інтегровані в управлінські процедури та планування.

По-шосте, фінансовий результат є похідною реалізації стратегії управління ризиками в широкому розумінні.

Кредитний, ринковий, ліквідності, операційний, правовий і репутаційний ризику формують потенціал втрат, який знижується через систему лімітів, диверсифікацію, страхування, хеджування, внутрішній контроль, кіберзахист та забезпечення безперервності бізнес-процесів. У сучасних умовах зростає роль інтегрованого ризик-менеджменту, де прибутковість оцінюється не як самоціль, а як результат оптимального співвідношення «дохідність – ризик – капітал».

Саме тому аналіз фінансового результату має поєднувати оцінку джерел доходів із діагностикою ризиків та якості управління ними, включно з оцінкою ризик-скоригованої результативності (наприклад, за логікою «прибуток на одиницю ризику/капіталу»).

Таким чином, успішність комерційного банку визначається не лише величиною сформованого прибутку, а й його структурою, стабільністю та здатністю відтворюватися в довгостроковій перспективі.

Фінансовий результат виступає підсумковим виміром ефективності управління активами і пасивами, кредитною та процентною політикою, операційними процесами, витратами, ліквідністю, капіталом і ризиками. Систематичне відстеження причинно-наслідкових зв'язків і своєчасне управлінське реагування дозволяють підвищувати прибутковість без втрати фінансової стійкості, що є ключовою передумовою конкурентоспроможності банку та довіри з боку суспільства й ринку.

У контексті діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2022–2024 рр. економічна категорія «фінансовий результат» набуває додаткового змістового наповнення, оскільки формується в умовах воєнного стану, підвищеної макрофінансової невизначеності та структурних змін у балансі банку. Зокрема, у цей період чистий прибуток банку зберігав високі значення (приблизно 30,25 млрд грн у 2022 р., 37,8 млрд грн у 2023 р. та близько 40,1 млрд грн у 2024 р.), що свідчить про здатність банку підтримувати результативність навіть за кризових обмежень.

Водночас структура прибутку стала більш чутливою до зовнішніх параметрів, насамперед до рівня процентних ставок, динаміки державних

боргових інструментів та регуляторних рішень. Саме тому трактування фінансового результату для «ПриватБанку» в 2022-2024 рр. доцільно здійснювати не лише як «підсумок доходів і витрат», а як показник адаптивності банку до шоків, здатності трансформувати ризики у контрольовані витрати та забезпечувати стійкість операційної моделі.

Особливу роль у формуванні фінансового результату АТ КБ «ПриватБанку» в аналізовані роки відігравали три взаємопов'язані компоненти: чистий процентний дохід, вартість ризику (резерви) та податкове навантаження.

По-перше, зростання прибутковості у 2023-2024 роках значною мірою пояснюється посиленням процентної складової доходів на тлі високих ставок та переорієнтації надлишкової ліквідності на низькоризикові процентні інструменти (зокрема державні цінні папери), що підвищувало стабільність дохідної бази.

По-друге, істотним фактором коливань результату залишалися резерви: у 2022 році банк здійснював значні відрахування на покриття можливих витрат, тоді як у 2023 р. зниження витрат на формування резервів і часткове вивільнення раніше створених забезпечень сприяли прискоренню зростання прибутку.

По-третє, у 2023-2024 роках помітно посилився вплив фіскального чинника: прибуток до оподаткування був значно вищим за чистий прибуток (наприклад, 72,8 млрд грн у 2023 р. та близько 81 млрд грн у 2024 р.), що відображає підвищене податкове навантаження на банківський сектор у період воєнної економіки.

У сукупності це означає, що фінансовий результат «ПриватБанку» у 2022-2024 роках є не лише показником ефективності, а й індикатором того, як банк балансує між дохідністю, ризиком, капіталом і регуляторними вимогами, забезпечуючи одночасно прибутковість, стійкість та вагомий внесок у державні фінанси.

1.2. Методичні підходи до розрахунку та оцінки фінансових результатів банківської установи

Методологія визначення фінансових результатів комерційного банку є комплексом взаємопов'язаних принципів, процедур і аналітичних інструментів, що забезпечують коректне вимірювання підсумкового фінансового ефекту діяльності банку за звітний період та створюють інформаційну основу для управлінських рішень. Її зміст виходить за межі суто бухгалтерського «підрахунку прибутку», оскільки включає організацію даних, перевірку їх якості, економічну інтерпретацію доходів і витрат з урахуванням ризиків, оцінювання ефективності, формування регламентованої звітності та підтвердження її достовірності через систему внутрішнього контролю й аудиту. Послідовність методологічних етапів дозволяє забезпечити порівнянність результатів у часі, прозорість для стейкхолдерів, відповідність вимогам регулювання і стандартів обліку, а також своєчасне виявлення факторів, що формують прибутковість або збитковість. (рис. 1.1).

Початковою ланкою виступає етап збору та класифікації фінансової інформації, який є критично важливим з позицій точності вимірювання результату та мінімізації інформаційних викривлень. На цьому етапі банк формує єдину доказову базу для подальших розрахунків, поєднуючи дані з бухгалтерського обліку, управлінських систем, операційних модулів та ризик-орієнтованих реєстрів. Збір даних передбачає аналіз повного комплексу фінансової звітності (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про зміни у власному капіталі та супровідні розкриття), що забезпечує інтегроване уявлення про структуру активів і пасивів, дохідність операцій та витратну поведінку.

Паралельно акумулюються дані про фінансові транзакції: кредитні та депозитні операції, розрахунково-касові потоки, комісійні нарахування, валютні угоди, операції з цінними паперами, нарахування відсотків і штрафів, списання та повернення.

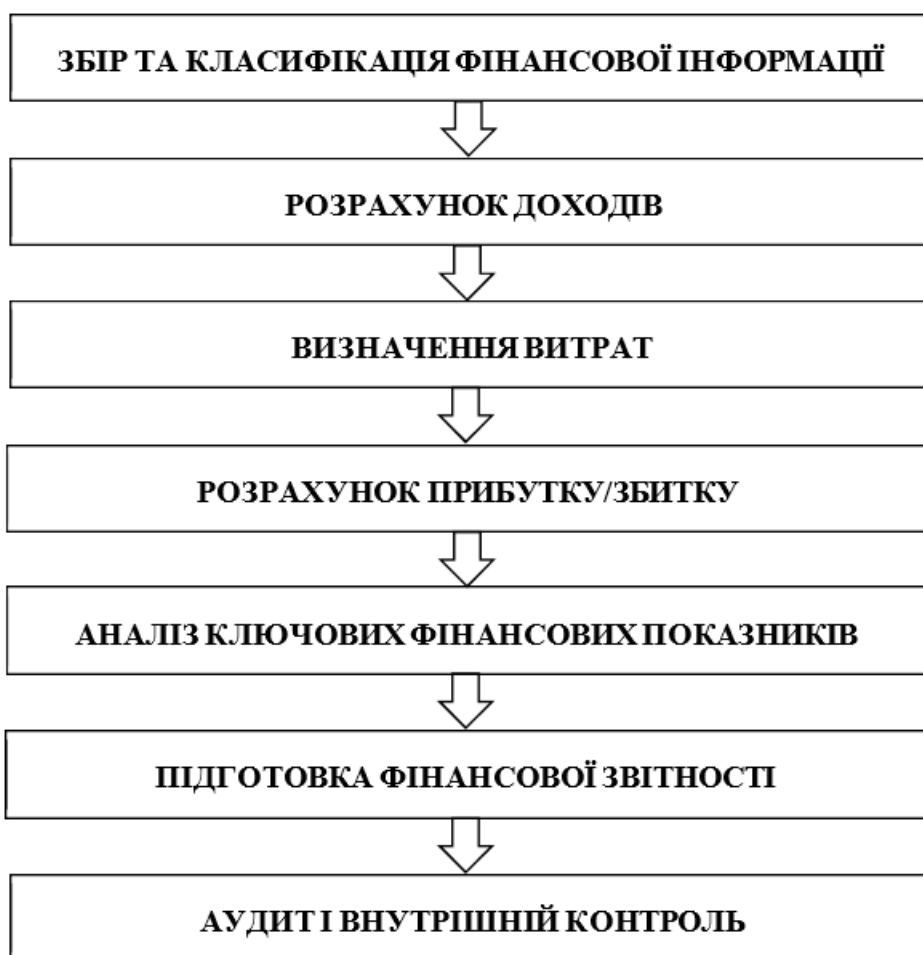


Рисунок 1.1 – Етапи визначення фінансових результатів комерційного банку

Джерело:[27]

Окреме місце займає інформація щодо кредитного портфеля: параметри видачі, графіки погашення, прострочення, реструктуризації, забезпечення, а також формування резервів/очікуваних кредитних збитків, що безпосередньо впливає на фінансовий результат через витратний компонент.

Класифікація зібраної інформації здійснюється за логікою фінансової моделі банку і регламентів обліку. По-перше, дані групуються за доходами та витратами із деталізацією за джерелами: процентні, комісійні, торговельні/інвестиційні, інші операційні доходи; процентні витрати, адміністративно-операційні витрати, витрати на персонал, витрати на ІТ та інфраструктуру, витрати на формування резервів, інші витрати. По-друге, інформація структурується за активами і зобов'язаннями, що дозволяє оцінити баланс, його ризиковий профіль, строковість та ліквідність, а також коректно

пов'язати результат із вартістю фондування й дохідністю активів. По-третє, у межах управлінського обліку доцільним є поділ за сегментами і продуктами (роздріб, МСБ, корпоративний бізнес, казначейство; кредити, депозити, карткові продукти, еквайринг, інвестиційні сервіси). Така сегментація дає змогу виявляти центри прибутку і центри витрат, розраховувати продуктову маржинальність, визначати економічну доцільність окремих бізнес-ліній та підсилювати адресність управлінських рішень.

Після створення упорядкованої інформаційної бази банк переходить до етапу розрахунку доходів, який має не лише обліковий, а й аналітико-управлінський характер. Передусім відбувається ідентифікація основних джерел доходів відповідно до моделі банку: процентні надходження за кредитами та борговими інструментами, комісійні доходи за платіжними та сервісними операціями, доходи від торговельних операцій, інші операційні надходження (наприклад, доходи від сервісів, консультацій, супутніх фінансових продуктів). Далі здійснюється класифікація доходів за джерелами, продуктами, валютами, строками та клієнтськими сегментами. Така деталізація дозволяє оцінити ступінь диверсифікації доходної бази та залежність банку від окремих каналів прибутку, що є важливим у контексті стійкості до ринкових шоків.

Окремим підблоком етапу є оцінювання обсягів і динаміки доходів у часовому розрізі. Порівняння з попередніми періодами дає змогу фіксувати тенденції (зростання/спад), а факторний аналіз — пояснювати зміни через коливання ставок, структури портфеля, обсягів операцій, тарифної політики, конкурентного тиску, зміни попиту та платіжної дисципліни клієнтів. Важливим елементом виступає прогнозування доходів на підставі історичних рядів та сценарних припущень (процентна політика, макроекономічні умови, регуляторні обмеження), що підсилює планово-бюджетну функцію фінансового менеджменту. У цьому ж контексті здійснюється аналіз процентної маржі та відсоткового ризику: оцінюється чутливість чистого процентного доходу до змін ринкових ставок, наявність розривів строковості (gaps) між активами й па

ивами, результативність ALM-рішень щодо збалансування структури фондування та розміщення.

Наступним логічним блоком є етап визначення та аналізу витрат, який відображає «ціну» забезпечення банківських операцій і ризикового захисту. Витрати доцільно розглядати як поєднання трьох груп: операційних, фінансових та ризикових. Операційні витрати охоплюють витрати на персонал (заробітна плата, нарахування, навчання, соціальні програми), адміністративні та господарські витрати (оренда, комунальні послуги, безпека, утримання офісів), маркетинг і підтримку бренду, витрати на канали продажів та сервісу, а також витрати на інформаційні технології й кіберзахист, які в сучасній банківській моделі мають стратегічний характер. Фінансові витрати включають процентні виплати за депозитами та іншими залученими ресурсами, тобто вартість фондування. Ризикові витрати відображають формування резервів/забезпечень під очікувані збитки, списання проблемних активів, витрати на юридичні процедури, роботу з непрацюючими кредитами, а також потенційні наслідки операційних інцидентів.

Методологічно важливо, щоб аналіз витрат не зводився до констатації їх рівня, а встановлював причинно-наслідкові зв'язки: наприклад, зростання витрат на ІТ може бути обґрунтованим у разі масштабування цифрових каналів і зниження витрат на фізичну мережу; збільшення резервів може відображати погіршення якості портфеля або консервативнішу політику оцінки ризику; приріст процентних витрат може бути наслідком конкуренції за депозити чи зміни ринкових ставок. Такий підхід дає змогу розмежовувати «неефективні» витрати та «інвестиційні» витрати розвитку та точніше оцінювати реальну економіку банківської діяльності.

