

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра банківської справи

Допущено до захисту

Завідувач кафедри _____ Л. В. Жердецька

“ _____ ” _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та
страхування» за освітньо-професійною програмою
«Міжнародний банківський бізнес»
на тему:
«Організаційно-методичні аспекти формування прибутку банків:
порівняльний аналіз за формами власності»

Виконавець:

студентка 4 курсу, групи 8 ЦЗФН
Азарова Катерина Михайлівна

Науковий керівник:

Д.е.н., професор кафедри банківського
справи
Коваленко Вікторія Володимирівна

ОДЕСА – 2025

АНОТАЦІЯ

Азарова К.М. «Організаційно-методичні аспекти формування прибутку банків: порівняльний аналіз за формами власності»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування» – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2025.

У роботі визначаються підходи до визначення поняття «прибуток банку» та виокремлено його ключові функції. Розглянуто класифікацію прибутку банку за різними ознаками. Автором висунуті гіпотези щодо взаємозв'язку між прибутком та впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Проведено порівняльний аналіз обраних банків в залежності від форми власності та зазначено, що кожен з банків має свої сильні сторони, їх фінансова діяльність повинна бути оцінена в контексті конкретних стратегічних цілей та ризиків. З'ясовано, що незалежно від економічної ситуації, банки по всьому світу залишаються ключовими рушіями розвитку нових ринків та підтримки бізнесу своїх клієнтів.

У роботі надані рекомендації для банків щодо впровадження системи формування прибутку на основі збалансованих показників (СЗП).

Результати кваліфікаційної роботи отримано з урахуванням сукупності загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: абстрактно-логічний, аналітичний, графічний, аналізу та синтезу, економіко-статистичний, структурно-динамічного аналізу, порівняльного аналізу.

Ключові слова: банк, капітал, зобов'язання, активи, ризик, прибуток, система збалансованих показників

ANNOTATION

Azarova C.M. «Organizational and methodological aspects of bank profit formation: comparative analysis by ownership forms»

Qualification work for a bachelor's degree in Finance, banking and insurance – Odesa National Economic University. – Odesa, 2025.

The study outlines various approaches to defining the concept of “bank profit” and identifies its key functions. It examines the classification of bank profit based on different criteria. The author puts forward hypotheses regarding the relationship between profit and the influence of external and internal factors. A comparative analysis of selected banks based on ownership structure has been conducted, revealing that each bank possesses distinct strengths; therefore, their financial performance should be evaluated within the framework of specific strategic objectives and associated risks. It is established that, regardless of the economic environment, banks worldwide continue to serve as key drivers of new market development and support for their clients’ business activities.

The paper provides recommendations for banks on implementing a profit formation system based on the Balanced Scorecard (BSC) methodology.

The results of the qualification work were obtained taking into account a set of general scientific and special research methods, namely: abstract-logical, analytical, graphic, analysis and synthesis, economic-statistical, structural and dynamic analysis, comparative analysis.

Keywords: bank, capital, liabilities, assets, risk, profit, balanced scorecard.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКУ БАНКІВ.....	7
1.1. Теоретичне обґрунтування прибутку банків як об'єкту корпоративного управління.....	7
1.2. Характеристика підходів до формування прибутку банків	15
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ БАНКІВ УКРАЇНИ З РІЗНИМИ ФОРМАМИ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕННОСТІ.....	29
2.1. Оцінка фінансових індикаторів діяльності банків за формами власності.....	29
2.2. Аналіз прибутковості банків за формами власності.....	43
2.3. Визначення конкурентних переваг банків за різними формами власності як індикатору прибуткової діяльності.....	54
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКУ БАНКАМИ.....	68
3.1. Світовий огляд забезпечення прибуткової діяльності банків.....	68
3.2. Удосконалення підходу до формування прибутку банків на основі системи збалансованих показників.....	80
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

В сучасних умовах, коли країна пройшла пандемію COVID-19 та вже більше більш трьох років знаходиться у повномасштабній війні, спостерігається негативна динаміка у всіх напрямках економіки, у тому числі й фінансовому секторі. Тому перед банківськими установами постає завдання як збереження філіальної мережі й клієнтської бази, підтримання банківського бізнесу на плаву та отримання прибутковості.

Наслідки воєнного стану в Україні на протязі 2022 – 2024 рр. призвели до дисбалансів в перш чергу основних макроекономічних пропорцій в економіці країни. Стрімке зростання показників інфляції, суттєвий вплив коштів фізичних осіб, підвищення рівня доларизації, зниження купівельної спроможності національної одиниці, що не могло не вплинути на діяльність банків. Банківська система України зіткнулася з низкою проблем, а саме зі збільшенням обсягів проблемних позичок та резервів за ними, відсутністю зовнішніх інвестицій, проблемами із запозиченням ресурсів на внутрішньому ринку, що посилює конкуренцію на банківському ринку, що прямо вплинуло на прибутковість банків

Вивченням теоретичних засад формування прибутку банків займаються такі науковці як Вовчак О.Д., Герасимович А.М., Сало І.В., Коваленко В.В., Примостка Л.О., Сергєєва О.С.

Проведений аналіз наукових джерел показує, що не має загальної думки до визначення сутності прибутку, чинників, які впливають на прибутковість банків. Визначені проблеми підвищують актуальність дослідження в напрямку рекомендацій щодо підвищення прибутковості банків в умовах невизначеності.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне узагальнення підходів до формування прибутку банків з урахуванням їх форм власності та виявлення ключових чинників, які впливають на ефективність управління прибутковістю.

Для досягнення мети в роботі було поставлено наступні задачі:

- обґрунтувати поняття прибутку банків як об'єкту корпоративного управління;

- надати характеристику підходів до формування прибутку банків;
- оцінити фінансові індикатори діяльності банків за формами власності;
- проаналізувати прибутковість банків за формами власності;
- визначити конкурентні переваги банків за різними формами власності як індикатору прибуткової діяльності;
- ознайомитися зі світовим огляд забезпечення прибуткової діяльності банків;
- надати рекомендації щодо підвищення підходу до формування прибутку банку на основі системи збалансованих показників.

Об'єктом дослідження є процес формування прибутку банків за різними формами власності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади організації процесів формування прибутку банків різних форм власності в умовах невизначеності.

Методи дослідження. Теоретичною основою кваліфікаційної роботи є положення економічної теорії банківської справи та фінансового менеджменту, дослідження вітчизняних науковців з питань формування прибутку банків. Результати кваліфікаційної роботи отримано з урахуванням сукупності загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: системний – для визначення економічної сутності поняття «прибуток банку», джерел, особливостей та чинників його виникнення; угруповань і класифікацій - для систематизації чинників, які впливають на формування прибутку банку; економіко-математичні методи - для аналізу впливу чинників на формування прибутку банку, які впливають на розмір їх економічних результатів; порівняльного – співставлення результатів діяльності АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2021 – 2025 рр. на 01.01. та при дослідженні зарубіжного досвіду реформування банківського сектору.

Інформаційну базу дослідження становили дослідження українських науковців, Закони та Постанова НБУ, офіційні відкриті статистичні бази Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, аналітичні матеріали Національного банку України, фінансова звітність АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК» та власні розрахунки автора.

Апробація результатів дослідження. Апробація результатів дослідження. По темі кваліфікаційної роботи була прийнята участь у ІХ Студентська науково-практична конференція факультету фінансів та банківської справи Одеського національного економічного університету 8-9 квітня 2025 р та опубліковані тези на тему «Характеристика прибутку банків як об'єкту корпоративного управління». Оpubлікована фахова стаття на тему «Прибутковість банків: порівняльний аналіз за формами власності» у Науковому віснику ОНЕУ. 2025. № 5–6 (330–331).

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (73 найменування). Загальний обсяг роботи становить 109 сторінок. Основний зміст викладено на 92 сторінках. Робота містить 24 таблиці, 24 рисунка, 4 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКУ БАНКІВ

1.1. Теоретичне обґрунтування прибутку банків як об'єкту корпоративного управління

Ефективність інституційного укладу діяльності банків залежить від прибутковості його діяльності. Виходячи з того, що основною метою діяльності банків є максимізація прибутку, та подальше функціонування банків залежить від процесу формування самого прибутку та його використання у відповідності до визначеної стратегії та місії банку.

Прибутковість банківського бізнесу відбиває ключову роль для відіграє критичну роль для суб'єктів, а саме домогосподарств, нефінансових корпорацій та держаних органів управління. Також акціонери банківських інституцій зацікавлені в процесі максимізації прибутку, так як від цього залежить дивідендна політика. Прибуток банку виступає стимулом для позичальників так як збільшується доступність до кредитних ресурсів [1, 59].

Слід звернути увагу на те, що прибуток виступає головним внутрішнім джерелом поповнення фінансових ресурсів, що для банку є підґрунтям для вирішення стратегічних завдань подальшого його розвитку. Особливо від розміру сформованого прибутку залежить рівень капіталізації банків, обсяг та якість активів, формування резервів, ділова репутація та імідж банку, можливості щодо фінансування капітальних вкладень, підтримка достатнього рівня платоспроможності.

Також слід звернути увагу на те, що прибуток банківських інституцій відбиває вирішальну роль у процесах мотивації персоналу до праці, але його основна функція міститься у забезпеченні достатнього рівня прибутковості, тобто захисту від ризику банкрутства.

Якщо розглядати наукові підходи до визначення прибутку банку, то слід виокремити чотири ключові з них, а саме: прибуток банку як фін. рез., як різниці між доходами та витратами, як винагорода, як критерій ефективності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика підходів до поняття «прибуток банку»

Автори	Визначення
<i>прибуток як фінансовий результат</i>	
О. Гладчук , І. Ткачук	«прибуток – це кінцевий фінансовий результат, який створює необхідні умови для збереження економічної життєздатності та подальшого розвитку банку» [2].
О. Ушакова	«прибуток – це фінансовий результат діяльності банку, який розраховується як різниця між його доходами та витратами» [3].
Н. Маслак	«прибуток – результативний параметр діяльності банку, який характеризує перевищення доходів банку над його витратами у визначений період часу» [4].
<i>як різниця між доходами та витратами</i>	
А. Кушнірьова	«прибуток – це виражений у грошовій формі дохід власника на вкладений капітал, плата за працю, за ризик ведення фінансово-господарської діяльності, який є різницею між сукупним доходом і сукупними витратами в процесі здійснення цієї діяльності» [5].
Н. Демчук, О. Довгаль	«прибуток банків виступає переважно як різниця між сумою процентів, отриманих за надані банком кредити і виплачених по внесках клієнтів» [7].
<i>як винагорода</i>	
В.. Іванова	«прибуток – це форма доходу підприємця, який вкладає власний капітал з метою досягнення окремого комерційного успіху, у той же час прибуток є визначеною платою за ризик здійснення підприємницької діяльності» [1, с. 58].
О. Криклій, Н. Маслак	«прибуток – виражений у грошовій формі дохід власника на вкладений капітал, плата за працю, за ризик ведення підприємницької діяльності, який є різницею між сукупним доходом і сукупними витратами в процесі здійснення цієї діяльності» [7].
<i>як критерій ефективності</i>	
А. Череп, І. Рурка	«прибуток – це показник діяльності банку, що формується внаслідок здійснення розрахункових, кредитних, і грошових операцій та інших видів діяльності банку та характеризує їх ефективність» [8].
М. Скрипник	«прибуток – основний елемент продукту та предмету праці управлінського персоналу банку, що аналізується, прогнозується та планується як основний економічний показник» [9].

Джерело: систематизовано авторкою за матеріалами [1-9].

Слід також розглянути підходи науковців щодо поняття «прибуток» з точки зору ризиковості діяльності та виконання самим прибутком власних функцій. Так, Є. Ящук вважає, що: «прибуток – це форма доходу власників, які вкладають свій капітал з метою досягнення певного комерційного успіху. Він є визначеною платою за ризик під час здійснення діяльності банку. Зважаючи на це, обсяг прибутку та рівень ризику знаходяться у прямо пропорційній взаємозалежності. Економічний зміст прибутку

розкривається через виконання певних функцій: стимулюючої, розподільчої та оціночної» [10].