Четвертий етап передбачає розрахунок прибутку/збитку, тобто інтеграцію доходної та витратної частин у підсумковий показник фінансового результату. На цьому етапі визначається валовий дохід за основними джерелами, здійснюється узгодження з обліковими регістрами, після чого формуються валові витрати з урахуванням процентних витрат, операційних витрат і витрат

на ризик (резерви/збитки). Різниця між сукупними доходами і сукупними витратами формує чистий прибуток або чистий збиток. Особливої уваги потребує зіставлення фактичного результату з плановими значеннями та аналіз відхилень, який дозволяє виявляти: зміни маржі, перевищення витратних лімітів, недоотримання комісійного доходу, погіршення якості активів чи структурні зміни у фондуванні. У результаті підсилюється контроль виконання фінансової стратегії та забезпечується можливість оперативного коригування управлінських рішень.

П'ятий етап зосереджений на аналізі ключових фінансових показників, які конкретизують якість сформованого результату та дозволяють порівнювати ефективність банку в динаміці й відносно ринку. До базових індикаторів належать ROA (рентабельність активів) та ROE (рентабельність власного капіталу), що показують здатність банку перетворювати активи й капітал у прибуток. Значущим є показник достатності капіталу (CAR), який характеризує запас міцності для покриття ризиків та впливає на можливості розширення активних операцій. Показники ліквідності відображають здатність банку своєчасно виконувати зобов'язання та витримувати відтік коштів, а показники вартості капіталу демонструють «ціну» фінансування та вимоги інвесторів/власників до прибутковості. Особливу групу становлять ризикові метрики (кредитні, ринкові, операційні), що дозволяють оцінити, чи не формується прибуток шляхом надмірного прийняття ризику.

Важливим методологічним компонентом цього етапу є порівняльний аналіз: зіставлення з попередніми періодами для виявлення трендів та з конкурентами/галузевими орієнтирами для визначення позиції банку на ринку. Додатково застосовується оцінка ефективності управління активами і пасивами (ALM) та аналіз витратної ефективності (наприклад, співвідношення витрат до доходів), що дозволяє визначити, чи досягається результат за рахунок зростання доходів, оптимізації витрат, зміни ризикового профілю або комбінації цих чинників. Таким чином, фінансовий результат розкривається не

лише як числовий підсумок, а як структурована картина ефективності банківської моделі.

Шостий етап охоплює підготовку фінансової звітності, у межах якої результати розрахунків набувають стандартизованої форми, придатної для зовнішнього й внутрішнього використання. Формуються основні форми: баланс (активи, зобов'язання, власний капітал), звіт про фінансові результати (доходи, витрати, чистий прибуток/збиток), звіт про зміни у власному капіталі та інші регламентовані форми. Принципово важливим є дотримання стандартів фінансової звітності (міжнародних або національних), оскільки саме вони визначають правила визнання доходів і витрат, оцінки активів, відображення резервів, класифікації інструментів та розкриття ризиків. Стандартизованість забезпечує порівнянність звітності між банками та підвищує довіру користувачів інформації - інвесторів, регулятора, клієнтів, партнерів.

Завершальним, сьомим етапом є аудит і внутрішній контроль, які виконують функцію гарантування достовірності показників і надійності методології розрахунку. Аудит як незалежна перевірка передбачає планування (визначення обсягу, ризиків і процедур), збір доказів (аналіз операцій, тестування документів і процесів), оцінювання системи внутрішнього контролю, ідентифікацію ризиків викривлення фінансової інформації та підготовку аудиторського висновку з рекомендаціями щодо вдосконалення процедур. Внутрішній контроль, у свою чергу, є постійно діючою системою політик і процедур, спрямованих на запобігання помилкам і шахрайству, захист активів, забезпечення відповідності регуляторним вимогам та підтримку якості даних. До його базових елементів належать розподіл повноважень, багаторівневі узгодження, моніторинг аномалій у транзакціях, регламентація операцій, автоматизація контрольних правил і аудит-трейлів у цифрових системах. У сукупності аудит і внутрішній контроль знижують інформаційні ризики, підвищують прозорість фінансового результату та сприяють більшій керованості фінансової системи банку.

Отже, методологія визначення фінансових результатів комерційного банку є багаторівневою системою, що поєднує облік, аналітику, ризик-орієнтовану оцінку, звітність і контроль. Її практична цінність полягає у здатності перетворювати масив операційних даних на узгоджену модель фінансового результату, яка відображає не лише «скільки зароблено», а й «якою ціною», «за рахунок яких джерел», «з яким рівнем ризику» та «наскільки стійким є сформований результат». Саме така логіка забезпечує підвищення якості управлінських рішень, зміцнення фінансової стійкості та зростання конкурентоспроможності банку в умовах мінливої ринкової кон'юнктури й посилення регуляторних вимог.

1.3. Комплексна діагностика та аналіз показників фінансової діяльності

Управління фінансовими результатами є системоутворювальною складовою фінансового менеджменту комерційного банку, оскільки забезпечує цілеспрямоване формування прибутковості за одночасного дотримання вимог до ризиковості, ліквідності та достатності капіталу.

У сучасних умовах волатильності фінансових ринків, зростання макроекономічної невизначеності, посилення регуляторних стандартів і прискорення цифрової трансформації банківського бізнесу механізм управління фінансовими результатами набуває комплексного характеру. Його завданням є не лише фіксація підсумкового фінансового ефекту (прибутку/збитку), а насамперед - активне управління чинниками, що визначають доходи, витрати та ризикові коригування.

Відтак фінансовий результат розглядається як інтегральний показник якості управлінських рішень, ефективності використання ресурсної бази, результативності продуктово-ринкової стратегії та зрілості системи ризик-менеджменту.

Сучасний підхід до управління фінансовими результатами передбачає взаємоузгодження трьох ключових контурів: прибутковості (як здатності генерувати стабільні доходи), стійкості (як здатності витримувати шоки без втрати платоспроможності) та відповідності нормативним вимогам (капітал, ліквідність, прозорість, контроль ризиків).

Практична реалізація такого підходу ґрунтується на системі політик, процедур і інструментів, що охоплюють активні й пасивні операції, кредитну та інвестиційну діяльність, управління ліквідністю і грошовими потоками, хеджування, операційні процеси, стратегічне планування та фінансово-аналітичний супровід.

У результаті банк отримує можливість своєчасно ідентифікувати «драйвери» результату, оцінювати їхню чутливість до змін зовнішнього середовища та формувати управлінські відповіді, спрямовані на збереження маржі і зниження витрат ризику (рис.1.2).

Ключовою ланкою механізму виступає активно-пасивний менеджмент (ALM), який застосовується для досягнення оптимального співвідношення «дохідність-ризик» у межах балансової структури банку.

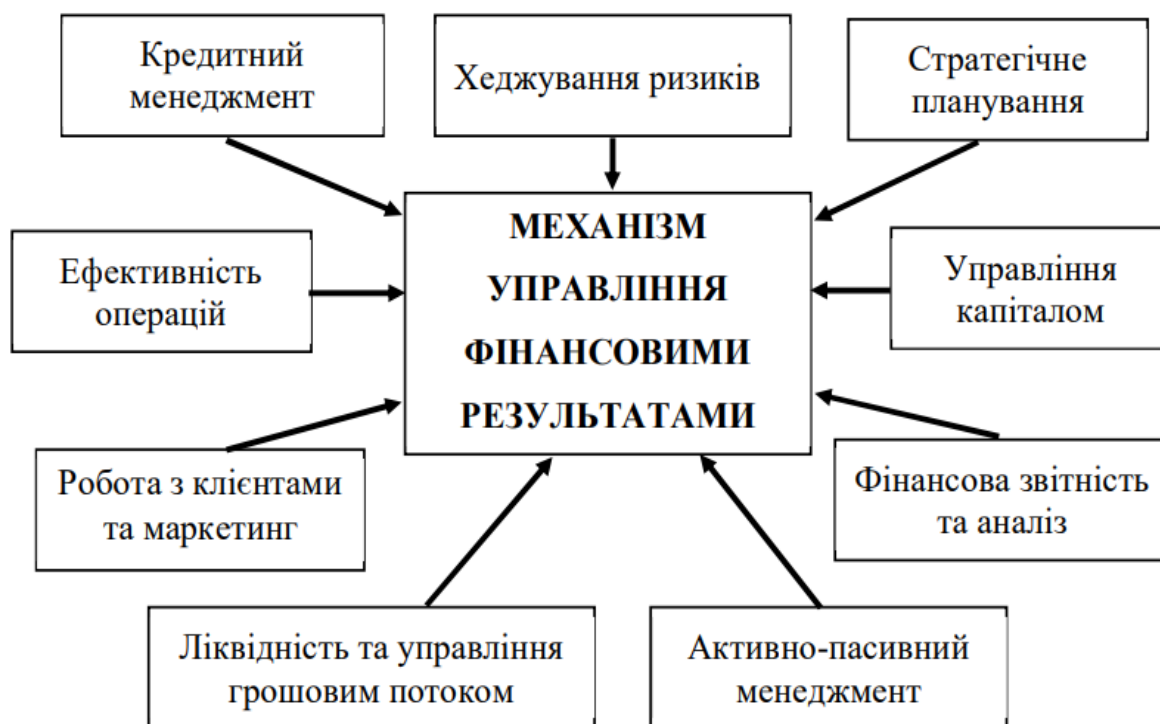


Рисунок 1.3 – Актуальний механізм управління фінансовими результатами

У методологічному розумінні ALM концентрується на керуванні строковими, валютними та процентними характеристиками активів і пасивів, що безпосередньо визначає стабільність чистого процентного доходу та величину чистої процентної маржі. Практична реалізація ALM охоплює аналіз розривів строковості (gaps), управління переоцінкою процентних ставок, формування політики трансфертного ціноутворення ресурсів (FTP) між бізнес-лініями, а також управління структурою фондування (депозитна база, міжбанківські запозичення, боргові інструменти).

З метою зниження волатильності доходів банк може застосовувати інструменти хеджування (процентні свопи, форварди, опціони), а також проводити сценарне моделювання впливу різних макроекономічних траєкторій на маржу, ліквідність і капітал. Важливо, що ALM забезпечує не «разове» балансування, а безперервний процес оптимізації балансу в умовах змін ставок, поведінки вкладників і попиту на кредити.

Вагомим компонентом управління фінансовими результатами є кредитний менеджмент, який спрямований на керуваність кредитного ризику - головного джерела як процентних доходів, так і потенційних збитків через неповернення та зростання резервів. У межах кредитного менеджменту банк формує кредитну політику та ризик-апетит, визначає цільові сегменти, критерії відбору позичальників, вимоги до забезпечення та процедури ухвалення кредитних рішень.

Кредитний аналіз включає оцінку фінансового стану клієнта, його платоспроможності, кредитної історії, галузевих ризиків та якості менеджменту (для корпоративних клієнтів). Рейтингові та скорингові моделі забезпечують стандартизацію оцінок, а системи раннього попередження дозволяють ідентифікувати проблемні кредити на ранніх стадіях. Для підтримання якості портфеля важливими є регулярний моніторинг, перегляд лімітів, диверсифікація за галузями та регіонами, а також стрес-тестування портфеля на випадок негативних сценаріїв. З точки зору фінансового результату,

ефективний кредитний менеджмент означає оптимізацію балансу між дохідністю кредитів і витратами ризику (резервами), що у довгостроковій перспективі визначає стійкість прибутковості.

Центральне місце у механізмі займає також управління ліквідністю та грошовими потоками, оскільки навіть прибутковий банк може втратити стійкість за умови недостатньої ліквідності. Управління ліквідністю включає формування запасу високоліквідних активів, планування потреб у фондуванні, контроль концентрацій (великих вкладників, корпоративних депозитів), управління строковою структурою ресурсів та забезпечення доступу до альтернативних джерел ліквідності. Важливими інструментами є встановлення внутрішніх лімітів, аналіз поведінкової стабільності депозитної бази, а також регулярні стрес-тести, що моделюють відтік коштів, зниження доступності ринкового фондування або погіршення якості активів.

Управління грошовим потоком передбачає прогнозування вхідних і вихідних платежів, оптимізацію кореспондентських рахунків, контроль платіжної дисципліни контрагентів, автоматизацію платіжних операцій та моніторинг «касових розривів». У площині фінансового результату ліквідність впливає на вартість ресурсів і можливість підтримання активних операцій: дефіцит ліквідності збільшує процентні витрати і знижує маржу, тоді як надлишок ліквідних активів може зменшувати дохідність, тому критичною є оптимізація.

Функціональним доповненням до ALM та управління ліквідністю є хеджування ризиків, яке спрямоване на зниження впливу коливань валютних курсів, процентних ставок та ринкових цін на фінансові результати банку. Хеджування дозволяє підвищити прогнозованість доходів і витрат, стабілізувати фінансовий результат та зменшити ризик небажаних переоцінок активів і зобов'язань. Разом з тим, воно потребує чітких правил: визначення об'єктів хеджу, вибору інструментів, оцінки ефективності хеджування та контролю вартості таких операцій. Методологічно важливим є узгодження хеджування із загальною стратегією ризик-апетиту банку та регуляторними

вимогами, щоб уникнути «надмірного» використання складних інструментів без достатнього контролю.

Окремий блок сучасного механізму управління фінансовими результатами становить підвищення операційної ефективності, що безпосередньо впливає на витратну складову та конкурентні позиції банку. Оптимізація витрат реалізується через автоматизацію рутинних операцій, цифровізацію каналів обслуговування (онлайн-банкінг, мобільні додатки, чат-боти), реінжиніринг бізнес-процесів, централізацію бек-офісних функцій, а також роботизацію окремих процедур. Важливо, що сучасна операційна ефективність має двоїстий характер: з одного боку - це скорочення витрат, з іншого, інвестиції у технологічну інфраструктуру та кібербезпеку, які зменшують імовірність операційних інцидентів і втрат у майбутньому. Отже, оцінка ефективності має враховувати не тільки поточну економію, а й довгостроковий ефект від підвищення надійності систем і якості сервісу.