І. Бланк надає наступну характеристику прибутку: «прибуток являє собою втілений у грошовій формі чистий дохід підприємця на вкладений ним капітал, що характеризує його винагороду за певний ризик від здійснення підприємницької діяльності та є різницею між сукупним доходом і витратами» [11, с. 109].

Багато науковців та практиків є прихильниками бухгалтерського підходу до трактування поняття «прибуток», а саме:

В. Стельмах та співавтори у складеному ними енциклопедичному словнику прибуток розглядають як: «перевищення доходів банку над його витратами (різниця) до сплати податку на прибуток» [12].

І. Парасій-Вергуненко І.М. – як: «фінансовий показник результату діяльності банку, розмір якого залежить від трьох факторів: доходів, витрат та податків до бюджету» [13, с. 347].

М. Ревич – як: «представлений у грошовій формі дохід власника, що є головним фінансовим показником результативності діяльності банку – різниця між сукупним доходом і сукупними витратами від своєї діяльності» [14].

З вище представлених визначень, ми доходимо висновку, що прибуток банку багатогранне поняття, і зосереджуватися на виконанні одного з напрямів ним неможливе. Впершу чергу він виступає як фінансовий результат, але від його значення залежить ефективність усіх бізнес-процесів у банківському бізнесі.

У цьому контексті ми погоджуємо твердження С. Ганзюка, що реалізація функцій прибутку в банках повинна відбуватися на підставі сформованої системи якісного управління ним [15, с. 113].

Тому, наступним етапом теоретичного трактування прибутку є потреба у розгляді функцій, які він виконує (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Огляд функцій, які виконує прибуток банків

Функція	Характеристика
Функція стимулювання	Стимул для банківських інституцій удосконалювати бізнес-процеси та збільшувати їх ефективність. Мотивація до отримання прибутку призводить до пошуку нових шляхів збільшення доходів та зниження витрат.
Захисна функція	Ключове формування капіталу та резервів банку. Він дозволяє банку захищати себе від фінансових ризиків та несподіваних витрат, забезпечуючи фінансову стійкість.
Розподільча функція	Розподіляється між власне банком і бюджетами через податкову систему.
Оціночна функція	Виступає індикатором його фінансової стабільності та ефективності, а оціночна функція допомагає керівництву банку у визначенні стратегій розвитку, ризиків та можливостей. Оціночна функція відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного функціонування банку та досягненні його стратегічних цілей.
Функція розвитку	Ключове джерело формування капіталу та резервів банків.
Інвестиційна функція	Спрямування прибутку на розширене відтворення, тобто на оновлення-матеріально-технічного забезпечення, впровадження новітніх банківських продуктів та інноваційних технологій.
Інформаційна функція	Виступає індикатором доцільності капітальних вкладень у розвиток сегментів банківського ринку, різних банківських продуктів.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [16-18].

Визначені функції можна розглядати як визначальну роль формування прибутку банків для національної економіки (рис. 1.1).

Зрозуміло, що виконання даної ролі представленим індикатором залежить від чинників, які спричиняють як негативний, так і позитивний вплив на його формування.

Так, І. Правдиковська та Н. Дорошенко вважають, що на сьогодні найсуттєвіші виклики для формування прибуткової діяльності банків є: зростання макроекономічного ризику, ризик забезпечення достатності капіталу, зростання кредитного ризику та валютного, виникнення ризику прибутковості через збитки за кредитами та відрахування до резервів за кредитними збитками [20, с. 152].

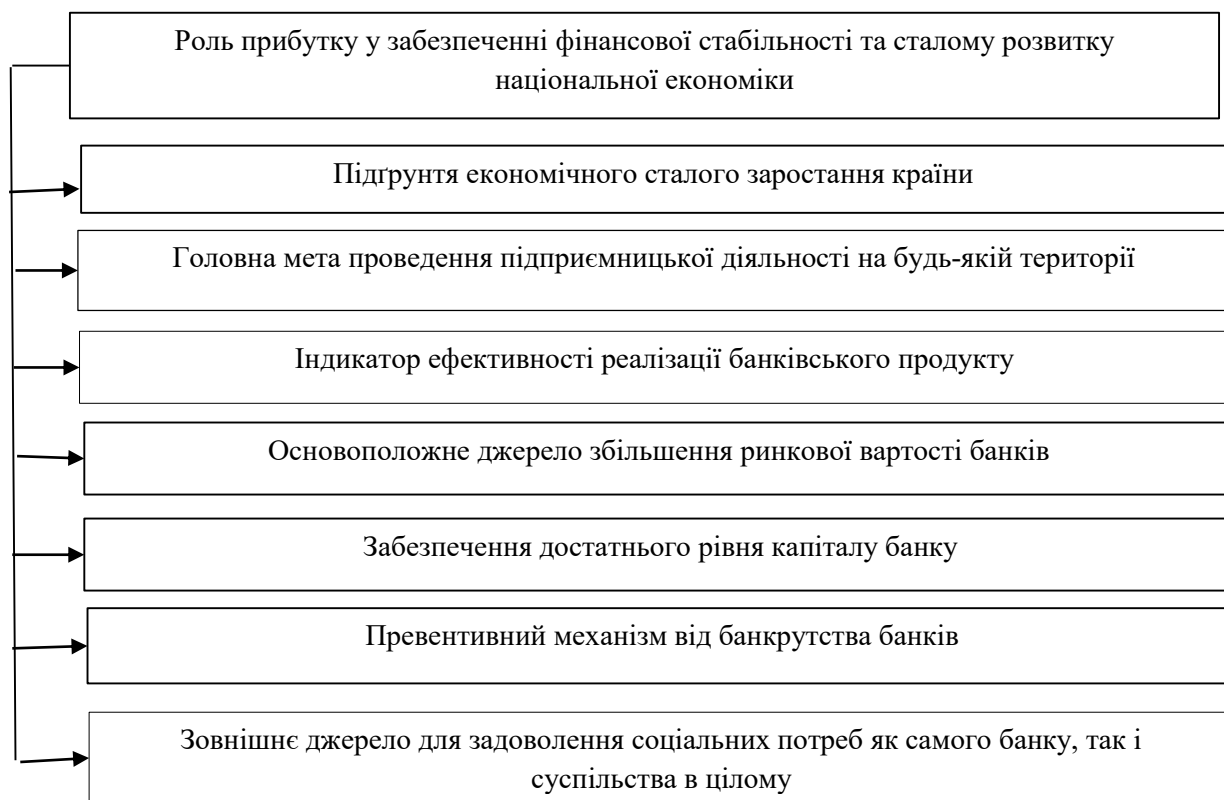


Рис. 1.1. Основні елементи, що визначають роль прибутку для розвитку банківської системи та національної економіки

Джерело: складено авторкою за матеріалами [19; 20]

Ю. Бездітко провів аналітичний розріз за рахунок яких джерел формується прибуток банків під час воєнного стану в Україні. Він довів, що основними складовими доходів банків України були процентні та комісійні доходи, коливання яких призводило до зміни обсягів чистого прибутку. Щодо витрат, то на формування прибутку негативно вплинув такий показник як співвідношення процентних доходів та витрат, який постійно знижується та зростання адміністративних витрат [21, с. 263].

У загальній, стандартній ситуації, якщо не враховувати світові катаклізми, чинники, які впливають на прибуток банків можна поділити на екзогенні та ендогенні (рис. 1.2).

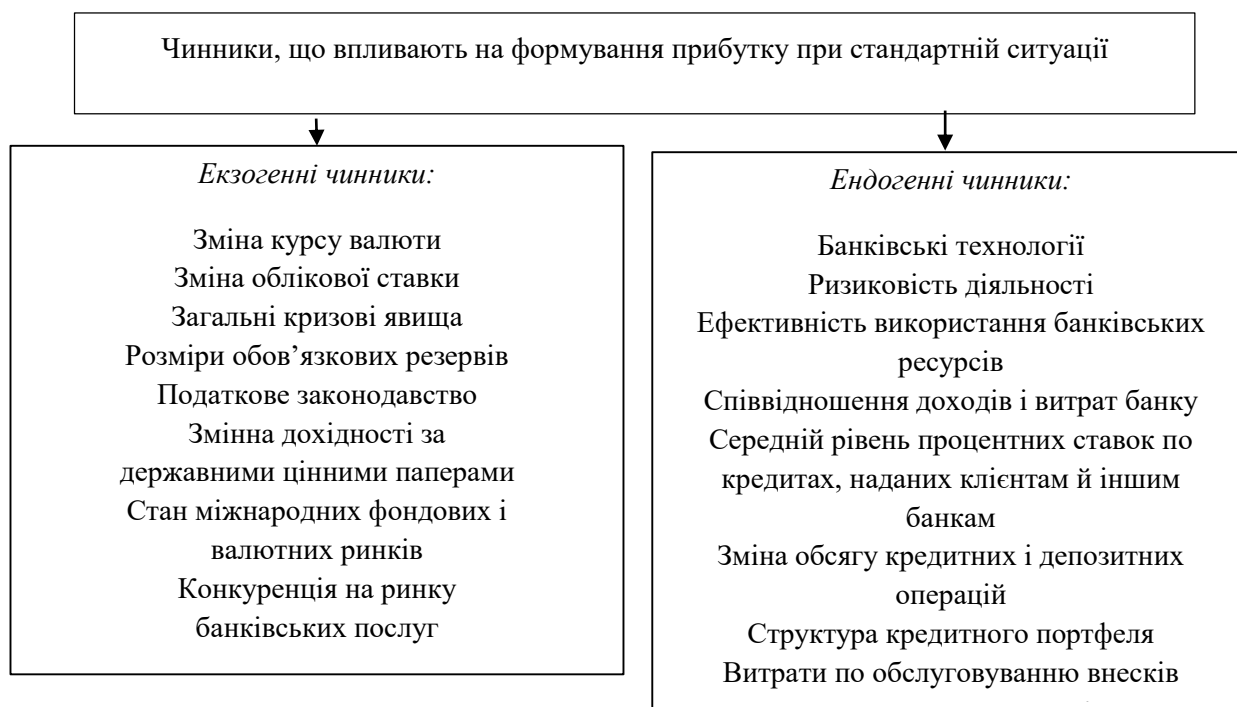


Рис. 1.2. Характеристика чинників, що впливають на формування прибутку банків за сценарієм сталості економіки

Джерело: [22, с. 97].

Авторкою кваліфікаційного роботи була сформована класифікація чинників, які впливають на прибуток банків за різними критеріальними ознаками (рис. 1.3).

Принаймні, ми можемо спостерігати, що на формування прибутку банків впливають чинники за різними напрямками дії.

Якщо звернемо увагу на наукові дослідження з цього напрямку, то можемо спостерігати нахил поділення даних чинників на два напрями, а саме екстенсивний та інтенсивний.

Екстенсивні чинники мають кількісну характеристику, які відображають обсяг ресурсної бази, наприклад, мережева розташованість банківських філіалів, чисельність персоналу банку, рівень ресурсної бази та інші, а також їхня неефективне використання, яке може призвести до втрат, пов'язаних з ризиками, розподілом грошових потоків на резерви та різні фонди.

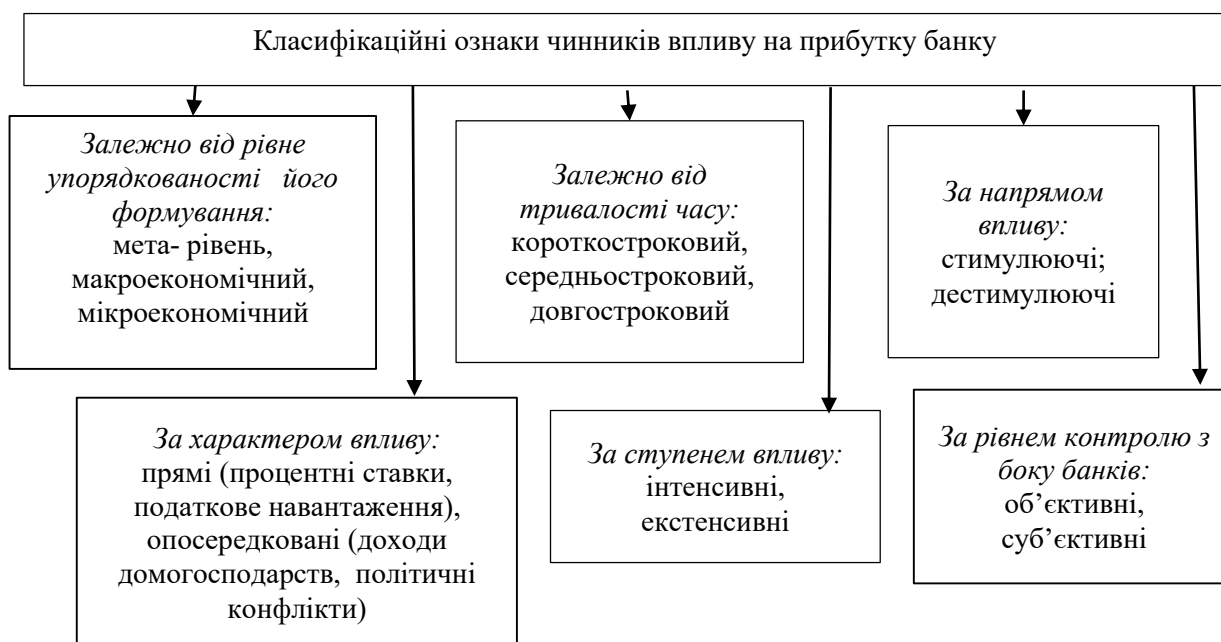


Рис. 1.3. Класифікація чинників впливу на формування прибутку банків

Джерело: сформовано авторкою

Інтенсивні чинники відзначаються якісною характеристикою та віддзеркалюють раціональність використання ресурсів. Зазначені чинники є ключовими для покращення ефективності, можуть містити у собі використання інноваційних технологій, підвищення професійних компетентностей потенціалу персоналу банку [8].

Також слід приділити значну увагу чинникам, які розглядаються як зовнішні та не залежать від обраної стратегії розвитку банку. До них сіл віднести: наднаціональні та чинники макроекономічного та мезо- рівнів.

Наднаціональні чинники характеризуються рівнем економічного зростання країни по відношенню до інших держав, глобальними змінами щодо обслуговування бізнесу та наданням ним послуг, ефективність імплементації міжнародних стандартів у сфері фінансового моніторингу.

Чинники макроекономічного рівня: політичне, економічне, соціальне та технологічне середовище функціонування банків.

Чинники мезорівня обґрунтовують вплив національного фінансового ринку в цілому, та ринку банківських послуг зокрема, на можливості банків формувати

прибуток. До таких чинників слід віднести обсяг попиту і пропозиції, ринкові відсоткові ставки; значення фондових індексів; інституційне упорядкування ринку та загальна стратегія монетарної політики Національного банку України.

Представлені зовнішні чинники можуть спотворювати як прямий, так і опосередкований вплив на формування внутрішніх чинників, які впливають на прибуток банків (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Внутрішні чинники, які впливають на формування прибутку банків

Елементи	Топ–менеджмент	Персонал	Фінанси	Технічний потенціал	Маркетинг	Внутрішні бізнес–процеси
Стратегія управління банком	Філософія діяльності банку	Стратегія управління персоналом	Фінансова політика	Технологічний потенціал	Стратегія маркетингу	Стратегія організації внутрішніх бізнес–процесів банку
Цілі	Місія та бачення банку	Цілі та завдання управління персоналом	Цілі та завдання управління фінансами	Цілі та завдання впровадження нової техніки та технологій	Цілі та завдання маркетингу	Цілі та завдання оптимізації внутрішніх бізнес–процесів
Процеси	Прийняття управлінських рішень	Комунікації	Фінансові процеси	Інноваційні процеси	Маркетингові процеси	Бізнес–процеси
Структури	Структура управління	Штатна структура	Фінансова структура	Структура інновацій	Структура маркетингу	Структура бізнес–процесів
Вид ризику, що генерується	Стратегічний	Операційний	Фінансові	Технологічний	Діловий	Операційний, технологічний

Джерело: систематизовано авторкою за матеріалами [23, с. 601; 24, с. 262].

Таким чином, прибуток банків слід розглядати як категорію, яка характеризується формою доходу, який утворюється в результаті банківської діяльності, з вирахуванням усіх витрат і платежів, які були понесені банком з урахуванням банківських ризиків, виконує оціночну, розподільчу та стимулюючу функції.

1.2. Характеристика підходів до формування прибутку банків

Процес формування прибутку банків залежить від структури його доходів та витрат. Їх співвідношення дає можливість виявити джерела для формування прибутку (рис. 1.4).

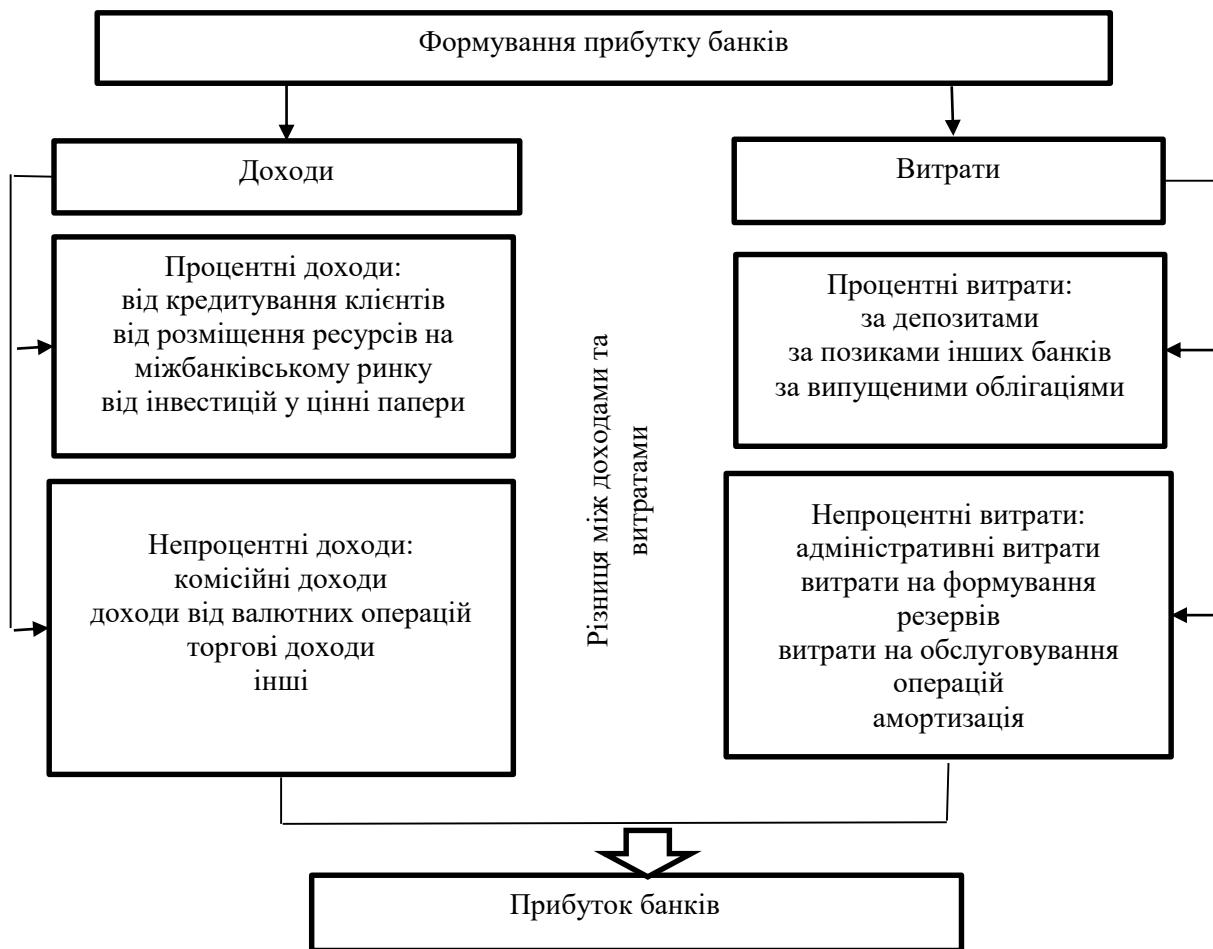


Рис. 1.4. Схема формування прибутку банків

Джерело: складено авторкою за матеріалами [25, с. 72]

Представлена схема відображає основні джерела формування прибутку банку, включаючи процентні та непроцентні доходи, витрати та резерви.

При розгляді питання щодо формування прибутку, слід також приділити увагу відносно його розподілу (рис. 1.5).

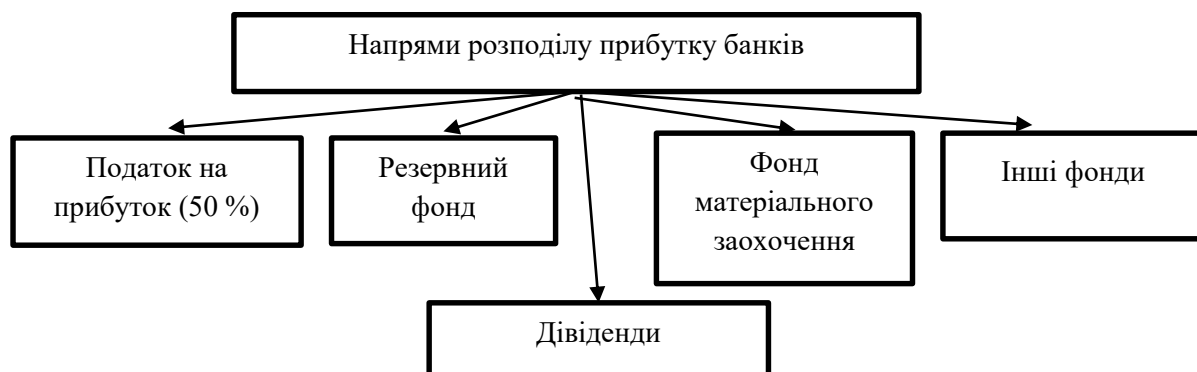


Рис. 1.5. Схема розподілу прибутку банків

Джерело: складено авторкою за матеріалами [25, с. 73; 26]

Вибір підходів до формування прибутку банків залежить від його класифікаційних ознак.

Базовим є підхід, який ґрунтується на його бухгалтерському трактуванні.

Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», визначає прибуток як «суму, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати» [27]. Ідентичне трактування наведено в «Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України» [27].

Звертаємо увагу на те, що бухгалтерський облік в банках України поділено на фінансовий, управлінський та податковий, то за доцільне є виокремлювати види прибутку залежно від способу його розрахунку – фінансовий, податковий та управлінський (рис. 1.6).

За розрахунковим підходом прибуток банків слід розглядати як перевищення доходів банківської інституції над витратами, склад яких визначається встановленими нормами та правилами фінансового та податкового обліку та потребами банку в інформаційному забезпеченні щодо його формування.