Системну узгодженість усіх компонентів забезпечує стратегічне планування, яке задає цільові параметри прибутковості та визначає пріоритети розподілу ресурсів. Стратегічне планування включає аналіз зовнішнього середовища (макроекономічні тенденції, конкуренція, регуляторні зміни, технологічні тренди), постановку стратегічних цілей (зростання ринкової частки, підвищення маржі, диверсифікація доходів, зниження частки проблемних активів), розробку стратегій реалізації та формування КРІ для моніторингу виконання.

Важливою складовою є оцінка ризиків і можливостей, що перетворює планування на процес «керування невизначеністю», а не механічне бюджетування. Регулярне оновлення стратегії забезпечує адаптивність банку та дозволяє коригувати продуктову політику, канали продажів, структуру фондування і ризик-апетит залежно від змін у середовищі. Методологічну основу контролю та вдосконалення рішень формують фінансова звітність і фінансовий аналіз, що забезпечують прозорість та вимірюваність управлінських дій. Систематичний аналіз фінансових звітів дозволяє оцінити

структуру доходів і витрат, динаміку маржі, ефективність використання активів і капіталу, вплив резервів на результат та рівень операційної ефективності. На практиці застосовуються горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний аналіз (ROA, ROE, cost-to-income, показники ліквідності та достатності капіталу), порівняння з конкурентами та галузевими орієнтирами, а також факторний аналіз відхилень від плану. Такий аналітичний контур дозволяє своєчасно ідентифікувати негативні тенденції та визначати точки управлінського впливу.

Фундаментом довгострокової стабільності виступає управління капіталом, яке забезпечує спроможність банку поглинати збитки та підтримувати розвиток у межах регуляторних вимог. Управління капіталом включає визначення оптимального рівня капіталізації, планування приросту капіталу (через нерозподілений прибуток або залучення капіталу), стрес-тестування достатності капіталу в екстремальних сценаріях, оптимізацію структури капіталу та підвищення його ефективності (прибуток на одиницю капіталу). Динамічне управління капіталом передбачає перерозподіл ресурсів між бізнес-напрямами з урахуванням їхньої ризиковості та стратегічної пріоритетності, що на пряму пов'язує капітал із фінансовим результатом і ризиком.

Значущим чинником формування фінансових результатів є робота з клієнтами та маркетинг, які впливають на обсяг і структуру доходів, зокрема комісійних, а також на стабільність ресурсної бази через довіру вкладників. Клієнтська орієнтованість, персоналізація продуктів, підвищення якості сервісу, використання аналітики клієнтської поведінки та цифрових комунікацій забезпечують зростання продажів, утримання клієнтів і підвищення їхньої лояльності.

Маркетингова політика (позиціонування, сегментація, управління брендом, моніторинг тенденцій) дозволяє точніше формувати пропозиції для різних сегментів та швидко реагувати на зміни попиту.

У підсумку клієнтоцентричні та маркетингові рішення виступають не допоміжним, а прямим інструментом управління фінансовими результатами, оскільки визначають масштаби операцій, структуру доходів і конкурентні переваги банку.

Отже, сучасний механізм управління фінансовими результатами комерційного банку є інтегрованою системою, у межах якої прибутковість формується як результат узгодженої дії ALM, кредитного та ліквіднісного менеджменту, хеджування ризиків, операційної ефективності, стратегічного планування, фінансової аналітики, управління капіталом і клієнтсько-маркетингових рішень. Його ефективність визначається ступенем системності, якістю даних, здатністю банку оцінювати причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими діями та фінансовим результатом, а також швидкістю адаптації до змін ринку.

Саме інтеграція зазначених компонентів дозволяє банку підтримувати стійку прибутковість, мінімізувати ризики, зберігати довіру клієнтів і відповідати вимогам регулятора в умовах конкурентного та турбулентного фінансового середовища.

РОЗДІЛ 2
КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ
АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Організаційно-правова характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

АТ Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» є одним із системоутворювальних банків України та ключовим елементом національної банківської системи. Банк відіграє провідну роль у забезпеченні стабільності фінансового сектору, розвитку платіжної інфраструктури, кредитування реального сектору економіки та надання широкого спектра банківських і фінансових послуг населенню, суб'єктам господарювання та державному сектору.

З організаційно-правової точки зору АТ КБ «ПриватБанк» функціонує у формі акціонерного товариства, що відповідає вимогам Закону України «Про банки і банківську діяльність» та корпоративного законодавства України.

Особливістю правового статусу банку є те, що він перебуває у державній власності: 100 % акцій АТ КБ «ПриватБанк» належать державі в особі Кабінету Міністрів України. Така форма власності обумовлює підвищені вимоги до прозорості управління, фінансової стійкості, дотримання принципів корпоративного управління та підзвітності суспільству.

Діяльність АТ КБ «ПриватБанк» здійснюється на підставі банківської ліцензії, виданої Національним банком України, а також у межах чинного нормативно-правового поля, яке регламентує банківські операції, фінансовий моніторинг, управління ризиками та захист прав споживачів фінансових послуг.

Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, що додатково підвищує рівень довіри вкладників та клієнтів.

За масштабами операційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» посідає провідні позиції на банківському ринку України.

Банк обслуговує мільйони клієнтів, має розгалужену мережу відділень, банкоматів та терміналів самообслуговування, а також розвинену цифрову інфраструктуру. Значна частина банківських операцій здійснюється дистанційно через електронні канали обслуговування, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації фінансових послуг та підвищує операційну ефективність банку.

Основними напрямками діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є залучення коштів фізичних та юридичних осіб, кредитування, розрахунково-касове обслуговування, операції з платіжними картками, валютні операції, інвестиційна діяльність, а також надання супутніх фінансових сервісів. Банк активно взаємодіє з державними інституціями, реалізує соціально значущі фінансові програми та виступає важливим агентом у реалізації державної економічної політики.

Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк» побудована відповідно до принципів корпоративного управління, що передбачають чіткий розподіл повноважень між органами управління та контролю (рис. 2.1).

Вищим органом управління є загальні збори акціонера, функції стратегічного управління здійснює наглядова рада, а поточне керівництво операційною діяльністю покладено на правління банку. Дана модель управління спрямована на забезпечення балансу між стратегічними цілями, фінансовою стабільністю та ефективністю операційної діяльності, що є вкрай важливим в умовах посилення нестабільності зовнішнього середовища.

У цілому АТ КБ «ПриватБанк» характеризується високим рівнем інституційної значущості, масштабністю операцій та комплексністю наданих послуг.

Поєднання державної форми власності, розвиненої організаційно-правової структури та активного впровадження цифрових рішень створює передумови для стійкого функціонування банку, а також визначає специфіку

формування та управління його фінансовими результатами, що є предметом подальшого аналітичного дослідження в роботі.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: побудовано за даними звітності підприємства

Проведений аналіз організаційної структури АТ КБ «ПриватБанк» дає змогу не лише окреслити розподіл функцій між підрозділами та логіку побудови управлінських контурів, а й перейти до глибшого розуміння механізмів стратегічного керівництва і контролю, які забезпечують узгодженість операційної діяльності банку з його довгостроковими цілями та регуляторними вимогами. Оскільки організаційна структура відображає «внутрішню архітектуру» управління, наступним методологічно обґрунтованим кроком є розгляд органу, який формує рамкові правила корпоративного управління, здійснює нагляд за виконавчим менеджментом та забезпечує баланс інтересів ключових стейкхолдерів. У системно важливому банку таку роль виконує Наглядова рада, діяльність якої має визначальне значення для фінансової стійкості, прозорості управлінських рішень і довіри клієнтів та держави як акціонера.

Місією Наглядової ради АТ КБ «ПриватБанк» є забезпечення належного корпоративного управління банком шляхом стратегічного нагляду за його діяльністю, захисту інтересів держави як акціонера, вкладників і клієнтів, а також підтримання довгострокової фінансової стійкості, надійності та конкурентоспроможності установи відповідно до вимог законодавства України, нормативних актів Національного банку України та кращих практик банківського врядування.

Наглядова рада виступає ключовою ланкою системи стримувань і противаг, забезпечуючи підзвітність і контрольованість виконавчого менеджменту, узгодженість управлінських рішень із затвердженою стратегією розвитку та прийнятним рівнем ризику, а також прозорість і доброчесність управлінських процесів у системно важливому банку.

У межах виконання своєї місії Наглядова рада здійснює стратегічні функції, пов'язані із затвердженням напрямів розвитку банку, визначенням ключових цілей і показників результативності та регулярною оцінкою прогресу їх досягнення. Вона аналізує відповідність бізнес-моделі банку макроекономічному середовищу, регуляторним вимогам і ризиковому профілю, ухвалює рішення щодо принципових змін у діяльності та контролює реалізацію стратегічних пріоритетів. Одночасно Наглядова рада виконує наглядові повноваження щодо діяльності Правління: бере участь у формуванні управлінської команди, визначає підходи до оцінювання її роботи, встановлює систему мотивації та забезпечує, щоб діяльність виконавчого органу відповідала принципам професійності, доброчесності, уникнення конфлікту інтересів і належного рівня відповідальності.

Важливим напрямом роботи Наглядової ради є забезпечення фінансової стійкості банку та контроль ефективності системи управління ризиками. З цією метою вона затверджує політики й підходи до управління основними видами ризиків (кредитним, ринковим, операційним, ліквідності, комплаєнс- та репутаційним), контролює дотримання банком регулятивних вимог щодо капіталу і ліквідності, оцінює результати стрес-тестування, а також наглядає за

функціонуванням профільних комітетів, які забезпечують професійну експертизу у сферах ризик-менеджменту та фінансового контролю. Паралельно Наглядова рада відповідає за належний стан системи внутрішнього контролю та аудиту: підтримує незалежність внутрішнього аудиту, розглядає результати внутрішніх і зовнішніх перевірок, контролює виконання рекомендацій аудиторів і регулятора, а також забезпечує достовірність та прозорість фінансової звітності як фундамент довіри до банку.

З огляду на державну форму власності банку Наглядова рада виконує функції представництва й захисту інтересів акціонера, забезпечуючи ефективне використання державного капіталу та узгодження фінансової політики банку з вимогами щодо дивідендних надходжень і фіскальної дисципліни. У цьому контексті вона бере участь у формуванні підходів до розподілу прибутку, контролює виконання рішень щодо перерахувань до бюджету та підтримує баланс між потребами розвитку банку, необхідністю зміцнення капіталу і виконанням зобов'язань перед державою. Окреме місце у діяльності Наглядової ради займає розвиток системи корпоративного управління та комплаєнсу, включно з упровадженням етичних стандартів, політик доброчесності та антикорупційних механізмів, а також інтеграцією підходів соціальної відповідальності та елементів ESG у практику управління, що є особливо значущим для системно важливої фінансової установи.

Не менш важливою є комунікаційно-інституційна функція Наглядової ради, яка полягає у забезпеченні належної взаємодії банку з Національним банком України та іншими органами влади, виконанні регуляторних вимог і рекомендацій, підтриманні репутаційної стійкості та довіри ключових стейкхолдерів. Сукупно зазначені повноваження дають підстави розглядати Наглядову раду АТ КБ «ПриватБанк» як центральний елемент системи стратегічного контролю й відповідального врядування, що забезпечує поєднання високої операційної результативності з надійністю, прозорістю та стабільністю функціонування банку в інтересах економіки й суспільства України.

2.2. Комплексна діагностика та аналіз показників фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» упродовж тривалого періоду зберігає статус ключового інституційного лідера банківської системи України за більшістю системоутворювальних параметрів.

Після націоналізації у 2016 році та проведення заходів із докапіталізації банк істотно посилив конкурентні позиції, а у 2023–2024 роках закріпив роль найбільшої кредитно-фінансової установи країни за обсягом активів, величиною залучених коштів клієнтів, масштабами роздрібного й корпоративного бізнесу, а також за рівнем фінансової результативності. У цьому контексті доцільним є більш детальний розгляд основних аспектів позиціонування АТ КБ «ПриватБанк» у національному банківському секторі та визначення чинників, що формують його домінуючу ринкову роль.

Передусім, АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим банком України за показником активів (рис. 2.2).