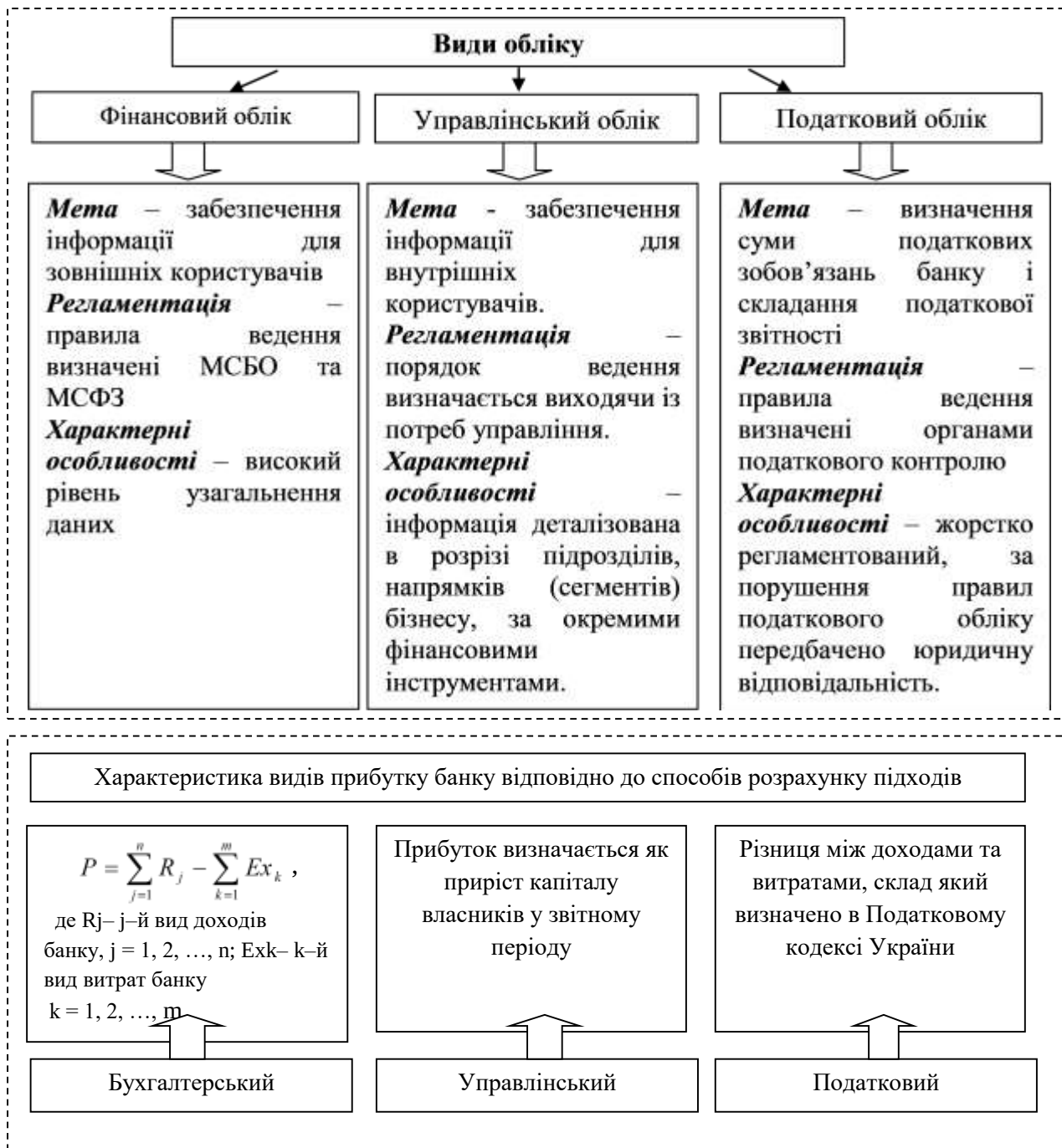


Рис. 1.6. Види прибутку банків за бухгалтерським підходом

Джерело: складено авторкою за матеріалами [28-30].

Банки використовують представлені підходи до визначення прибутку в залежності від цілей, які поставлені перед аналітиком, з використанням певної сукупності індикаторів. Відповідно до податкового обліку [29] прибуток виступає основою оподаткування для сплати податкових платежів. Метод розрахунку прибутку в податковому обліку відрізняється від фінансового, так як перелік доходів

та витрат відрізняється. Їх перелік регламентований у Податковому Кодексі України [32].

При використанні управлінського обліку, об'єктом управління –прибуток не виступає у якості розрахункового показника, а враховуються чинники, що впливають на нього. Така інформація необхідна керівництву для прийняття управлінських рішень, а тому банк може самостійно визначати перелік тих доходів і витрат, які будуть включені до розрахунку прибутку. В загалом, можна стверджувати, що підходи до формування прибутку банків залежать від його класифікаційних ознак (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Класифікація прибутку банків за різними ознаками

Джерело: складено авторкою за матеріалами [33-34].

Розглянемо більш детально дані ознаки.

Джерела формування за основними видами діяльності: «Прибуток від операційної діяльності банківської установи виникає в процесі основної діяльності банку та інших видів діяльності, які не можна ідентифікувати як інвестиційну або фінансову. Прибутком банків від фінансової діяльності вважають непрямим ефектом від залучення, як власного, так і запозиченого капіталу на більш привабливих умовах, ніж за середніми на фінансовому ринку, чи прямий прибуток банку на вкладений капітал, який виникає завдяки впливу ефекту фінансового левериджу» [5, с. 114]. Прибуток від інвестиційної діяльності виникає унаслідок продажу або придбання довгострокових активів та інших інвестицій, які не мають форми грошових коштів.

Відповідно до класифікації Базельського комітету з банківського нагляду [35] розрізняють прибуток: від комерційної діяльності, від торгової діяльності банку, від діяльності з управління активами та пасивами [35].

Прибуток від комерційної діяльності банку – це сукупність доходів, отриманих від основних операційних видів діяльності банків, за вирахуванням відповідних витрат, пов'язаних з цими операціями. Даний вид прибутку є ключовим показником ефективності роботи банку і включає кілька основних компонентів:

- процентний прибуток (Net Interest Income) – це доходи від процентних активів (кредити, облігації, інші позики) мінус витрати на процентні зобов'язання (депозити, залучені позики, облігації). Процентний прибуток відображає здатність банку ефективно розміщувати залучені кошти і є ключовим показником його рентабельності;

- непроцентний прибуток (Non-Interest Income) – це доходи від комісій за банківські послуги, такі як ведення рахунків, перекази коштів, консультаційні послуги, управління активами, послуги зберігання; прибуток від операцій з цінними паперами, валютою, деривативами; доходи від оренди, страхування та інших нетрадиційних банківських операцій;

- інвестиційний прибуток (Investment Income), утворюється від інвестиційної діяльності банку, яка включає доходи від довгострокових інвестицій в акції, облігації, нерухомість та інші активи. Інвестиційний прибуток може включати дивіденди, процентні доходи та приріст капіталу від продажу

інвестиційних активів.

Прибуток від комерційної діяльності є важливим індикатором тому, що відображає здатність банку генерувати доходи від своєї основної діяльності та ефективно управляти своїми ресурсами та витратами. Цей прибуток є підґрунтям для встановлення фінансової стабільності банку, дозволяє збільшувати власний капітал, поповнювати резервні фонди, забезпечувати платоспроможність і підтримувати конкурентоспроможність на ринку [8, с. 231].

Результатом торговельної діяльності банків торговельний прибуток, включає прибуток від торгівлі цінними паперами, валютою, деривативами та іншими фінансовими інструментами. Представлений вид прибутку може бути дуже мінливим, оскільки залежить від умов ринку і здатності банку ефективно управляти своїм торговим портфелем.

За ознакою відповідно до «порядку визначення у сфері нормативного регулювання обліку і оподаткування банку» виділяють наступні види прибутку: обліковий прибуток, прибуток до оподаткування, прибуток після оподаткування, чистий прибуток» [8, с. 232].

«Прибуток банків до оподаткування визначається шляхом зменшення облікового прибутку на величину чистих затрат на формування резервів банку та прибутку (збитку), отриманого від довгострокових активів, які призначені для продажу клієнтам. Прибуток банку після оподаткування визначається шляхом зменшення прибутку до оподаткування на величину затрат, пов'язаних із сплатою податку на прибуток банку. Чистий прибуток банків представляє собою прибуток після оподаткування, який збільшується або зменшується внаслідок непередбачених доходів або витрат банку» [14].

Ознака «склад елементів, які формують прибуток банків» [4], змістовно розкривається через маржинальний, валовий та операційний прибутки.

Валовий прибуток визначається як різниця між доходами, одержаними банками та витратами, пов'язаними з операціями, що здійснюються в ході операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. «Прибуток банку від операцій розраховується як різниця між сумою валового прибутку та сумою операційних витрат банку,

включаючи витрати на забезпечення власної діяльності, такі як адміністративні витрати та витрати на персонал» [4, с. 15].

«Маржинальний прибуток банку відображає обсяг доходів від продажу банківських продуктів, який зменшується на обсяг змінних витрат. З іншого боку, він включає в себе власне прибуток та постійні витрати банків» [8, с. 232].

Від ступеня інфляційного впливу виокремлюють номінальний (фактично одержаний) і реальний прибуток банку. Номінальний прибуток банку визначається як фактичний дохід, отриманий від банківської діяльності, без врахування інфляційних чинників. Це просто сума грошей, яку банк отримав від своїх операцій. З іншого боку, реальний прибуток банку враховує вплив інфляції на фінансові результати. Він показує реальну купівельну потужність прибутку, враховуючи зміни в цінах товарів і послуг. Розраховується цей показник шляхом скоригування номінального прибутку на рівень інфляції. Отже, номінальний прибуток вказує лише на грошові суми, отримані банком, тоді як реальний прибуток враховує покупну потужність цих грошей у залежності від інфляційних та економічних змін [1, с. 59].

Враховуючи розмір, банківський прибуток можна класифікувати на мінімальний та максимальний. Мінімальний прибуток визначається як сума, яка після оподаткування забезпечує досягнення мінімального рівня рентабельності для вкладеного власниками банківської установи капіталу.

Максимальний прибуток для банку може бути досягнутий при рівнях діяльності, коли маржинальні доходи дорівнюють маржинальним витратам. Збільшення обсягів діяльності банку призводить до зростання граничних витрат і доходів у пропорційних розмірах [36].

При розгляді питання щодо джерел формування прибутку банків слід звернути увагу на процес його планування.

Планування як інструмент для формування прибутком [37] віддзеркалює «процес розробки системи заходів щодо забезпечення його формування в необхідному обсязі та ефективного використання відповідно до завдань розвитку банку в майбутньому» [32]. Для планування прибутку банку можуть

використовуються три системи (рис. 1.8).

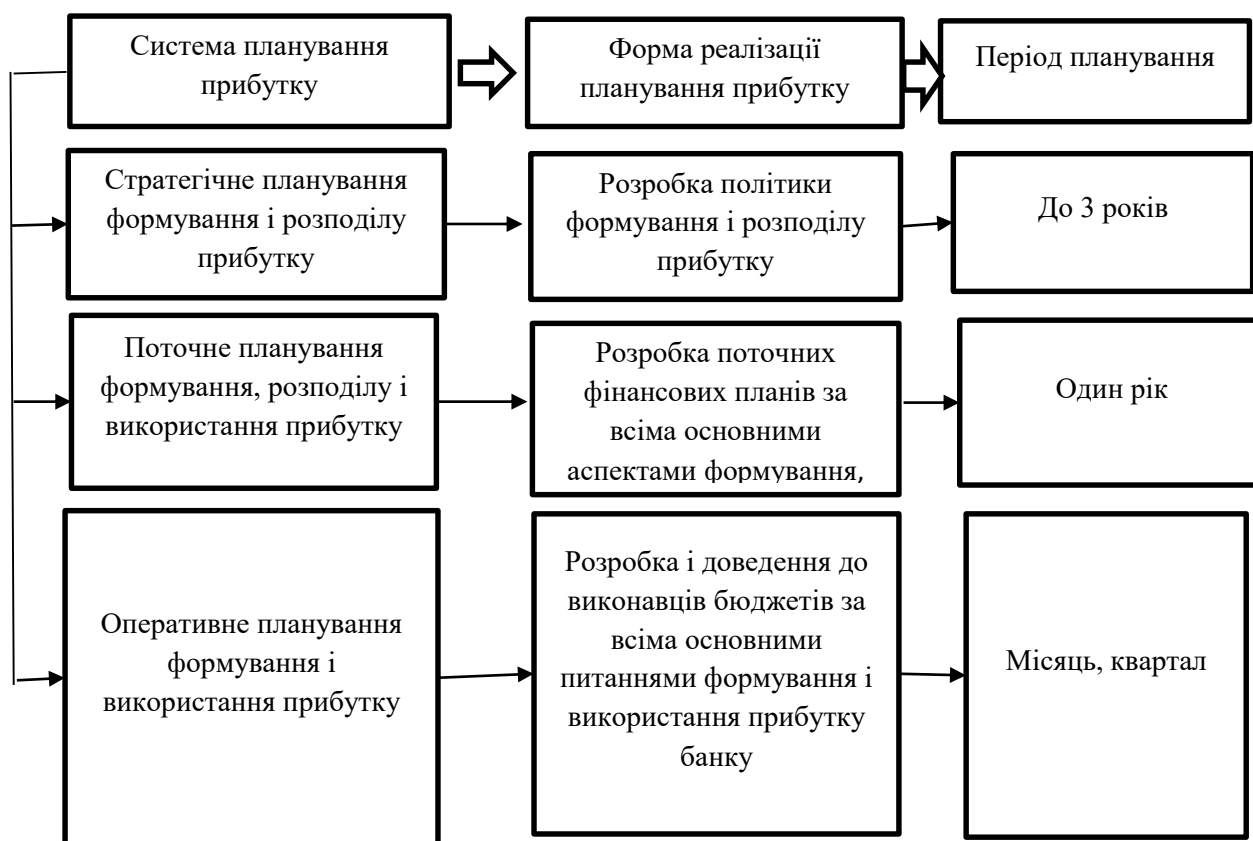


Рис. 1.8. Схема планування прибутку банків

Джерело: складено авторкою за матеріалами [37, с. 233; 38, с. 21]

Висхідним етапом планування є розробка політики саме управління прибутком банку, змістовне навантаження якої полягає у «...визначенні системи довгострокових цілей формування і розподілу прибутку відповідно до завдань розвитку банку та вибір найбільш ефективних шляхів їх реалізації, на цільових показниках якої ґрунтується система поточного планування, що полягає в розробці конкретних планів, вихідними передумовами для яких планові обсяги фінансової діяльності, система розроблених нормативів і лімітів витрат, система чинних ставок податкових платежів та результати аналізу прибутку за попередні періоди. Оперативне планування полягає в розробці системи бюджетів (бюджетуванні), які конкретизують завдання фінансової діяльності на порівняно близьку перспективу шляхом трансформації стратегічних показників в планові значення за статтями бюджетів банку» [7, с. 32–37].

Для того щоб провести планування прибутку банків за необхідне є проведення

аналізу попередніх даних щодо джерел його формування та розподілу (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Характеристика елементів аналізу прибутку банків

Джерело: складено авторкою за матеріалами [39, с.149].

Хочемо відзначити, що планування прибутку банків відіграє важливу роль щодо виконання банками «Плану відновлення діяльності банків України та банківських груп» [40]. Відповідно до нього, банки зобов'язані побудувати систему індикаторів: «кількісні показники щодо: капіталу; ліквідності; прибутковості; якості активів; ринкових умов; макроекономічних умов; якісні показники: вимоги клієнтів про дострокове погашення зобов'язань у значних сумах; наявність негативної інформації щодо критично важливих контрагентів; проблеми із залученням фінансування за поточними ринковими ставками; плинність персоналу (ключових фахівців); негативні наслідки прийняття судових рішень; застосування Національним банком заходів впливу; втрата ділової репутації керівників банку, власників істотної участі в банку» [40].

Тобто ми можемо стверджувати, що виконання у позитивному векторі цих індикаторів залежатиме від отриманих прибутків. При цьому слід оцінити досягнення основних показників прибутковості (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Індикатори оцінювання рівня прибутковості банків

Коефіцієнт	Розрахунок	Характеристика
Рентабельність капіталу	$ROE = \text{ЧП} / K$, де ЧП – чистий прибуток; K – власний капітал банк	Рекомендоване значення не менше 15 %. Він показує, скільки чистого прибутку припадає на 1 грн. власного капіталу
Рентабельність активів	$ROA = \text{ЧП} / PA * 100 \%$ або $ROA = \text{ЧП} / A * 100 \%$, де PA – робочі активи банку; A – загальні активи банку	Коефіцієнт ROA має бути не менше 1 % і показує, скільки чистого прибутку приносить 1 грн. активів банку
Чистий спред	$\text{ЧС} = \text{ПД} / \text{ПА} * 100 \% - \text{ПВ} / \text{ПП} * 100 \%$, де ПД – процентні доходи; ПА – платні активи, тобто активи, за якими банк отримує доходи; ПВ – процентні витрати; ПП – платні пасиви, тобто пасиви, за якими банк несе витрати	Норма не менше 1,25 %. ЧС показує чисту дохідність банку
Чиста процентна маржа	$\text{ЧПМ} = (\text{ПД} - \text{ПВ}) / \text{РА} * 100 \%$	Норма не менше 4,5 %. Виражає скільки чистого процентного доходу приносить 1 грн. робочих активів

Джерело: [41, с.112].

Також слід відмітити, що процес формування прибутку банків пов'язаний з обраною стратегією забезпечення його прибутковості, а також ліквідності. У цьому контексті заслуговують на увагу пропозиції О. Шелест [42] щодо побудови імітаційної моделі планування прибутковості (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Алгоритм використання адаптивної моделі із забезпечення ліквідності та прибутковості банків

Джерело: [42].

Для реалізації даної моделі необхідно встановити зв'язок між прибутком та впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Для цього нами були висунуті наступні гіпотези.

Гіпотеза 1. Зв'язок між прибутковістю банків та зовнішніми чинниками

Слабкий
 Облікова ставка НБУ
 Середня за рік вартість кредитів
 Реальний ВВП
 Обсяг експорту товарів та послуг
 Обсяг імпорту товарів і послуг

Середній
 Обсяг кредитів
 Номінальний ВВП
 Рівень безробіття
 Індекс інфляції
 Чисельність населення

Гіпотеза 2. Оцінювання тісноти зв'язку між прибутковістю та внутрішніми чинниками у розрізі банків з державною часткою власності

Слабкий
Розмір капіталу
Заборгованість перед клієнтами

Середній
Процентний дохід за кредитами
Обсяг наданих кредитів
Обсяг зобов'язань
Чистий процентний дохід

Гіпотеза 3. Оцінювання тісноти зв'язку між прибутковістю та внутрішніми чинниками у розрізі банків з іноземним капіталом

Слабкий
Процентний дохід за кредитами
Обсяг зобов'язань
Чистий процентний дохід

Середній
Розмір капіталу
Обсяг наданих кредитів

Гіпотеза 4. Оцінювання тісноти зв'язку між прибутковістю та внутрішніми чинниками у розрізі банків з приватним капіталом

Слабкий
Розмір капіталу
Чистий процентний дохід
Процентний дохід за кредитами

Середній
Обсяг наданих кредитів
Обсяг зобов'язань
Заборгованість перед клієнтами

Таким чином ми можемо стверджувати, що прибутковість банків залежить від впливу внутрішніх факторів відповідно до форми його власності. Комбінація чинників впливу змінюється саме в залежності від цього критерію.

Висновки до розділу 1

За результати напрацювань, що зроблені у розділі 1 кваліфікаційної роботи зроблені наступні висновки.

Критичний огляд наукової літератури надав змогу систематизувати підходи до визначення дефініції «прибуток банку». Наукова спільнота її розглядає за такими ознаками як фінансовий результат, як різниця між доходами та витратами, як винагорода, як критерій ефективності.

Авторкою визначено функції, що повинен виконувати прибуток банків у сучасних реаліях розвитку банківського бізнесу: стимулювання, захисна, розподільча, оціночна, функція розвитку, інвестиційна, інформаційна.

Також обґрунтовано роль прибутку банків у забезпеченні сталого розвитку національної економіки: підґрунтя економічного сталого заростання країни головна мета проведення підприємницької діяльності на будь-якій території, індикатор ефективності реалізації банківського продукту, основоположне джерело збільшення ринкової вартості банків, забезпечення достатнього рівня капіталу банку, превентивний механізм від банкрутства банків, зовнішнє джерело для задоволення соціальних потреб як самого банку, так і суспільства в цілому.

Визначено чинники, що впливають на рівень прибутку банку, а саме: екзогенні чинники: зміна курсу валюти, зміна облікової ставки, загальні кризові явища, розміри обов'язкових резервів, податкове законодавство, змінна дохідності за державними цінними паперами, стан міжнародних фондових і валютних ринків, конкуренція на ринку банківських послуг; ендогенні чинники: банківські технології, ризиковість діяльності, ефективність використання банківських ресурсів, співвідношення доходів і витрат банку, середній рівень процентних ставок по кредитах, наданих клієнтам й іншим банкам, зміна обсягу кредитних і депозитних операцій, структура кредитного портфеля, витрати по обслуговуванню внесків, розмір власного капіталу банку.

Після детального аналізу наукової літератури, ми можемо зробити висновок, що на сьогоднішній день не існує єдиного погляду на перелік ознак поділу прибутку

банку. Однак в усіх наукових працях зазначається, що розширена класифікація прибутку банків необхідна для побудови ефективної системи його формування та розподілу.

Класифікація прибутку банку за різними ознаками відіграє ключову роль у формуванні прибутку банків та у фінансовій діяльності банків загалом. Тобто, запропонована класифікація прибутку банків дозволить ефективніше здійснювати стратегічне управління її діяльністю в цілому та її фінансовими результатами зокрема. Ця класифікація стає важливою складовою і сприяє досягненню оптимальних фінансових результатів, підвищенню прибутковості.

Доведено, що формування прибутку банків є досить складним та багатогранним процесом, а розширена класифікація прибутку дозволяє банкам зрозуміти, якими саме фінансовими результатами вона володіє та як їх найкраще використовувати. Таким чином, узагальнююча класифікація прибутку банку є необхідним інструментом для ефективного управління фінансовою діяльністю банку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ БАНКІВ УКРАЇНИ З РІЗНИМИ ФОРМАМИ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1. Оцінка фінансових індикаторів діяльності банків за формами власності

З 2015 року банківська система України зазнала значних змін, що виявилось не лише у скороченні кількості банків, але й у створенні нових нормативно-правових актів. Однак політична та економічна криза, що почалась у 2014 році, призвела до дисбалансу в макроекономічних показниках, що своєю чергою негативно вплинуло на стабільність банківського сектору України.

Пандемія COVID-19 створила суттєві виклики для банківської системи України. В умовах локдауну, який був введений в березні 2020 року, банки змушені були швидко адаптувати свої операційні моделі до нових умов. Перш за все, це стосувалося організації роботи відділень, зменшення кількості фізичних контактів між клієнтами та працівниками, а також впровадження нових цифрових сервісів для дистанційного обслуговування.

Слід зазначити, що банки протягом цього періоду активно розвивали онлайн-платформи, надаючи клієнтам можливість здійснювати операції через інтернет-банкінг або мобільні додатки. Для забезпечення безпеки та зручності, багато банків перевели значну частину своїх співробітників на дистанційну роботу. Це дозволило зберегти операційну діяльність при мінімальних контактах і зменшити ризики зараження. Загалом, хоча пандемія створила значні труднощі для банківського сектора, вона також стала каталізатором для швидкого впровадження цифрових технологій та вдосконалення процесів, що дозволило банкам більш гнучко реагувати на зміни в економічному середовищі.

Новим викликом як цілком для країни, так й для банківської системи стала повномасштабна війна в Україні. Протягом трьох років воєнного стану в Україні банківська система адаптувалася до складних умов, зберігаючи стабільність і

забезпечуючи фінансові послуги для громадян та бізнесу. Багато банків перевели більшість своїх операцій в онлайн-формат, щоб мінімізувати фізичні контакти та забезпечити безперервність обслуговування. Кредити на підтримку економіки, відстрочки по платежах та програми допомоги стали важливою частиною фінансової підтримки для постраждалих від війни. Попри зовнішні виклики, банки продовжували працювати, підтримуючи економічну діяльність в умовах кризових ситуацій.

Об'єктом порівняльного аналізу фінансових показників обрані банки з різними формами власності, а тощо, банк з державною часткою АБ «УКРГАЗБАНК» [43], з іноземним капіталом АТ «ОТП БАНК», 100%-м власником якого є угорський ОТР Bank Plc [44] та приватним національним капіталом ПАТ «БАНК ВОСТОК» [45].