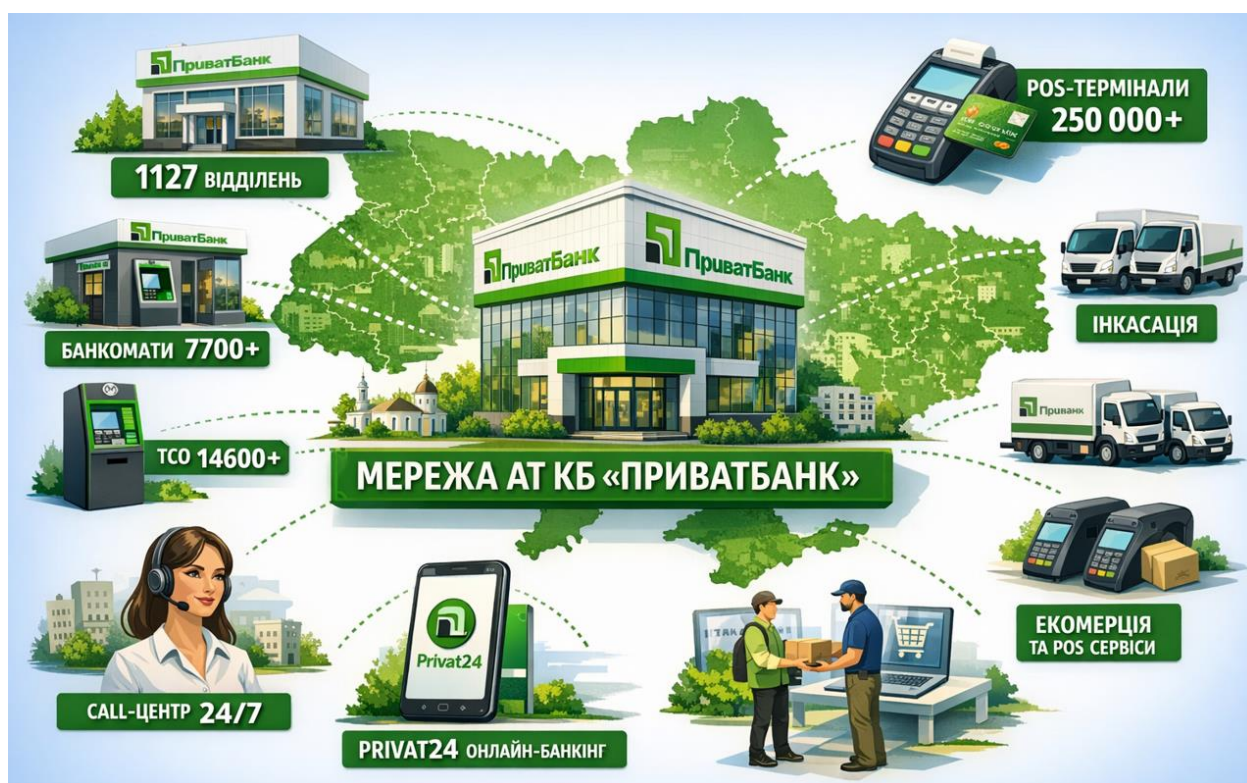


Рисунок 2.2 – Візуальне відображення мережі АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: згенеровано з використанням ШІ-інструменту

Частка установи у сукупних активах банківської системи оцінюється на рівні близько 23–25%, що означає концентрацію значного сегмента фінансових ресурсів у межах одного системного гравця.

Для порівняння, другий за розміром активів банк (АТ «Ощадбанк») має істотно менший масштаб діяльності, зокрема близько 1,8 рази нижчий обсяг активів.

За наведеними даними, станом на кінець 2023 року активи АТ КБ «ПриватБанк» досягали 685 млрд грн, забезпечуючи перше місце на ринку з суттєвим відривом від конкурентів. Така конфігурація ринку є похідною багаторічної експансії банку, ефекту масштабу та підвищеної схильності вкладників до концентрації заощаджень у найбільшому державному банку в періоди кризових шоків. Відповідно, лідерство за активами набуває не лише конкурентного, а й макрофінансового значення, адже банк входить до переліку системно важливих установ, і рівень його стійкості прямо корелює зі стабільністю всієї банківської сфери.

Не менш показовою є позиція АТ КБ «ПриватБанк» у сегменті залучених коштів клієнтів. Банк утримує першість за депозитною базою, акумулюючи близько третини коштів населення, розміщених у банківській системі. Зокрема, на кінець 2022 року на банк припадало 472 млрд грн клієнтських коштів, що істотно перевищувало показники інших учасників ринку (для порівняння, Ощадбанк мав близько 80 млрд грн коштів клієнтів, тоді як у приватних банків обсяги були помітно меншими).

У 2023 році депозитна база продовжила зростати та перевищила півтрильйона гривень, що свідчить про стійкий високий рівень довіри домогосподарств і бізнесу до банку в умовах невизначеності.

Зазначений масштаб ресурсної бази визначає вагомий потенціал банку як кредитора економіки, адже саме залучені кошти становлять ключовий ресурс для активних операцій, зокрема кредитування.

Важливою рисою є висока диверсифікація депозитного портфеля: мільйони вкладників, фізичних осіб із відносно невеликими вкладками, які

формують «розподілену» структуру фондування, що підвищує його стійкість до раптових відтоків. Навіть у разі синхронного зменшення залишків у значній кількості дрібних депозитів ризик критичного порушення ліквідності зазвичай є нижчим, ніж у моделях із концентрацією ресурсів у невеликій кількості великих вкладників. Додатковим стабілізатором виступає державна підтримка як власника, що підсилює очікування безпеки заощаджень та зміцнює репутаційний капітал установи.

У контексті оцінювання фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» чітко простежується його системоутворююча роль у формуванні прибутковості банківського сектору України. За результатами 2023 року сукупний фінансовий результат банківської системи досяг безпрецедентного рівня - 83 млрд грн, при цьому майже половину цього обсягу було сформовано одним банком. Частка АТ КБ «ПриватБанк» у загальному прибутку становила 37,76 млрд грн, що еквівалентно близько 43% агрегованого результату сектору. Для порівняння, найближчий конкурент за показником прибутковості - державний АТ «Укресімбанк» — продемонстрував фінансовий результат у розмірі 5,2 млрд грн, що майже у сім разів поступається показнику ПриватБанку. Водночас структура лідерів за прибутком у 2023 році засвідчує домінування банків державної форми власності: чотири з п'яти найбільш прибуткових установ належать до державного сегменту, а їх сукупний внесок у загальний фінансовий результат перевищив 60%, однак саме АТ КБ «ПриватБанк» зберіг беззаперечну позицію флагамена сектору.

Формування такого рівня прибутковості має багатофакторний характер і ґрунтується на поєднанні кількох ключових драйверів. Вирішальну роль відіграє ефект масштабу, що проявляється у значних обсягах активних операцій та широкій клієнтській базі, які забезпечують стабільний потік процентних доходів. Вагомим чинником є також диверсифікована комісійна складова, сформована завдяки високому рівню цифровізації та масовості розрахунково-платіжних операцій. Поряд із цим відносно ефективна операційна модель дозволяє утримувати контроль над витратами та підвищувати рентабельність

основних бізнес-процесів. Стійка прибутковість банку має не лише корпоративне, а й макроекономічне значення, оскільки трансформується у відчутний фіскальний ефект: АТ КБ «ПриватБанк» стабільно входить до числа найбільших платників податків фінансового сектору та забезпечує суттєві дивідендні надходження до державного бюджету, фактично виконуючи роль одного з ключових донорів публічних фінансів України.

За кількістю клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» також займає провідні позиції, обслуговуючи найбільший контингент фізичних осіб (близько 18 млн) і значну кількість суб'єктів господарювання.

Інфраструктурна присутність банку є загальнонаціональною: попри оптимізаційні процеси, за кількістю відділень він посідає одне з найвищих місць (1127 відділень станом на кінець 2024 року), поступаючись лише Ощадбанку. Водночас за показниками інфраструктури самообслуговування та еквайрингу АТ КБ «ПриватБанк» традиційно перебуває серед лідерів: найбільша мережа банкоматів, терміналів самообслуговування та POS-терміналів у торговельній мережі забезпечує доступність послуг у містах різного масштабу та в малих населених пунктах, де інші банки часто представлені обмежено. Завдяки цьому банк де-факто виконує функції «масового» банку, поєднуючи комерційні цілі з реалізацією соціально значущих сервісів (пенсійні виплати, прийом комунальних платежів тощо).

На ринку платіжних карток і безготівкових розрахунків АТ КБ «ПриватБанк» історично зберігає домінуючі позиції, виступаючи найбільшим емітентом платіжних карток та найбільшим еквайром, що обслуговує значний масив торговельних терміналів. Навіть за ретроспективними оцінками, ще у 2013 році на банк припадало близько 51% усіх платіжних карток в обігу, і надалі ця частка залишалася високою.

У цифровому сегменті банк також є одним із флагманів завдяки розвитку онлайн-банкінгу та екосистеми сервісів під брендом «Privat24», що підсилює клієнтську лояльність, розширює комісійні джерела доходів і знижує транзакційні витрати.

У кредитному бізнесі банк традиційно лідирує в роздрібному кредитуванні (споживчі кредити, кредитні картки) та активно конкурує у фінансуванні малого бізнесу.

У напрямі іпотечного та автокредитування частка банку є відносно меншою, що пояснюється специфікою продуктів і концентрацією таких програм у низці спеціалізованих інституцій; водночас у 2020-2021 роках (до різкого погіршення безпекової ситуації) банк входив до топ-3 за обсягами іпотечного кредитування. У корпоративному сегменті акценти зміщені на МСП, тоді як кредитування великих державних корпорацій та стратегічних підприємств більшою мірою є сферою активності інших державних банків. Паралельно АТ КБ «ПриватБанк» зберігає значну присутність у фінансуванні аграрного сектору, торгівлі та сфери послуг, що відповідає структурі української економіки та логіці диверсифікації портфеля.

У 2022–2024 роках, попри масштабні макроекономічні та безпекові потрясіння, банк демонстрував високі фінансові результати й залишався найбільш прибутковою установою в країні (рис. 2.3).

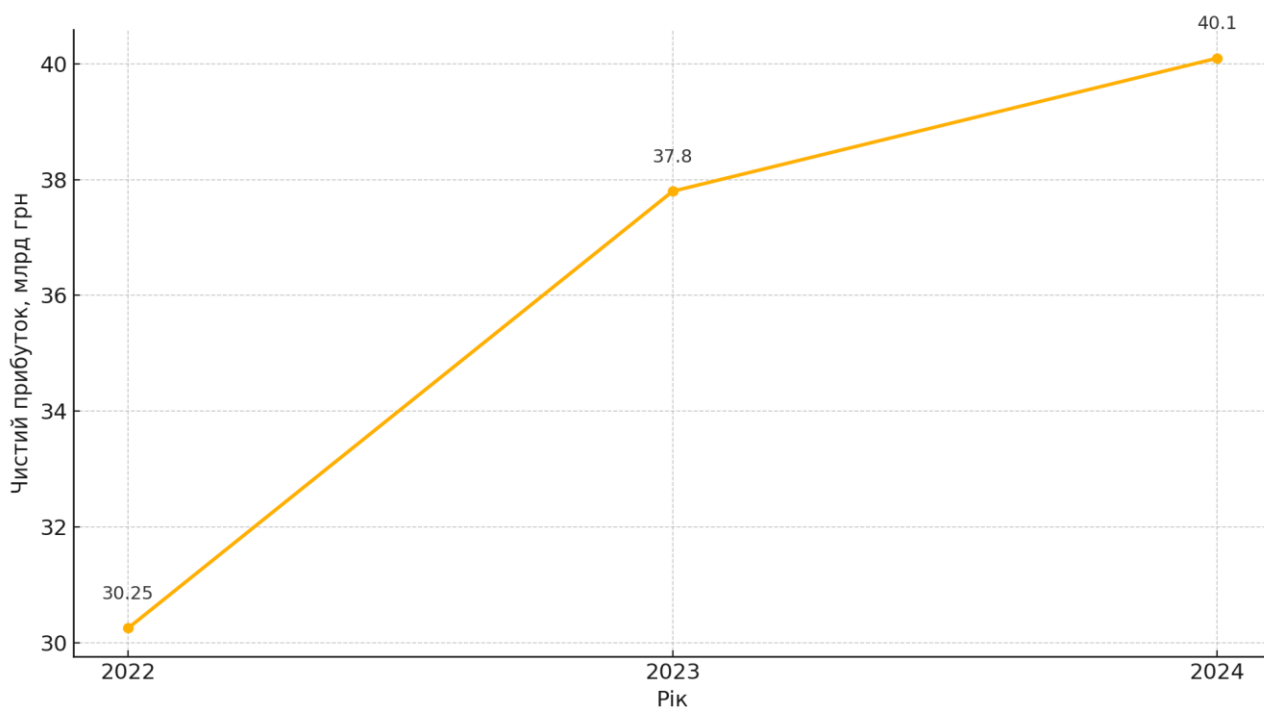


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» впродовж 2022-2024 років, млрд. грн

У 2022 році, в умовах воєнного стану, чистий прибуток становив 30,25 млрд грн, що на 14% менше порівняно з 2021 роком (35,05 млрд грн), однак навіть такий результат є надзвичайно високим з урахуванням необхідності формувати значні резерви на можливі втрати (понад 14,5 млрд грн було спрямовано в резерви).

У 2023 році банк зафіксував новий рекорд: чистий прибуток зріс до 37,8 млрд грн, тобто на 7,6 млрд грн більше, ніж у 2022 році (+25%).

Динаміка прибутковості була підтримана комплексом чинників: збільшенням процентних доходів, зокрема через нарощення портфеля ОВДП в умовах високих процентних ставок, поживаленням кредитної активності та суттєвим зменшенням витрат на резервування. Досить інформативно, що в 2023 році банк фактично вивільнив частину раніше сформованих резервів: відрахування в резерви скоротилися на 11,8 млрд грн порівняно з попереднім роком, що відображає покращення якості активів і зниження ризикових очікувань.