Отже, здійснимо порівняльний аналіз ключових фінансових індикаторів діяльності цих банків, зокрема найбільш важливих складових, що впливають на формування прибутку за 5 років.

Основою діяльності банків України є формування та збільшення капіталу, який є необхідним для забезпечення стабільності банку в умовах невизначеності. Структури та динаміки капіталу банків, які аналізуються представлені в Додатку А, на рис. 2.1 представлено їх порівняльний аналіз.

Як показують дані, наведені на рисунку 2.1, протягом аналізованого періоду до початку 2021 року спостерігалось стабільне збільшення рівня капітальної достатності в аналізованих банках. Це свідчило про позитивну тенденцію зміцнення їх фінансової стабільності завдяки накопиченню достатніх капітальних резервів, зокрема через посилення вимог з боку регуляторів. Зібрані капітальні резерви зіграли ключову роль у нейтралізації негативних наслідків шоків подій, пов'язаних з військовими діями.

Слід зазначити, що АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК» мали достатню стійкість та резерви для протидії зовнішнім економічним загрозам. Починаючи з середини 2023 року, спостерігалось поступове збільшення капіталу в усіх аналізованих банках.

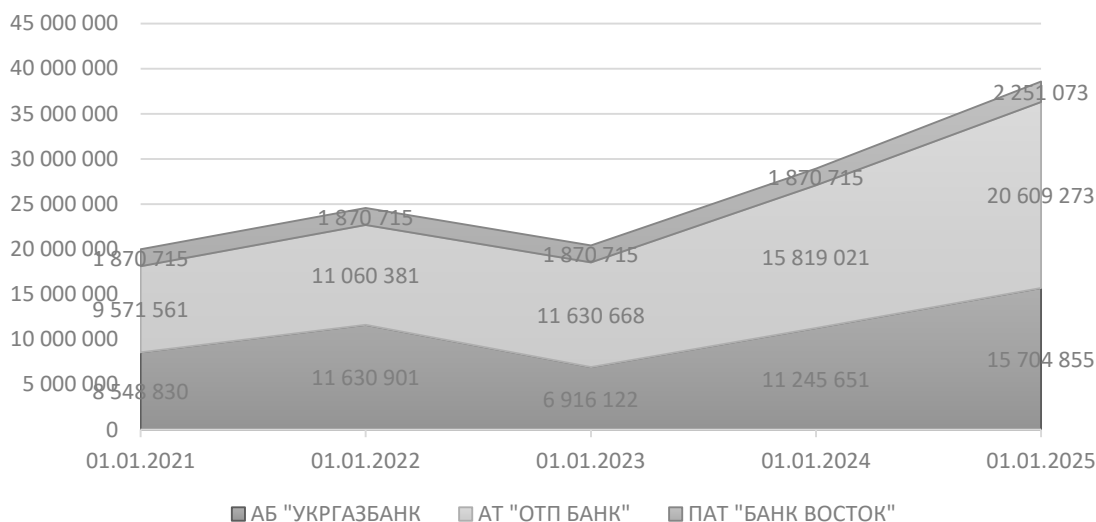


Рис. 2.1. Динаміка капіталу АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2021 - 2025 рр., на початок періоду, тис. грн.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [46]

Отже, за аналізований період, 5 років, капітал АБ «УКРГАЗБАНК» збільшився на 7 156 025 тис. грн. Слід зазначити, що до воєнний період капітал банку мав тенденцію до зростання, але за перший воєнний рік на 01.01.2023 р мав тенденцію до зниження на рівень до 6 916 122 тис. грн. Проблемою для АБ «УКРГАЗБАНК» був непокритий збиток, який на 01.01.2023 р складав -5 539 413 тис. грн., що по суті зменшив реальний показник власного капіталу банку. За 2023 та 2024 роки непокритий збиток банку поступово зменшувався та на 01.01. 2025 рік склав 15 704 855 тис. грн., що -867 807 тис. грн, що дало змогу збільшити капітал АБ «УКРГАЗБАНК».

Аналізуючи АТ «ОТП БАНК» зазначимо про суттєве впливання в капітал банку материнською компанію на 11 037 712 тис. грн., відбулось у 2023 та 2024 роках.

Розглядаючи зміну власного капіталу ПАТ «БАНК ВОСТОК», можна зазначити, що на 01.01.2022 року банку збільшив власний капітал на 188 037 тис. грн. та склав 983 950 тис. грн., за 2023 рік зміни не відбувалися. На 01.01.2024 рік відбулось збільшення на 533 222 тис. грн., що склало 1 517 172 тис. грн., з таким показником ПАТ «БАНК ВОСТОК» відзвітувався й на 01.01.2025 рік.

Основною метою управління банківським капіталом є залучення та підтримка необхідного обсягу капіталу для розширення діяльності банку та забезпечення захисту від ризиків, з чим аналізовані банки повністю впоралися.

Підвищення капіталізації банків, які аналізувалися відображається у зменшенні непередбачених збитків та стратегії банку для забезпечення розвитку та розширення діяльності, інвестування в нові проєкти, розширення кредитування чи вдосконалення інфраструктури.

Наступним показником фінансової діяльності любого банку є оцінка залучених коштів, які повинні становити приблизно 90% від загальної суми пасивів кожного банку, оскільки вони є основною ресурсною базою для подальшого розміщення з метою отримання прибутку. Аналіз структури та динаміки окремо по кожному банку представлено в Додатку Б, загальні результати представлено на рис. 2.2.

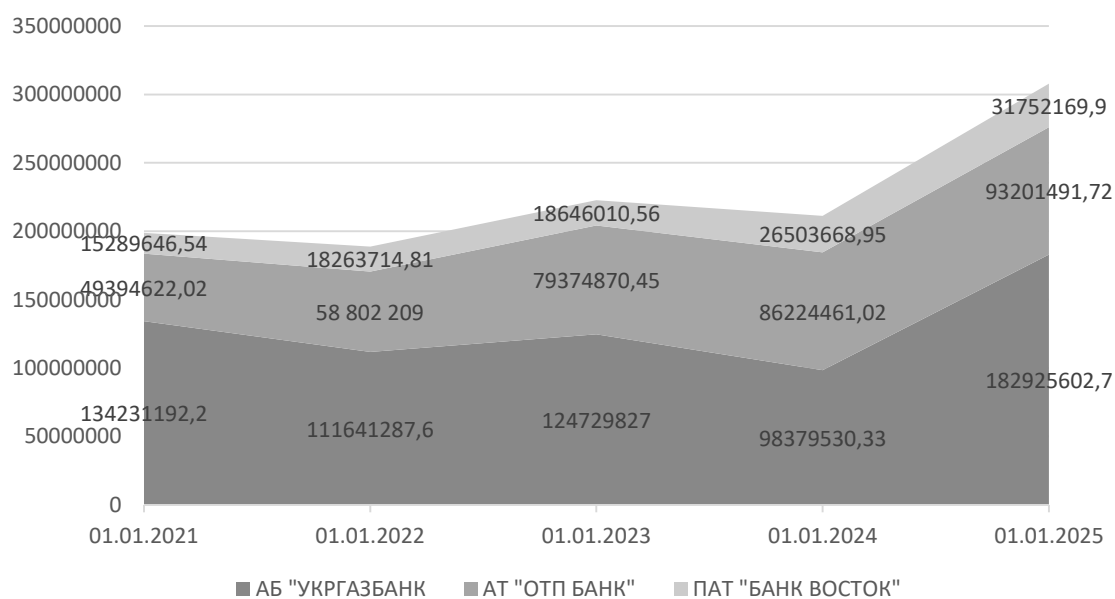


Рис. 2.2. Динаміка змін зобов'язань АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2021 - 2025 рр., на початок періоду, тис. грн.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [46]

Як свідчать наведені дані на рис. 2.2, залишки зобов'язань аналізованих банків за період дослідження зросли, а тощо АБ «УКРГАЗБАНК» за 5 років демонструє найбільше зростання серед аналізованих банків — на 48 694 410,5 тис. грн., що в 3,5

раза більше за початковий рівень. Це свідчить про суттєве збільшення обсягів зобов'язань банку, що може бути результатом активного кредитування, збільшення обсягів депозитів або інших факторів, які сприяють зростанню зобов'язань.

АТ «ОТП БАНК» збільшив свої зобов'язання на 43 806 869,69 тис. грн., що є значним ростом, але у 2 рази, що вказує на поміркований темп зростання порівняно з АБ «УКРГАЗБАНК». Це може свідчити про стабільний розвиток банку без надмірного збільшення ризикованих зобов'язань.

ПАТ «БАНК ВОСТОК» також зафіксував збільшення зобов'язань на 16 462 523,36 тис. грн., що є найлегшим зростанням серед трьох банків, але теж у 2 рази — це означає, що банк розвивається, хоча й з меншими темпами порівняно з іншими.

Отже, можемо зробити висновок, що усі три банки зафіксували зростання зобов'язань, що є загальним трендом на фінансовому ринку, але різні темпи цього зростання свідчать про різні стратегії. АБ «УКРГАЗБАНК» має найвищий темп зростання, що може бути ознакою агресивнішої стратегії розвитку, але й підвищує ризики. АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК» зберігають стабільність, зростаючи більш помірковано, що свідчить про більш обережну фінансову політику та форма власності.

Наступним етапом в нашій роботі буде проведення порівняльного аналізу клієнтської бази по залученим ресурсам в обраних нами банках (табл. 2.1).

За результатами табл. 2.1, можемо зробити наступні висновки: в АБ «УКРГАЗБАНК» за досліджуваний період практично не змінилась в пропорційному вигляді, а тощо частка коштів суб'єктів господарювання та небанківських установ: 3 71,6% у 2021 році частка знизилася до 70,3% у 2025 році. Тобто, загальна частка коштів від суб'єктів господарювання та небанківських установ зменшилася на 1,3%. Частка коштів фізичних осіб зменшилася на 3,7%.

В АТ «ОТП БАНК» частка коштів суб'єктів господарювання та небанківських установ починаючи з 57,2% у 2021 році, ця частка зросла до 66,6% у 2025 році, це збільшення на 9,4% вказує на зростання значення коштів від суб'єктів господарювання та небанківських установ. Частка коштів фізичних осіб: знизилася з 39,2% у 2021 році до 30,5% у 2025 році. Зниження на 8,7% свідчить про те, що фізичні особи стали вкладати менше коштів у цей банк, що можливо пов'язано з міграцією населення за кордон у зв'язку з війною.

Таблиця 2.1

Динаміка змін часток коштів суб'єктів господарювання та небанківських установ та коштів фізичних осіб в зобов'язаннях

АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК»
за 2021 - 2025 рр., на початок періоду, %

Роки	АБ "УКРГАЗБАНК"		АТ «ОТП БАНК»		ПАТ "БАНК ВОСТОК"	
	Частка коштів суб'єктів господарювання та небанківських установ в зобов'язання банку	Частка коштів фізичних осіб в зобов'язаннях банку	Частка коштів суб'єктів господарювання та небанківських установ в зобов'язання банку	Частка коштів фізичних осіб в зобов'язаннях банку	Частка коштів суб'єктів господарювання та небанківських установ в зобов'язання банку	Частка коштів фізичних осіб в зобов'язаннях банку
2021	71,6%	22,2%	57,2%	39,2%	65,5%	29,0%
2022	61,4%	24,7%	61,5%	35,2%	66,9%	28,4%
2023	63,8%	25,8%	66,1%	31,7%	65,1%	26,3%
2024	72,7%	20,4%	64,8%	30,0%	72,9%	20,7%
2025	70,3%	18,5%	66,6%	30,5%	75,4%	20,5%

Джерело: складено авторкою за матеріалами [46]

Аналіз часток коштів суб'єктів господарювання та небанківських установ ПАТ «БАНК ВОСТОК» показує збільшення з 65,5% у 2021 році до 75,4% у 2025 році. Це найзначніше зростання серед трьох банків, на 9,9%. Частка коштів фізичних осіб зменшилася з 29% у 2021 році до 20,5% у 2025 році. Це зниження на 8,5%, що показує тенденцію до збільшення коштів від суб'єктів господарювання та небанківських установ на шкоду фізичним особам.