За попередніми оцінками, 2024 рік для АТ КБ «ПриватБанк» завершився ще одним рекордом: чистий прибуток досяг 40,1 млрд грн, що приблизно на 6% перевищує результат 2023 року. Водночас інтерпретація цього показника потребує врахування фіскальних умов воєнного часу.

У 2023-2024 роках прибуток до оподаткування був орієнтовно вдвічі більшим за чистий, оскільки для банківського сектору діяло підвищене податкове навантаження. Так, у 2023 році прибуток до оподаткування сягнув 72,8 млрд грн, і близько половини цієї суми було фактично перерозподілено до бюджету через податок. Подібна пропорція простежувалася й у 2024 році: за умов прибутку до оподаткування на рівні близько 81 млрд грн чистий результат становив близько 40 млрд грн, тоді як решта трансформувалася у бюджетні надходження через сплату податку та дивідендні перерахування. Отже, у кризовому середовищі банк не лише зберіг високу прибутковість, а й виконав роль вагомого фіскального драйвера, забезпечуючи суттєвий ресурсний ефект для держави як акціонера.

Паралельно з високими фінансовими результатами спостерігалось прискорене зростання активів. За підсумками 2022 року загальний обсяг активів банку становив 549,7 млрд грн, що на 35% перевищувало показник кінця 2021 року (407,3 млрд грн). Центральним чинником такого розширення було нарощення високоліквідних компонентів балансу: вкладення в облігації внутрішньої державної позики збільшилися на 17,3 млрд грн, а залишки на кореспондентських рахунках і в касі зросли більш ніж на 110 млрд грн, формуючи значний запас ліквідності в умовах підвищеної невизначеності.

Структурні зміни в активних операціях у 2022 році відображали адаптацію банку до воєнних ризиків. Кредитний портфель бізнес-клієнтів зріс на 10,1 млрд грн, тоді як роздрібне кредитування продемонструвало незначне зниження (на 0,9 млрд грн). Така конфігурація є логічною з огляду на падіння споживчої активності, зростання кредитного ризику домогосподарств і необхідність більш обережної політики у сегменті незабезпечених споживчих продуктів. Водночас ключовим джерелом масштабування активів став потужний приплив коштів клієнтів: станом на кінець 2022 року їх обсяг досяг 472 млрд грн проти 325,3 млрд грн роком раніше, тобто зріс майже у 1,5 раза. Високий рівень довіри до державного банку в умовах війни стимулював перетік ресурсів у банки державного сегмента, причому значна частка залучених коштів концентрувалася на поточних рахунках фізичних осіб (понад 75%). Це створювало суттєвий «буфер» ліквідності, підвищуючи оперативну гнучкість управління активами та здатність банку утримувати стабільність платіжної інфраструктури.

У 2023 році тенденція до зростання активів була продовжена: їх обсяг збільшився ще на 26,6% і досяг 685 млрд грн на кінець року. Таким чином, за два воєнні роки сукупний приріст активів перевищив 68%, а базовими детермінантами залишалися зростання клієнтської ресурсної бази та накопичений прибуток, який частково капіталізувався і трансформовався в активи. Депозитний портфель також демонстрував стійку позитивну динаміку:

за дев'ять місяців 2023 року він зріс із 471,97 млрд грн до 509,94 млрд грн (+8%), а наприкінці року стабільно перевищував позначку пів трильйона гривень. Надлишкову ліквідність банк переважно спрямовував у низькоризикові інструменти - ОВДП та депозитні сертифікати НБУ, що забезпечувало відчутний процентний дохід у середовищі високої облікової ставки та підвищених ринкових ставок.

Станом на початок 2024 року банк зберіг суттєву перевагу за масштабом: чисті активи оцінювалися приблизно у 685 млрд грн, тоді як у найближчого конкурента, а саме: АТ «Ощадбанк» - близько 365 млрд грн. Відповідно, частка ПриватБанку в сукупних активах банківської системи перевищувала 20%, що підтверджує його домінуючу позицію та значний вплив на агреговані Посилення активів супроводжувалося нарощенням власного капіталу за рахунок акумулювання нерозподіленого прибутку. Зокрема, протягом дев'яти місяців 2023 року капітал зріс із 57,8 млрд грн до 83,1 млрд грн, хоча згодом значна частина отриманого результату була перерахована державі у формі дивідендів. Показники фінансової надійності у досліджуваному періоді залишалися стабільними: норматив достатності регулятивного капіталу перевищував мінімально допустимий рівень, а ліквідність була однією з найвищих у системі, з огляду на концентрацію значних обсягів коштів у НБУ та державних цінних паперах.

Кредитна динаміка у 2022-2024 роках була неоднорідною та відображала зміну фаз макроекономічного середовища. У 2022 році, реагуючи на пікові ризики та бойові дії, банк стримував нове кредитування: це проявилось у незначному скороченні роздрібного портфеля при помірному прирості корпоративних кредитів. Натомість у 2023 році, на тлі відносної стабілізації, кредитна активність була відновлена: чистий портфель роздрібних кредитів зріс на 39% і перевищив 60 млрд грн, тоді як чистий портфель кредитів бізнесу збільшився на 23% до понад 30 млрд грн. Сукупно нетто-кредитний портфель наприкінці 2023 року оцінювався на рівні близько 90 млрд грн.

Важливо, що розширення кредитування супроводжувалося покращенням якості активів. Реструктуризаційні заходи, активна робота з проблемною заборгованістю та посилення процедур ризик-менеджменту поступово знижували потребу у формуванні резервів. Це безпосередньо відобразилося у витратах на знецінення: у 2023 році вони скоротилися до 6,6 млрд грн проти 18,4 млрд грн у 2022 році (зниження майже на 12 млрд грн). Паралельно з цим частка непрацюючих кредитів (NPL) демонструвала тенденцію до зменшення, що позитивно впливало як на фінансовий результат, так і на оцінку стійкості бізнес-моделі банку в умовах воєнної та макрофінансової нестабільності.

Узагальнюючи, АТ КБ «ПриватБанк» посідає провідні позиції у банківській системі України за активами, депозитами, прибутком, клієнтською базою, картковими операціями та низкою інфраструктурних параметрів. Як системно важливий банк, він істотно визначає стан і тренди розвитку сектору, а його стійкість набуває ознак публічного блага з огляду на вплив на загальну фінансову стабільність.

У 2022–2024 роках банк підтвердив здатність ефективно функціонувати в умовах підвищеної турбулентності, забезпечивши високі прибутки, нарощення активів і значні фіскальні надходження до бюджету.

Отже, АТ КБ «ПриватБанк» зберігає роль ключового інституційного «флагмана» національного банківського ринку, поєднуючи масштабність, операційну ефективність та системну значущість для економіки України.

2.3. Дослідження фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» та їх оцінка»

Оцінюючи фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк» у 2020-2024 рр., доцільно акцентувати увагу на динаміці формування чистого процентного доходу як базового джерела операційної прибутковості банку, а також на зміні питомої ваги процентних доходів і процентних витрат у структурі активів. Саме ці показники відображають, по-перше, здатність банку генерувати дохідність

активів за рахунок процентних інструментів, а по-друге ефективність залучення ресурсів і управління вартістю фондування в умовах макроекономічної турбулентності 2022-2024 років.

Згідно з наведеними розрахунками (табл. 2.1), у 2020–2024 рр. процентні доходи АТ КБ «ПриватБанк» зросли з 30 754 млн грн до 43 686 млн грн, тобто на 12 932 млн грн, що відповідає приросту до 142,05% від рівня 2020 року.

Таблиця 2.1 – Стан складу структури активів АТ КБ «Приватбанк» впродовж 2020-2024 років, млн. грн

Активи	2020	2021	2022	2023	2024	Відношення 2024 р. у % до 2022 р.
Грошові кошти та їх еквіваленти	27360	45894	49911	52835	96380	352,27
Питома вага, %	9,84	14,82	13,05	13,17	17,83	7,99
Торгові цінні папери	86244	152157	221661	222277	239752	277,99
Питома вага, %	31,02	49,13	57,95	55,39	44,35	13,33
Заборгованість кредитних установ	0	27118	25059	26243	103837	0
Питома вага, %	0	8,76	6,55	6,54	19,21	19,21
Кредити клієнтам	50140	59544	55021	68218	68084	135,79
Питома вага, %	18,03	19,22	14,38	17,00	12,59	-5,44
Активи для продажу	117	0	32	7	64	103,26
Питома вага, %	0,04	0,00	0,01	0,002	0,02	-0,02
Основні засоби	3793	5832	6659	6074	5228	137,83
Питома вага, %	1,36	1,88	1,74	1,51	0,97	-0,40
Інші фінансові активи	2743	2210	3448	2644	4309	157,09
Питома вага, %	0,99	0,71	0,90	0,66	0,80	-0,19
Інші нефінансові активи	8899	10529	10128	9713	9189	103,26
Питома вага, %	3,20	3,40	2,65	2,42	1,70	-1,50
Всього активів	278048	309723	382525	401296	540596	194,43

Джерело: побудовано за даними звітності підприємства

Водночас їх питома вага в активах скоротилася з 11,06% до 8,08% (на – 2,98 в.п.). Така різноспрямована динаміка є показовою: в абсолютному вимірі процентні надходження зростають, однак активи банку збільшуються швидшими темпами, а структура активів поступово зміщується в бік інструментів із відмінною дохідністю або зростає частка високоліквідних/низькоризикових позицій, для яких характерна інша «питома»

віддача. Додатковим поясненням може виступати зміна рівня процентних ставок на ринку та трансформація портфеля в умовах воєнного періоду.

Протилежна тенденція спостерігається за процентними витратами.

У 2020-2024 рр. їх обсяг скоротився з 14 002 млн грн до 3 768 млн грн, тобто на -10 234 млн грн (до 26,91% від рівня 2020 року).

Питома вага процентних витрат у структурі активів знизилася з 5,04% до 0,70%, або на -4,34 в.п, що свідчить про суттєве здешевлення ресурсної бази та посилення контролю банку над вартістю залучення коштів.

У практичному вимірі така динаміка часто пов'язана із зростанням частки поточних рахунків клієнтів, зміною строкової структури депозитів, переформатуванням процентної політики та ефектом масштабування клієнтської бази, що дає змогу забезпечити фондування за нижчою середньою ставкою.

Як наслідок, чистий процентний дохід банку продемонстрував найвиразнішу позитивну динаміку: він збільшився з 16 752 млн грн у 2020 році до 39 918 млн грн у 2024 році, тобто на 23 166 млн грн, або до 238,29% від базового рівня.

Питома вага чистого процентного доходу в активах зросла з 6,02% до 7,38% (+1,36 в.п.), що є ознакою підвищення ефективності процентної моделі заробітку — попри загальне розширення активів.

Окремо слід підкреслити, що зростання активів банку у 2020-2024 рр. є значним: їх сукупний обсяг збільшився з 278 048 млн грн до 540 596 млн грн (на 262 548 млн грн). Саме тому аналіз у відносних величинах є принципово важливим, оскільки дозволяє оцінити не лише «масштаб», а й «якість» формування доходів.

Подальший аналіз факторів формування чистого прибутку (табл. 2.2) підтверджує, що у 2020-2024 рр. зростання чистого процентного доходу було одним із ключових драйверів фінансового результату, тоді як динаміка відрахувань до резервів на знецінення кредитів та авансів клієнтам залишалася суттєвим чинником коливань прибутковості.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки процентного доходу, витрат при формуванні чистого прибутку АТ КБ «Приватбанк» за 2020-2024 роки, млн. грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відношення 2024 р. у % до 2022 р.
Процентні доходи банку	30754	33841	33563	35854	43686	142,05
Процентні витрати банку	14002	14174	11961	6537	3768	26,91
Чистий процентний дохід	16752	19667	21602	29317	39918	238,29
Відрахування до резерву на знецінення кредитів та авансів клієнтам	6089	4	1771	856	15396	252,85
Прибуток банку до оподаткування	12789	32609	24296	35067	34672	271,11
Чистий прибуток	12798	32609	24302	35050	30198	235,96

Джерело: побудовано за даними звітності підприємства

Зазначені відрахування у 2024 році становили 15 396 млн грн, що істотно вище за окремі роки періоду, і відображає специфіку ризикового середовища та вимоги до оцінки очікуваних кредитних збитків.

Водночас прибуток до оподаткування у 2024 році, за наведеними даними, становив 34 672 млн грн, а чистий прибуток - 30 198 млн грн.

Порівняно з 2020 роком це означає зростання чистого прибутку до 235,96%, тобто більш ніж у 2,3 раза, що загалом узгоджується з висхідним трендом основних операційних доходів.

Отже, за підсумками 2020–2024 рр. можна констатувати, що процентні доходи АТ КБ «ПриватБанк» зросли на 42,05%, а чистий процентний дохід — у 2,38 раза, що в сукупності сприяло істотному підвищенню фінансового результату. Водночас структурні зрушення в активах та зниження питомої ваги процентних доходів на фоні швидкого розширення активів свідчать про необхідність поглибленого аналізу структури балансу та джерел дохідності, оскільки абсолютне зростання доходів не завжди означає пропорційне підвищення «віддачі» активів.