За результатами порівняльного аналізу клієнтської бази по залученим ресурсам в обраних нами банках можемо зробити загальні висновки, що в АБ «УКРГАЗБАНК»

спостерігається незначне зменшення частки коштів від суб'єктів господарювання та небанківських установ, з одночасним зменшенням частки коштів фізичних осіб. Це може свідчити про певні зміни в структурі клієнтів або зміну банківської стратегії чи бізнес-моделі банку.

АТ «ОТП БАНК» показав збільшення частки коштів від суб'єктів господарювання та небанківських установ та зменшення частки коштів фізичних осіб показує тенденцію до зміщення акценту на роботу з бізнесом та небанківськими установами.

Найбільший ріст частки коштів від суб'єктів господарювання та небанківських установ та зниження частки фізичних осіб в ПАТ «БАНК ВОСТОК» може вказувати на стратегічне орієнтування на великих клієнтів або зміщення фокуса на корпоративний сегмент.

Отже, загалом, у всіх банках, крім АБ «УКРГАЗБАНК» в частці коштів від суб'єктів господарювання та небанківських установ зросли, з одночасним зниженням коштів фізичних осіб.

Аналіз ресурсної бази АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК» завершимо порівняльним аналізом часток зобов'язань та власного капіталу в пасивах банків (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка змін часток власного капіталу та зобов'язань в пасивах АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2021 - 2025 рр., на початок періоду, %

Роки	АБ "УКРГАЗБАНК"		АТ «ОТП БАНК»		ПАТ "БАНК ВОСТОК"	
	Частка капіталу в пасивах банку	Частка зобов'язань в пасивах банку	Частка капіталу в пасивах банку	Частка зобов'язань в пасивах банку	Частка капіталу в пасивах банку	Частка зобов'язань в пасивах банку
2021	6,0%	94,0%	16,2%	83,8%	10,9%	89,1%
2022	9,4%	90,6%	15,8%	84,2%	9,3%	90,7%
2023	5,3%	94,7%	12,8%	87,2%	9,1%	90,9%
2024	6,4%	93,6%	15,5%	84,5%	6,6%	93,4%
2025	7,9%	92,1%	18,1%	81,9%	6,6%	93,4%

Джерело: складено та розраховано авторкою за матеріалами [46]

Отже, провівши порівняльний аналіз відповідно співвідношення власного капіталу та зобов'язань обраних банків, можемо зазначити, що АБ «УКРГАЗБАНК» збільшив частка капіталу з 6,0% у 2021 році частка капіталу збільшилася до 7,9% у 2025 році. Це свідчить про поступове зростання частки власного капіталу в пасивах, що може бути позитивним знаком стабільності та фінансової міцності, стосовно частки зобов'язань в пасивах, то вона відповідно, зменшується з 94,0% у 2021 році до 92,1% у 2025 році. Це вказує на незначне зниження залежності банку від зовнішніх джерел фінансування.

АТ «ОТП БАНК» показав збільшення частки капіталу з 16,2% у 2021 році до 18,1% у 2025 році, що є позитивною тенденцією, що може свідчити про більшу фінансову стабільність та зменшення ризику. Частка зобов'язань, відповідно, зменшується з 83,8% у 2021 році до 81,9% у 2025 році, що є також є позитивним фактором, оскільки це означає, що банк зменшує свою залежність від зовнішніх джерел фінансування.

ПАТ «БАНК ВОСТОК» зменшив частку капіталу з 10,9% у 2021 році до 6,6% у 2025 році, що є негативною тенденцією, оскільки зменшення частки власного капіталу в пасивах може вказувати на збільшення ризиків, пов'язаних із більшою залежністю від зобов'язань. Частка зобов'язань банку зросла з 89,1% у 2021 році до 93,4% у 2025 році, що свідчить про збільшення залежності банку від зовнішніх джерел фінансування, що може бути ризикованим, якщо банк не зможе залучати кошти за вигідними умовами.

Таким чином, порівняльний аналіз свідчить про те, що АБ «УКРГАЗБАНК» та АТ «ОТП БАНК» знаходяться в більш стабільній фінансовій ситуації, ніж ПАТ «БАНК ВОСТОК» але це не критично, бо обсяги ресурсів цих банків дуже відрізняються.

Фінансові можливості кожного банку безпосередньо залежать від обсягу та структури його активів, що буде проаналізовано нами на основі даних додатка В та на рисунку 2.3 та надасть змогу більш детально оцінити ефективність управління активами та перспективи банку для зростання і подальшого розвитку та як результат формування прибутку.

У додатку В представлені склад й структуру основних елементів активів АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК» та їх часток на початок періоду 2021 – 2025 рр., за результатами якого ми можемо зробити наступні висновки, що суттєвий вплив зміни в активах в усіх трьох банках відбувалося за кредитними портфелями (юридичних та фізичних осіб) та інвестиційними портфелями.

Зміна частки кредитного портфеля у банках відбувалась залежно від періоду аналізу, що пов'язано «...проявом кризових явищ зовнішнього середовища банку, обумовленого загрозами та наслідками військової агресії росії проти України» [47].

Отже, на 01.01.2021, на 01.01.2022 р усі банки показують як збільшення кредитних портфелів, так й загальних активів, різке зниження кредитних портфелів на 01.01.2023 рік показують АТ «ОТП БАНК» на 13% та ПАТ «БАНК ВОСТОК» на 7%, а АБ «УКРГАЗБАНК» навпаки збільшив кредитний портфель на 2,7%, це пов'язано як раз з державною формою власності цього банку.

Вже на 01.01,2024 рік (другий рік війни) усі банки показують знову зниження, а вже на 01.01.2025 рік (третій рік війни) АБ «УКРГАЗБАНК» знов зменшив свій кредитний портфель, частка якого склала 25% від загальних активів.

АТ «ОТП БАНК» на 01.01.2025 рік збільшив кредитний портфель на 2,3%, але інвестиційний портфель за аналізований період збільшив з 9,7% до 37,9%. Це пояснює диверсифікацією активів банку, зменшуючи залежність від кредитування.

ПАТ «БАНК ВОСТОК» вів дуже стриману політику та на 01.01.2025 рік незначно, але почав збільшувати свій кредитний портфель.

Отже, за результатами порівняльного аналізу усі три банки показали зростання активів протягом 2021 - 2025 років, на 01.01. Це може вказувати на позитивні тенденції в їхній діяльності, такі як залучення нових клієнтів, збільшення фінансових ресурсів, або розвиток нових напрямків бізнесу (рис. 2.3).

Також слід відміти, суттєве зростання ОВДП, які можуть мати різний вплив на активи банків. ОВДП можуть позитивно впливати на активи банків, забезпечуючи ліквідність, стабільні доходи та низький рівень ризику, але їх вартість і потенційний вплив на фінансовий стан банків можуть змінюватися залежно від макроекономічних факторів та державної політики.

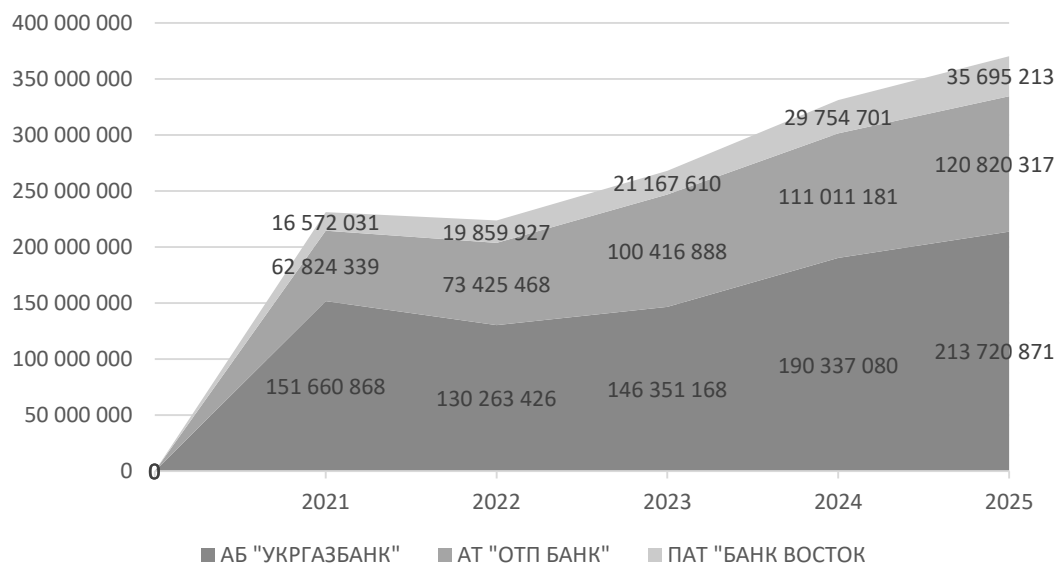


Рис 2.3. Динаміка змін активів АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2021 - 2025 рр., на початок періоду, тис. грн.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [46]

Отже, зниження частки наданих кредитів в розглянутих нами банках є частиною стратегії самих банків, спрямованої на зменшення ризиків в умовах повномасштабної війни. Водночас зростання активів в цих банках свідчить про потенціал для розвитку нових бізнес-напрямків і інвестиційних можливостей.

Таблиця 2.3

Динаміка змін загальних активів та часток кредитних портфелів АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК»

за 2021 - 2025 рр., на початок періоду, тис. грн., %

Роки	АБ "УКРГАЗБАНК"		АТ «ОТП БАНК»		ПАТ "БАНК ВОСТОК"	
	Усього активів	Частка кредитного портфеля	Усього активів	Частка кредитного портфеля	Усього активів	Частка кредитного портфеля
2021	151 660 868	31,30%	62 824 339	31,3%	16 572 031	44,0%
2022	130 263 426	42,90%	73 425 468	42,9%	19 859 927	46,0%
2023	146 351 168	44,2%	100 416 888	29,8%	21 167 610	39,0%
2024	190 337 080	33,3%	111 011 181	22,4%	29 754 701	29,3%
2025	213 720 871	25,9%	120 820 317	25,9%	35 695 213	30,2%

Джерело: складено авторкою за матеріалами [46]

За результатами проведення порівняльного аналізу банків за формами власності, можна зробити висновок, що структура активів аналізованих банків є оптимальною. Високий рівень ліквідності підтримується завдяки збільшенню обсягів грошових коштів і цінних паперів, що рефінансуються НБУ, що дозволяє буферам ліквідності складати значну частину активів. Частка дохідних активів також є достатньою, при цьому найбільший вплив на дохідність активів мають портфель цінних паперів та кредитний портфель, які демонструють високу волатильність із тенденцією до зростання.

Слід звернути увагу щодо прояву кредитного ризику банків, якій є одним із ключових фінансових ризиків, що безпосередньо впливають на ефективність функціонування банківських установ. Отже, проведемо аналіз динаміки часток NPL АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2021 - 2025 рр. на початок періоду, % (рис. 2.4).

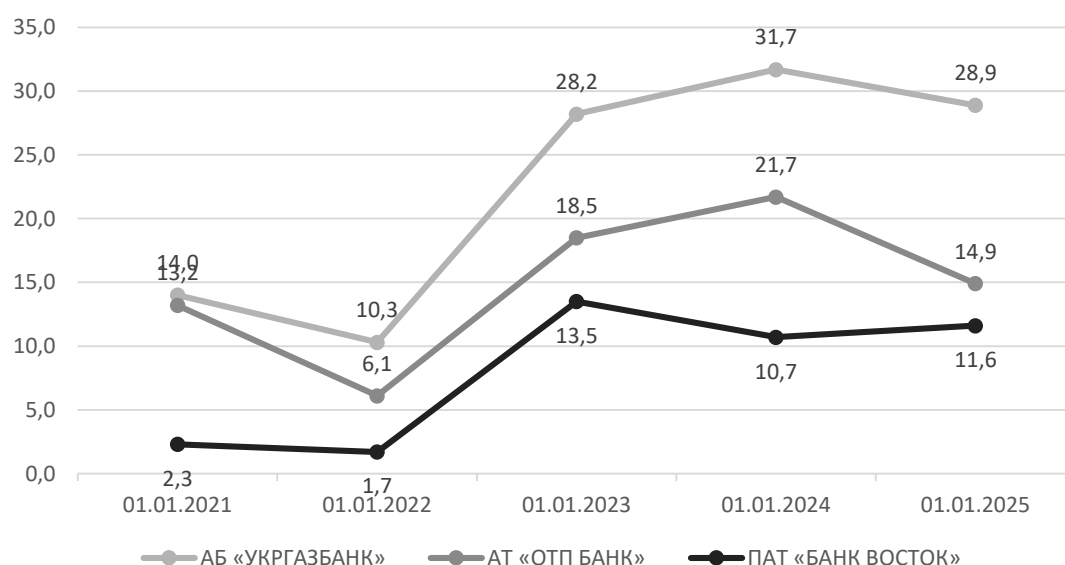


Рис. 2.4. Динаміка змін часток NPL АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2021 - 2025 рр. на початок періоду, %.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [48]

Відповідно до даних рисунка 2.4, рівень NPL в усіх трьох банках на початок 2022 року був відносно стабільний, але під впливом воєнного чинника, вже на

початок 2023 року, відображається різке зростання показника NPL у всіх аналізованих банках.