Оцінюючи показники прибутковості, доцільно зазначити, що вони в аналізованому періоді загалом характеризуються позитивною динамікою, хоча окремі індикатори можуть змінюватися нерівномірно через вплив зовнішніх шоків, ризикових відрахувань і зміни дохідності фінансових інструментів. Зокрема, для інтерпретації рентабельності капіталу (ROE) важливо враховувати, що її зростання відображає не лише ефективність операційної діяльності, але й зміну структури капіталу, політику дивідендних виплат та обсяг нерозподіленого прибутку.

Таблиця 2.3 – Аналіз основних показників фінансової впродовж 2020-2024 років, млн. грн

Показник	2020	2021	2022	2023.	2024	Абсолютне відхилення 2024/2020р., +/-
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,13	1,21	1,16	1,20	1,12	-0,01
Коефіцієнт достатності капіталу	0,11	0,18	0,14	0,17	0,11	0
Коефіцієнт доходних активів до загальних	0,09	0,13	0,1	0,80	0,58	0,49
Коефіцієнт рефінансування	1,08	1,12	1,11	0,13	0,5	-0,58
Коефіцієнт доходності кредитних операцій	1,63	1,78	1,64	0,09	0,8	-0,83
Мультиплікатор чистої вартості власного капіталу	1,83	1,92	1,89	6,02	9,35	7,52
Коефіцієнт автономії	11,32	17,61	13,76	16,60	10,69	-0,63
Норматив адекватності капіталу	74,11	66,53	53,87	51,35	38,12	-35,99
Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу	15,18	9,09	12,21	9,91	16,52	1,34

Джерело: побудовано за даними звітності підприємства

Аналогічно показники чистого спреду та чистої процентної маржі потребують зіставлення з динамікою ставок, структурою активів (кредити/цінні папери/ліквідні кошти) та пасивів (поточні/строкові зобов'язання), оскільки в

умовах воєнної економіки ці параметри мають тенденцію до структурних «зламів».

Важливим компонентом комплексної оцінки фінансової ефективності є аналіз ліквідності та капіталізації (табл. 2.3), який дає змогу оцінити здатність банку виконувати зобов'язання та підтримувати нормативну стійкість.

При цьому доцільно фокусуватися не лише на абсолютних значеннях коефіцієнтів, але й на їх трендах, причинно-наслідкових взаємозв'язках із доходністю активів, зміною структури портфеля та ризиковими відрахуваннями.

Позитивна динаміка частки доходних активів у загальних активах зазвичай підсилює потенціал прибутковості, однак може супроводжуватися зростанням ризиків, що потребує адекватного резервування; водночас підвищення мультиплікатора власного капіталу свідчить про посилення фінансового левериджу, який за сприятливих умов підвищує ROE, але в кризових періодах збільшує чутливість до шоків.

Таким чином, аналіз 2020-2024 рр. підтверджує, що фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк» значною мірою формувалися за рахунок зростання чистого процентного доходу на фоні суттєвого скорочення процентних витрат та масштабування активів. Водночас вплив резервів, зміна структури балансу та специфіка зовнішніх умов 2022-2024 років зумовлюють необхідність розширення аналітичного інструментарію (зокрема, факторного та економетричного аналізу), аби більш точно оцінити джерела прибутковості й обґрунтувати управлінські висновки щодо підтримання фінансової стійкості та підвищення ефективності діяльності банку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В КОНТЕКСТІ ЗРОСТАННЯ ЙОГО ПРИБУТКОВОСТІ

3.1. Підвищення прибутковості та інструментальні підходи до вдосконалення управління фінансовими результатами комерційного банку

Стабільність банківської системи та її здатність виконувати функції фінансового посередництва в умовах підвищеної невизначеності значною мірою визначаються результативністю діяльності комерційних банків і якістю управління їхніми фінансовими результатами.

Прибутковість банку в сучасному інституційному середовищі виступає не лише агрегованим показником ефективності операційної діяльності, а й критично важливою умовою відтворення капіталу, формування буферів ліквідності, виконання регуляторних вимог та підтримання довіри з боку вкладників і контрагентів. Саме тому управління фінансовими результатами доцільно трактувати як системний управлінський процес, який охоплює планування, організацію, моніторинг, аналітичне оцінювання та коригування управлінських рішень у логіці забезпечення фінансової стійкості, надійності та довгострокової конкурентоспроможності банку.

Кінцевим інтегральним критерієм ефективності банківської діяльності, на нашу думку, є чистий прибуток (фінансовий результат), оскільки він відображає сумарний ефект управління доходами і витратами, вартістю ресурсів, рівнем ризиковості активів, обсягами резервування, податковим навантаженням та продуктивністю операційних процесів.

Чистий прибуток виконує дві ключові функції. По-перше, він є індикатором життєздатності бізнес-моделі банку, демонструючи здатність генерувати додану вартість у межах поточної структури активів і зобов'язань. По-друге, він слугує ресурсною основою для нарощення фінансового

потенціалу установи та нейтралізації негативних ефектів від реалізації банківських ризиків.

У цьому контексті прибутковість є інструментом підвищення стійкості: вона створює можливість компенсувати тимчасові шоки, уникати критичних розривів ліквідності, зміцнювати капітал і запобігати поглибленню кризових явищ у разі погіршення якості активів або зростання вартості залучених ресурсів [24].

Водночас практика управління прибутковістю засвідчує, що досягнення позитивного фінансового результату потребує не фрагментарних управлінських рішень, а застосування комплексного аналітичного інструментарію, здатного деталізувати джерела формування результату та обґрунтувати напрями його поліпшення.

У цьому зв'язку пропонується застосування комплексного структурного аналізу доходів і витрат, який дозволяє виявити внутрішні резерви зростання прибутковості та визначити фактори її динаміки (рис. 3.1).

Перевага структурного підходу полягає в декомпозиції фінансового результату на складові, що забезпечує перехід від констатації «рівня прибутку» до управління його детермінантами.

Змістовно комплексний структурний аналіз передбачає:

- ідентифікацію основних джерел доходів (процентні, комісійні, торговельні, інші операційні доходи) та оцінювання їх ролі в загальній дохідній базі;
- деталізацію витрат за напрямками (процентні витрати, адміністративні та операційні, витрати на персонал, витрати на формування резервів/знецінення, інші витрати);
- встановлення співвідношення між доходами й витратами на рівні бізнес-напрямів і продуктів, що дозволяє виокремити «центри прибутку» і «центри витрат»;
- факторний аналіз змін фінансового результату, який дає можливість відділити ефект кількісних змін (зростання обсягів операцій) від цінових змін

(процентні ставки, комісійні тарифи) та ризикових чинників (формування резервів, зростання частки проблемної заборгованості).

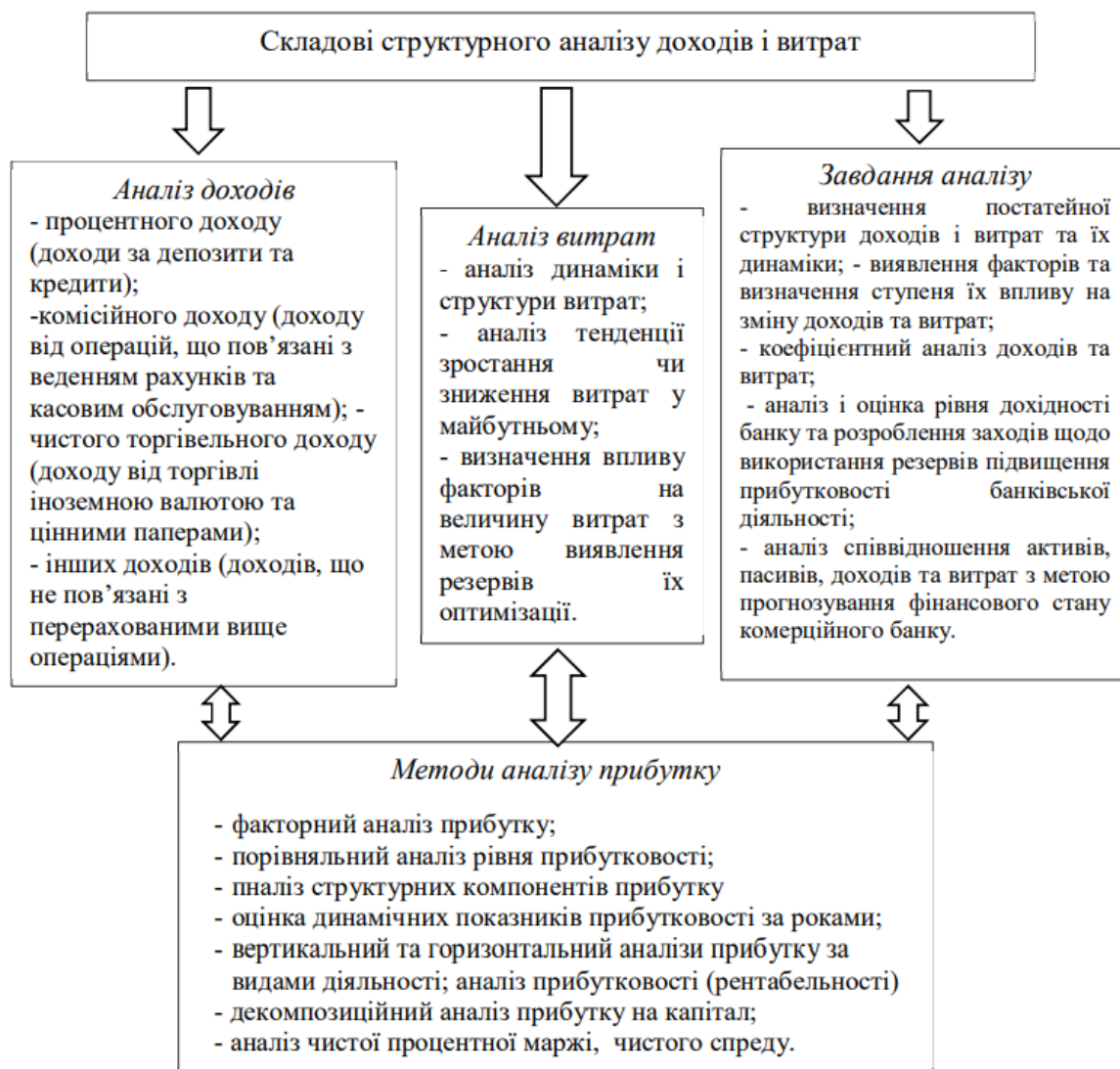


Рисунок 3.1 – Компоненти структурного фінансового аналізу доходів і витрат комерційних банків

Джерело: сформовано автором

Застосування зазначеного підходу створює аналітичні передумови для конкретизації шляхів підвищення прибутковості комерційних банків.

По-перше, воно дозволяє оптимізувати структуру доходів, посилюючи роль стабільних та менш ризикових джерел (зокрема комісійного доходу), а також підвищуючи якість процентного доходу через покращення структури кредитного портфеля.

По-друге, структурний аналіз сприяє стримуванню непродуктивних витрат і формуванню політики витратної дисципліни, що знижує тиск на маржу та підвищує операційну ефективність.

По-третє, поєднання елементів аналізу в цілісній системі дає змогу зменшити ризик збитковості, уникати надмірного витрачання коштів, підвищити якість банківського кредитування та забезпечити операційну діяльність технологічними рішеннями, які скорочують тривалість процедур, підвищують точність рішень та сприяють розвитку інноваційних кредитних продуктів і депозитних програм [9].

Отже, відокремлення та систематизація методів аналізу фінансових результатів комерційних банків дає змогу сформувати аналітичний механізм управління фінансовими результатами, що поєднує стратегічні та операційні інструменти управління прибутковістю. Такий механізм у прикладному вимірі має забезпечувати: регулярне вимірювання ключових показників результативності (показники маржі, ефективності витрат, дохідності активів, ризиковості портфеля), аналіз відхилень і факторів змін, а також перетворення аналітичних висновків на управлінські рішення щодо продуктового портфеля, цінової політики, політики ризик-менеджменту та оптимізації процесів.

Окремого значення в сучасних умовах набувають інноваційні механізми підвищення прибутковості, які поєднують ризик-орієнтоване управління та цифрову трансформацію банківських послуг (рис. 3.2).

Зокрема, мінімізація ризиків і водночас скорочення витрат можуть досягатися через впровадження овердрафтів, «кредитів під депозит», онлайн- та експрес-кредитування, інструментів P2B-кредитування, а також автоматизованих скорингових і комплаєнс-рішень. Такі підходи знижують транзакційні витрати на обслуговування клієнтів, скорочують час прийняття рішень і підвищують масштабованість банківських операцій, що в сукупності позитивно впливає на фінансовий результат [3].

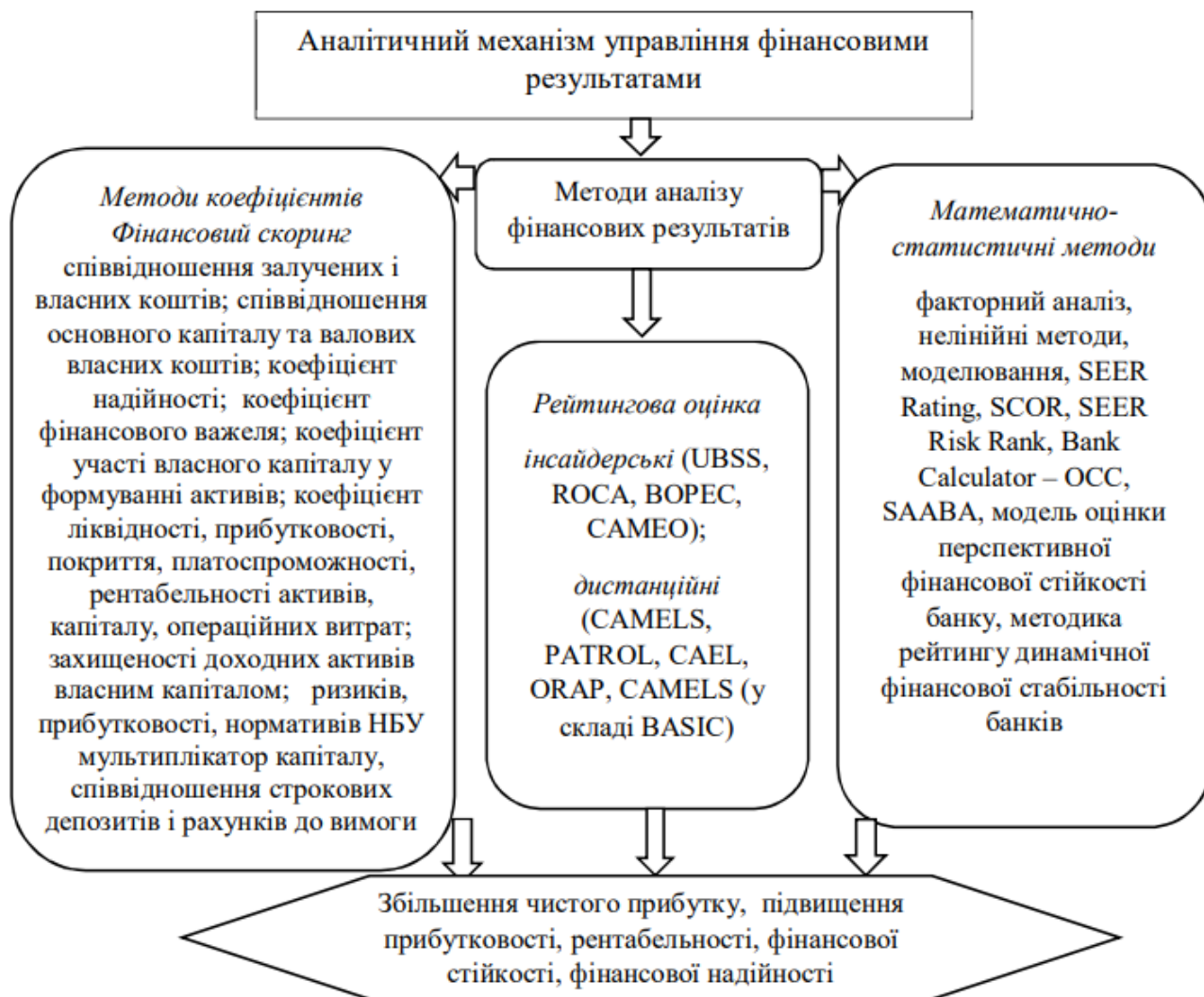


Рисунок 3.2 – Аналітичний механізм управління фінансовими результатами в контексті підвищення прибутковості комерційних банків

Джерело: сформовано автором

З урахуванням викладеного, удосконалення управління фінансовими результатами комерційного банку доцільно реалізовувати на основі таких рекомендацій.

1. Поліпшення моніторингу фінансових результатів. Банкам необхідно запроваджувати інституційно закріплені механізми регулярного моніторингу показників прибутковості та фінансової стійкості. Формування системи ключових індикаторів та цифрових аналітичних панелей забезпечує можливість

оперативного контролю результатів і своєчасного управлінського реагування на відхилення від планових значень.

2. Інтеграція аналізу ризиків у контур управління прибутковістю. Оцінювання впливу кредитного, ринкового, процентного й операційного ризиків на фінансовий результат повинно стати регулярною функцією ризик-менеджменту. Це дозволяє не лише зменшувати потенційні втрати, а й підвищувати якість прибутку шляхом запобігання надмірному резервуванню та погіршенню структури активів.

3. Планування та бюджетування як інструмент фінансової дисципліни. Реалістичні фінансові плани та бюджети, узгоджені зі стратегією розвитку банку, забезпечують ефективний розподіл ресурсів і контроль витрат. Особливого значення набуває сценарне планування, що підвищує адаптивність банку в разі зміни процентних ставок, вартості фондування або кон'юнктури кредитного ринку.

4. Підвищення ефективності банківських операцій. Оптимізація процесів через автоматизацію платежів, кредитування, транзакцій і внутрішнього документообігу зменшує операційні витрати та підвищує продуктивність. У результаті банк отримує можливість покращити якість сервісу, скоротити час обробки операцій і мінімізувати операційні помилки.

5. Посилення аналітики та управлінської звітності. Розвиток систем фінансової аналітики, управлінської звітності та прогнозування є необхідною умовою прийняття обґрунтованих рішень щодо прибутковості. Використання аналітичних інструментів для оцінки тенденцій і прогнозу фінансових результатів підвищує якість стратегічного управління та забезпечує прозорість внутрішнього контролю.

Таким чином, запропонований підхід, оснований на комплексному структурному аналізі доходів і витрат, формує методичну та практичну базу для побудови результативного механізму управління фінансовими результатами комерційного банку. Його реалізація забезпечує не лише підвищення прибутковості, а й зміцнення фінансової стійкості банківської

установи, що є критично важливим чинником стабілізації банківського сектору в сучасних умовах розвитку фінансово-кредитної системи країни.

3.2. Економетричне багатofакторне моделювання детермінант фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк»

З огляду на результати фінансово-економічного аналізу діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2022–2024 роках, методологічно доцільним є перехід від описово-порівняльної оцінки до кількісного пояснення та прогнозування детермінант прибутковості банку. Саме тому пропонується застосувати економетричний інструментарій багатofакторного моделювання, який дозволяє формалізувати причинно-наслідкові зв'язки між фінансовим результатом та ключовими показниками ефективності, а також оцінити силу і напрям впливу кожного чинника за інших рівних умов.

У контексті 2022-2024 років, коли банк функціонував в умовах воєнного стану, підвищеної регуляторної та податкової турбулентності, зміни структури активів і джерел доходів, така модель має додаткову цінність, оскільки дає змогу відокремити вплив операційної ефективності від ефектів зовнішнього середовища та облікових/регуляторних коригувань.

Як залежну змінну доцільно обрати фінансовий результат банку у формі чистого прибутку (Y) як абсолютний узагальнюючий показник результативності.

Для АТ КБ «ПриватБанк» у 2022-2024 роках чистий прибуток зберігав високі значення (порядку десятків мільярдів гривень щороку), демонструючи стійкість бізнес-моделі навіть за умов кризових шоків.

Водночас саме чистий прибуток є інтегральним результатом взаємодії процентної маржі, комісійних доходів, витратної дисципліни, вартості ризику (резервів), а також податкового навантаження, що робить його показником, придатним для моделювання на основі багатofакторної регресії.

Як пояснювальні змінні (регресори) пропонується використати відносні результативні показники, які безпосередньо відображають ефективність формування доходів і використання ресурсів банку.

До ключових чинників впливу на чистий прибуток (Y) доцільно віднести: рівень операційного доходу ($X1$) як агрегований індикатор здатності банку генерувати доходи від основної діяльності (процентні та комісійні складові, результат торговельних операцій тощо); рентабельність капіталу ($X2$, ROE) як характеристику віддачі на власний капітал і інтегральної ефективності управління ресурсною базою; рентабельність витрат ($X3$) як показник витратної продуктивності, що відображає, якою мірою понесені витрати трансформуються у фінансовий результат.

Вибір саме цих змінних є логічним для періоду 2022-2024 років: з одного боку, прибутковість банку суттєво залежала від структури доходів (у т.ч. процентних доходів за високих ставок), а з іншого - від здатності утримувати контроль над витратами та ризиковими відрахуваннями, які в умовах невизначеності мають схильність зростати.

Функціонально багатофакторну модель регресійної залежності фінансового результату (чистого прибутку) АТ КБ «ПриватБанк» доцільно подати у вигляді:

$$Y = f(X1, X2, X3) \quad (3.1)$$

де повинна виконуватись наступна умова цільової функції $Y = \max$.

Для практичної оцінки параметрів найчастіше застосовується лінійна форма. Разом з тим, при адаптації моделі саме до періоду 2022–2024 років слід врахувати методичне обмеження: якщо використовувати лише річні значення, вибірка становитиме три спостереження, що є недостатнім для коректної оцінки багатофакторної регресії та статистичних тестів значущості. Тому науково обґрунтованим рішенням є формування бази даних у квартальному розрізі (2022Q1–2024Q4), що забезпечує щонайменше 12 спостережень і робить

можливим застосування стандартних процедур оцінювання та діагностики моделі.

Альтернативно, за наявності внутрішньої управлінської звітності доцільним є використання місячних даних, що ще більше підвищить надійність оцінок.

Вихідна інформаційна база для моделювання має включати: чистий прибуток за періодами 2022-2024 років; операційний дохід або його індекс/рівень; ROE; рентабельність витрат.

Для забезпечення порівнянності показників у часі необхідно уніфікувати методику розрахунку індикаторів (зокрема, однакову базу для ROE — середній або кінцевий капітал; однакову структуру операційного доходу; сталі підходи до класифікації витрат).

Особливість 2022-2024 років полягає в тому, що чистий прибуток банку формується не лише операційною ефективністю, а й низкою зовнішніх факторів.

По-перше, в період підвищених ставок НБУ зростає роль процентних доходів за низькоризиковими інструментами (наприклад, державними цінними паперами та інструментами НБУ), що може посилювати зв'язок між компонентами.

По-друге, величина прибутку є чутливою до вартості ризику: зміни обсягу резервів під кредитні ризики безпосередньо впливають на результат, а отже, можуть викликати «стрибки» УУУ, не пов'язані з витратною ефективністю.

По-третє, воєнний період супроводжувався специфічними податковими та регуляторними рішеннями, що впливає на розрив між прибутком до оподаткування та чистим прибутком.

З огляду на це, для підвищення пояснювальної здатності моделі доречно передбачити розширення специфікації: або (а) додавання контрольних змінних (наприклад, витрати на резерви/CoR, податкове навантаження, частка ОВДП у активах, індикатори ліквідності), або (б) введення структурних змінних для

відображення режиму воєнного стану, податкових змін чи разових ефектів, або (в) використання як залежної змінної не чистого прибутку, а прибутку до оподаткування - якщо метою є відокремлення ефекту податкової політики.

Після оцінювання параметрів економетричної моделі доцільним є проведення комплексної системи діагностичних перевірок, спрямованих на підтвердження її статистичної коректності, надійності та придатності до практичного використання.

Насамперед оцінюється сила та характер зв'язку між змінними за допомогою коефіцієнтів кореляції та матриці парних кореляцій, що дає змогу попередньо виявити можливі прояви мультиколінеарності, зокрема ситуації, коли окремі пояснювальні змінні (наприклад, рентабельність капіталу (ROE) та рентабельність витрат) демонструють синхронну динаміку і можуть частково дублювати інформаційний зміст одна одної.

Наявність надмірної кореляції між регресорами потребує додаткової перевірки та, за необхідності, корекції специфікації моделі.

На наступному етапі здійснюється оцінювання статистичної значущості моделі в цілому за допомогою F-критерію Фішера, а також значущості окремих параметрів регресії із використанням t-критеріїв Стьюдента.

Паралельно аналізується пояснювальна здатність моделі через значення коефіцієнта детермінації R^2 та скоригованого коефіцієнта детермінації $\overline{R^2}$, які відображають частку варіації результативного показника, пояснену сукупним впливом обраних факторів. Високі значення цих показників свідчать про адекватність функціональної форми моделі та її аналітичну інформативність.

Окрему увагу приділяють перевірці властивостей залишків регресійної моделі, зокрема наявності гетероскедастичності та автокореляції, що є особливо актуальним при роботі з часовими рядами фінансових показників. Виявлення порушень класичних припущень методу найменших квадратів може зумовлювати застосування робастних стандартних помилок або модифікацію

моделі шляхом включення лагових змінних, наприклад $X_{1,t-1}$, $X_{2,t-1}$, $X_{3,t-1}$.

Такий підхід дозволяє врахувати відкладений характер впливу операційної результативності, ефективності використання капіталу та витратної політики на величину чистого прибутку банку.

У прикладному вимірі економічний зміст параметрів моделі інтерпретується наступним чином: коефіцієнт β_1 відображає зміну чистого прибутку банку при зростанні рівня операційного доходу на одну одиницю (або на 1 відсотковий пункт у разі відносного показника) за умови незмінності інших факторів; коефіцієнт β_2 характеризує чутливість фінансового результату до підвищення рентабельності капіталу, тобто ефективності використання власних ресурсів банку; коефіцієнт β_3 показує, якою мірою зростання рентабельності витрат трансформується у приріст чистого прибутку.

Сукупна інтерпретація цих параметрів дає змогу кількісно оцінити відносну вагомість кожного з факторів у формуванні фінансового результату та сформулювати обґрунтовані висновки щодо пріоритетних напрямів підвищення прибутковості банківської установи.

Практична цінність моделі полягає у можливості її використання як інструменту підтримки управлінських рішень.

Отримані регресійні залежності дають змогу оцінити, який із факторів формування прибутку є найбільш чутливим та має пріоритетне значення для зростання фінансового результату, а також визначити оптимальні напрями концентрації управлінських зусиль. Це створює передумови для більш обґрунтованого планування заходів з нарощення доходів, підвищення ефективності використання власного капіталу та оптимізації витратної структури без порушення допустимого рівня ризику.

Аналітична цінність побудованої моделі проявляється у її здатності пояснювати динаміку прибутковості банку в складних макроекономічних умовах, зокрема за наявності воєнних, регуляторних і податкових чинників.

Модель дозволяє відокремити вплив внутрішніх факторів ефективності від зовнішніх шоків, що підвищує якість інтерпретації фінансових результатів і сприяє більш коректній оцінці результативності менеджменту. Крім того, вона може бути використана для сценарного аналізу та оцінювання чутливості прибутку до зміни ключових параметрів діяльності, що є важливим елементом системи фінансового планування і ризик-менеджменту.

Наукова цінність моделі полягає у її адаптації до специфіки діяльності системно важливого банку в умовах кризової економіки, що розширює можливості застосування економетричних підходів у дослідженнях фінансової стійкості та прибутковості банківських установ. Запропонована модель може слугувати базою для подальших досліджень шляхом розширення набору факторів, ускладнення функціональної форми або використання динамічних і панельних підходів, а також для порівняльного аналізу з іншими банками державного та приватного секторів.

Отже, економетрична багатофакторна модель залежності чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» є статистично обґрунтованим, практично значущим та науково релевантним інструментом, який дозволяє не лише пояснювати минулі фінансові результати, а й формувати прогностичні орієнтири розвитку банку. Її використання сприяє підвищенню якості стратегічного та фінансового управління, посиленню ефективності розподілу ресурсів і забезпеченню стабільного зростання прибутковості банківської установи за умови збереження фінансової стійкості та контрольованого рівня ризиків.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що фінансовий результат комерційного банку виступає інтегральним підсумком ефективності його бізнес-моделі, якості управління активами і пасивами, ризик-менеджменту та операційної дисципліни, а також здатності комерційного банку адаптуватися до змін макросередовища.

У роботі обґрунтовано, що прибуток банку є не лише бухгалтерським підсумком зіставлення доходів і витрат, а й важливим управлінським сигналом щодо стійкості, конкурентоспроможності та потенціалу розвитку, оскільки саме через фінансовий результат проявляється ефект реалізованих управлінських рішень у сфері ціноутворення, структури портфелів, витратної політики, резервування та комплаєнсу.

Практична частина дослідження, виконана на матеріалах АТ КБ «ПриватБанк», дозволила деталізувати ключові джерела формування прибутковості у 2020-2024 роках і встановити, що центральним драйвером операційної результативності банку в цей період виступав чистий процентний дохід як базове джерело прибутковості та показник якості управління фондунгом і дохідністю активів.

Зокрема, процентні доходи банку у 2020-2024 роках зросли з 30 754 млн грн до 43 686 млн грн (приріст на 12 932 млн грн), що відображає здатність установи підтримувати дохідність процентних інструментів навіть за умов суттєвих зовнішніх шоків.

Паралельно зі зростанням процентних надходжень у структурі балансу простежуються суттєві зрушення в активах: посилення ролі високоліквідних компонентів (грошові кошти та їх еквіваленти) і вагомої частки портфеля торгових цінних паперів, що свідчить про підвищену увагу до ліквідності, надійності та керованості ризиків у нестабільному середовищі 2022-2024 років.

Отримані результати аналізу підтверджують, що фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк» у 2020-2024 роках значною мірою формувалися завдяки поєднанню трьох взаємопов'язаних факторів: приросту чистого процентного доходу, скорочення вартості ресурсів/процентних витрат, масштабування активів на тлі трансформації структури балансу.

Водночас у роботі підкреслено, що для коректної інтерпретації прибутковості в умовах воєнного стану необхідно враховувати вплив резервів, облікових і регуляторних коригувань та змін у структурі доходів і ризиків, що об'єктивно підвищує вимоги до глибини аналітичного інструментарію.

З огляду на це, логічним підсумком дослідження стало обґрунтування переходу від описово-порівняльної оцінки до кількісного пояснення детермінант прибутковості на основі економетричного багатофакторного моделювання, яке дає змогу формалізувати причинно-наслідкові зв'язки між фінансовим результатом та ключовими показниками ефективності, а також оцінити силу й напрям впливу чинників «за інших рівних умов».

Цінність такого підходу для практики управління фінансовими результатами полягає в тому, що модель може виконувати функцію аналітичного «навігатора» для менеджменту: підтримувати прийняття рішень щодо оптимізації маржинальності (через управління операційним доходом і вартістю фондування), допомагати встановлювати цільові орієнтири рентабельності капіталу та витрат, підсилювати систему раннього попередження щодо погіршення результату через зміни якості активів та потреби у резервуванні, слугувати основою для сценарного прогнозування прибутку і стрес-тестування управлінських стратегій у турбулентному середовищі.

Отже, поглиблений висновок полягає в тому, що підвищення якості управління фінансовими результатами комерційного банку доцільно забезпечувати через комплексну логіку «дохідність - ризик - витрати - капітал», де критичними є: стабілізація та диверсифікація джерел доходів,

дисципліна витрат і підвищення операційної ефективності, проактивне управління резервами й якістю портфелів, а також інституціоналізація кількісних методів (факторного та економетричного аналізу) як постійного елементу управлінського контуру.

Саме така інтегрована модель управління дозволяє не лише зберігати прибутковість, але й забезпечувати її відтворюваність у середньо- та довгостроковій перспективі, що є визначальною умовою фінансової стійкості банку, довіри клієнтів і стабільності банківської системи загалом.

У прикладному вимірі результати дослідження дають підстави стверджувати, що подальше удосконалення управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк» має здійснюватися на засадах комплексної інтеграції фінансового менеджменту, ризик-менеджменту та операційно-технологічної трансформації. Зокрема, пріоритетними є: посилення управління чистою процентною маржею через розвиток інструментів ALM, збалансування строковості активів і пасивів та оптимізацію вартості фондування; зміцнення якості активів і ризикової «чистоти» прибутку шляхом підвищення точності кредитного скорингу, раннього попередження проблемної заборгованості та вдосконалення політики резервування; подальше зростання операційної ефективності за рахунок цифровізації процесів, автоматизації бек-офісних функцій і підвищення продуктивності витрат у координатах cost-to-income.

Важливим висновком є також те, що стабільність фінансового результату в умовах макрофінансової турбулентності визначається не стільки одноразовим максимізуванням прибутку, скільки його якістю та стійкістю до шоків. Тому управлінський контур має бути орієнтований на формування прибутку, який є ризик-скоригованим, прогнозованим і підтвердженим достатнім рівнем капіталу та ліквідності.

У цьому контексті доцільним є системне застосування внутрішніх лімітів, сценарного прогнозування та регулярного стрес-тестування як обов'язкових процедур контролю відтворюваності фінансових результатів.

Окремої уваги потребує стейкхолдерний аспект, оскільки для системоутворювального банку прибутковість має суспільно значущий вимір: вона формує можливості для капіталізації, підтримання довіри вкладників, стабільності платіжної інфраструктури, виконання зобов'язань перед державою як акціонером (податки, дивіденди), а також забезпечення безперервності критично важливих фінансових сервісів. Відтак підвищення результативності управління фінансовими результатами має супроводжуватися зміцненням прозорості, якості корпоративного управління та комплаєнсу, що мінімізує репутаційні й регуляторні ризики та підсилює довгострокову стійкість банку. Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що ефективне управління фінансовими результатами комерційного банку є багатокомпонентним завданням, яке потребує одночасного контролю доходів, витрат, ризику та капіталу на основі сучасних аналітичних підходів і кількісних моделей.

Реалізація запропонованої у роботі логіки управління створює передумови для підвищення прибутковості без зростання надмірної ризиковості, зміцнення фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» і, як наслідок, посилення стабільності банківського сектору України в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Determinant of Sharia Bank's Financial Performance during the Covid-19 Pandemic / R. N. Ichsan та ін. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences. 2021. Т. 4, № 1. С. 298–309. URL: <https://doi.org/10.33258/birci.v4i1.1594> (
2. Effect of corporate governance on the financial performance of commercial banks in Nigeria / L. Uchenna Okoye та ін. Banks and Bank Systems. 2020. Т. 15. № 3. С. 55–69. URL: [https://doi.org/10.21511/bbs.15\(3\).2020.06](https://doi.org/10.21511/bbs.15(3).2020.06)
3. Hermuningsih S., Sari P. P., Rahmawati A. D. The moderating role of bank size: influence of fintech, liquidity on financial performance. Jurnal Siasat Bisnis. 2022. С. 106–117. URL: <https://doi.org/10.20885/jsb.vol27.iss1.art8>
4. Kaya E. How does financial performance affect financial inclusion for developing countries? Journal of Sustainable Finance & Investment. 2022. С. 1–20. URL: <https://doi.org/10.1080/20430795.2022.2090310>
5. Бондаренко, П., Бондаренко, В., Захаренко, О. Особливості управління та формування фінансового результату банку. Підприємництво та інновації. 2020. №12. С.174–179. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.30>
6. Броваренко О. О. Фінансовий результат як інструмент аналізу фінансового стану підприємства. Економіка та наука. 2017. № 13. С. 57.
7. Василенко В. Ю. Визначення показників ефективності використання матеріальних ресурсів. Журнал Києво-Могилянської академії. 2017. №36. С. 81.
8. Волкова Н., Довгань Р. Управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-122>
9. Глушко А. Д., Грачова А. О. Методичні засади аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 6.

10. Гундорова О. Є. Аналіз фінансового результату підприємства та його елементів. Проблеми та перспективи економіки та управління. 2017. № 17. С. 256.
11. Журавель І. В. Аналіз фінансового результату підприємства. Національна бібліотека імені Вернадського. 2017. № 13. С. 254.
12. Забчук Г., Іващук О. Ризики банківської системи України в умовах воєнного стану. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Київ. 2022.
13. Катан Л. І., Плахотник М. С. Прибутковість комерційного банку та її підвищення. Агросвіт. 2018. № 21. С. 3–6.
14. Донець А. Ю. Вплив факторів на фінансовий результат банку. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/59217/7/Donets_Vplyv_fakt_oriv_na_prybutok_banku.pdf
15. Мартинюк О. Аналіз рівня фінансової безпеки комерційних банків. Modern engineering and innovative technologies. 2020. № 25-04. С. 53–61. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-25-04-058>
16. Мельник А. В. Формування фінансового результату банку. Енциклопедія ведення фінансової діяльності. 2017. № 15 С. 105.
17. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ, МСФЗ для МСП, включаючи МСБО та тлумачення КТМФЗ, ПКТ): Список Ради з МСБО від 01.01.2012 р.: станом на 12 березня 2013 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010#Text
18. Нечипоренко, С. Фінансовий результат як індикатор ефективності діяльності банку. Банківська справа. 2019. № 1. С. 50–55.
19. Основні показники банківської діяльності: офіційний сайт НБУ. URL : <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision>
20. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк», URL: <https://privatbank.ua>
21. Пась Я. Основні показники ефективності управління розвитком банківського бізнесу в Україні. Науковий вісник Херсонського державного

університету. Серія Економічні науки. 2021. № 43. С. 72–80. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/751/728>

22. Посаднєва О., Стефанович Н., Цілинко В. Оцінка достатності власного капіталу банків в період сучасних викликів та загроз. Економіка та суспільство. 54 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-76>

23. Приказюк Н., Сацюк М. Банки з іноземним капіталом в Україні: суперечності та перспективи розвитку. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. Частина 1. С. 183–191. 53

24. Про затвердження Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України: Постанова Правління Національного банку України від 24.10.2011 №373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z128811#Text>.

25. Про затвердження Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України: Постанова НБУ від 24.10.2011 р. № 373: станом на 22 лют. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-11#Text>

26. Про затвердження Порядку застосування методу трансформації під час складання фінансової звітності банків України: Постанова НБУ від 10.12.2012 р. № 510: станом на 27 черв. 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z218812#Text>

27. Рибалко А. С., Зайцев О. В. Сучасні підходи до аналізу фінансових результатів діяльності банківської установи. Економіка та суспільство. 2020. Випуск 21. С.114–122.

28. Рибалко А.С., Зайцев О.В. Сучасні підходи до аналізу фінансових результатів діяльності банківської установи. Економіка і суспільство. 2019. № 2. С. 657-665.

29. Рішення Ради Національного банку України від 04 липня 2017 року № 29-рд. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=5145271>

30. Фатюха В. В., Яришко О. В., Ткаченко Є. Ю. Аналіз фінансових результатів банківського сектору України. Ефективна економіка. 2018. №3.

31. Фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>

32. Чубука В. М. Роль аналізу фінансового результату підприємства в процесі прийняття управлінських рішень. Економіка та наука. 2018. № 30. С. 57.

33. Шевчук О. М. Фінансовий результат як показник ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2018. №8. С. 36.