АБ «УКРГАЗБАНК» за цей період показав найвищий і найбільш нестабільний рівень NPL – 28,2%, на нашу думку це пов'язано поєднанням політичного впливу, обмеженої гнучкості управління ризиками та специфіки позичальників, яких банк обслуговує.

Протягом аналізованого періоду АТ «ОТП БАНК» швидко адаптувався до викликів та на початок 2025 року частково повернувся до нижчого рівня NPL.

ПАТ «БАНК ВОСТОК» демонструє найкращу динаміку у 2021–2022, але відчутно постраждав у 2023 році, за 2 останніх роки ситуація мала тенденцію до зниження цього показника.

Отже, кредитний ризик залишається одним із найбільш вагомих чинників для отримання прибутковості, що впливає взагалі на стабільність банківської системи. Ефективне управління цим видом ризику є необхідною умовою забезпечення фінансової стійкості банків, підвищення довіри клієнтів та забезпечення довгострокової прибутковості.

Фінансова стабільність банківської системи має вирішальне значення як для самої системи, так і для загальної економіки країни. Вона визначає умови та середовище, в яких банки формують управлінські стратегії для забезпечення належного рівня внутрішньої фінансової стійкості, мінімізації ризиків та підтримки стабільності в умовах постійних змін на фінансових ринках та можливих загроз, що є особливо важливим для сучасного етапу їх функціонування. Згідно з економічними нормативами НБУ (додаток Г) та табл. 2.4), на рівні кожного банку існують обов'язкові вимоги щодо капіталу, ліквідності, кредитних ризиків та інших показників, які необхідно виконувати для забезпечення стійкості його діяльності.

Як свідчать дані, наведені в додатку Г та таблиці 2.4, норматив капіталу АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК» на 01.01.2025 р виконувалися та постійно покращувалися (окрім значення на 01.01.2023 р для АБ «УКРГАЗБАНК»), що в загальному є позитивним фактором для забезпечення фінансової стійкості цих банків.

Таблиця 2.4

Економічні нормативи АБ «УКРГАЗБАНК»,
АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК» на 01.01.2025 рр., тис. грн., %

Назва нормативу	АБ «УКРГАЗБАНК»	АТ «ОТП БАНК»	ПАТ «БАНК ВОСТОК»
Н1, тис. грн.	13016217,29	18818364,91	2246544,95
Н _{РК}	16,37	39,38	13,34
Н _{К1}	16,37	39,38	11,96
Н _{ОК1}	16,37	39,38	11,96
Н7(≤25%)	15,03	10,48	23,61
Н8 (≤ 8кратного розміру РК)	175,54	10,48	249,88
Н9 (≤25%)	0,12	0,53	0,17
Н11 (≤15%)	0,01	0,70	0,00
Н12 (≤60%)	0,01	0,70	0,00
Л13-1	3,31	1,56	3,52
Л13-2	0,12	1,58	0,07
LCR _{ВВ}	153,13	264,18	179,62
LCR _{ів}	192,21	253,94	329,31
NSFR ≤ 100%	138,82	262,36	221,00

Примітка *: розрахунок припинено відповідно до постанови НБУ

Джерело: складено авторкою за матеріалами [49]

Всупереч на негативний вплив воєнних дій, нормативи достатності капіталу в умовах воєнного стану збільшувалися, що є результатом виділення додаткових ресурсів для покриття потенційних ризиків, пов'язаних зі змінами на ринку та підтриманням фінансової стабільності.

Зазначене дає підстави зробити висновок, що банки, за яким проводився аналіз мають достатні капітальні резерви для забезпечення виконання нормативів та покриття можливих збитків, зокрема від кредитних ризиків. Однак умови невизначеності, зокрема геополітичні фактори та економічна нестабільність, можуть впливати на рівень достатності капіталу банків країни в майбутньому.

Як зазначає джерело [50] «НБУ, продовжуючи імплементацію норм законодавства ЄС, і відповідно до норм Закону [51] оновив мінімальні вимоги до нормативів достатності капіталу банків за новою (трирівневою) структурою».

Отже з 05.08.2024 року банки повинні дотримуватися нормативів НРК, НК1, НОК1. За результатами порівняльного аналізу АТ «ОТП БАНК» має значно вищий

рівень резервів порівняно з іншими двома банками, це може свідчити про більш обережну стратегію управління ризиками.

Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7) показав, що АТ «ОТП БАНК» має найменший рівень, що вказує на обережнішу кредитну політику, а ПАТ «БАНК ВОСТОК» навпаки, має найвищий показник, що може свідчити про більший кредитний ризик у банку. АБ «УКРГАЗБАНК» має середні показники на рівні 15,03%.

Норматив Н8 (максимально допустиме співвідношення великих кредитних ризиків до власного капіталу банку). Це один з основних показників, який регулює ризики, пов'язані з концентрацією кредитних операцій, та визначає, наскільки велика частка великих кредитних ризиків у загальному капіталі банку, в аналізованих банках ці показники відобразили, що АТ «ОТП БАНК», має найнижчий рівень цього показника, що може свідчити про більш стабільну структуру активів, АБ «УКРГАЗБАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК» свідчать про високий ризик.

Норматив Н9 усі банки мають низький рівень цього показника, що свідчить про гарний контроль над фінансовими ризиками.

Норматив Л13-1 відобразив, що ПАТ «БАНК ВОСТОК» має найвищий показник ліквідності, що свідчить про більшу здатність забезпечувати короткострокові зобов'язання. АТ «ОТП БАНК» та АБ «УКРГАЗБАНК» має найнижчі показники рівня ліквідності, що вказує на меншу здатність швидко покривати свої зобов'язання.

Норматив Л13-2 норматив ризику загальної короткої відкритої валютної позиції, який повинен складати не більше 5% в аналізованих банках має низький рівень, це свідчить про обережні валютні політики АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК» та їх здатність ефективно управляти ризиками, пов'язаними з валютними коливаннями.

Норматив LCR_{вв} показав зниження в АБ «УКРГАЗБАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК», що свідчить про те, що банки мають недостатньо високоліквідних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань, що збільшує ризики неплатоспроможності або труднощів у забезпеченні своєчасних платежів.

В АТ «ОТП БАНК» норматив LCR_{вв} за досліджений період постійно зростає.

Норматив LCR_{ів} має схожу тенденцію, на нашу думку це є тривожним сигналом, оскільки це може підвищити ймовірність того, що банки не зможуть швидко відреагувати на зростання потреби в ліквідних коштах в умовах стресових ситуацій.

Норматив NSFR усі банки повністю виконують, але за 2024 рік усі банки показали суттєве зниження, це вказує на зниження стабільності фінансування і збільшення ризиків, пов'язаних з можливими труднощами в забезпеченні ліквідності в довгостроковій перспективі. Тому банкам ми можемо запропонувати звернути увагу на покращення структури свого фінансування та стабільність активів.

Отже, провівши порівняльний аналіз обраних банків за формами власності, можемо зазначити, що кожен з банків має свої сильні сторони, їх фінансова діяльність оцінюється в контексті конкретних стратегічних цілей та ризиків, на 01.01.2025 р. усі економічні нормативи АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК» виконуються в межах норми.

Проведені дослідження переконують нас в тому, що вітчизняним банкам з державним капіталом легше функціонувати під впливом воєнного чинника, тому що «їх політика в цей період все більше набула рис патріотичного та соціально відповідального бізнесу, що активно сприяє відновленню економіки та відбудові країни через механізм кредитування ключових галузей і підприємств регіонів, які постраждали» [51].

2.2. Аналіз прибутковості банків за формами власності

Бізнес-модель любого банку є важливою складовою стратегічного менеджменту, оскільки повинна гарантувати його ефективність та стійкість, визначати конкурентні переваги й виявляти можливості для інновацій. Окрім того, вона дозволяє ідентифікувати основні джерела ризиків та обґрунтовувати заходи щодо їх зменшення та тим самим підвищити прибутковість.

Провівши порівняльний аналіз основних фінансових індикаторів обраних банків, можемо зазначити, що діяльність цих банків здійснюється відповідно до одного типу бізнес-моделі, характерними ознаками яких стали диверсифікація джерел фінансування, кредитний профіль кредитування, помірний рівень доларизації та орієнтація на отримання процентного прибутку.

Отже, у данному підрозділі здійснимо аналіз показників прибутковості АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2021–2025 роках, на початок кожного періоду та проведемо порівняльну характеристику між ними.

Динаміка структури доходів банків за 2021 – 2025 рр., на початок періоду, табл. 2.5.

Проведений порівняльний аналіз динаміки структури доходів 3 банків в табл. 2.5 надає нам можливість зробити висновок, що за увесь аналізований період у 3 банків відбувалось підвищення основних статей не зважаючи на 3 роки повномасштабної війни.

Таблиця 2.5

Динаміка структури доходів в розрізі ключових компонентів
АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК»
за 2021 – 2025 рр., на початок періоду, тис. грн.

Показники	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025
АБ «УКРГАЗБАНК»					
Процентні доходи	9 576 262	8 702 055	11 566 183	17 369 734	20 756 717
Комісійні доходи	1 618 635	2 333 606	2 327 461	2 260 965	2 312 281
Інші операційні доходи	364 431	219 385	347 893	32 984	-222 138
Інші доходи	83 709	112 946	53 614	93 965	93 094
АТ «ОТП БАНК»					
Процентні доходи	4 962 915	5 770 297	8 787 830	12 121 527	11 851 748
Комісійні доходи	1 684 108	1 988 462	1 769 909	1 869 671	1 897 741
Інші операційні доходи	88 375	66 611	205 527	101 909	161 737
Інші доходи	15 545	59 601	48 934	48 691	51 070
ПАТ «БАНК ВОСТОК»					
Процентні доходи	1 149 144	1 371 900	1 697 733	2 659 362	3 103 353
Комісійні доходи	724 892	966 298	1 083 757	1 256 853	1 538 961
Інші операційні доходи	81 183	55 303	106 924	110 426	50 357
Інші доходи	25 701	21 764	9 136	24 549	53 182

Джерело: складено авторкою за матеріалами [46]

Аналіз показників дохідності АБ «УКРГАЗБАНК» надають змогу зробити висновок, що банк активно нарощує процентні доходи, що свідчить про збільшення обсягів кредитування або інвестування. Процентні доходи перевищують загальні через негативний результат по іншим операційним доходам (від’ємні значення). Це спотворює загальну картину структури — насправді, частка процентних доходів дещо нижча (~80–85%). Проте негативні «інші операційні доходи» у 2025 році (-222 млн грн) можуть сигналізувати про втрати чи зменшення прибутковості певних напрямів.

АТ «ОТП БАНК» демонструють стабільне зростання доходів із більш збалансованою структурою. Комісійні доходи зберігають вагому частку, що є плюсом у періоди нестабільності.

ПАТ «БАНК ВОСТОК» має високий темп приросту доходів при відносно невеликих масштабах. Особливо виділяється зростання комісійних доходів, що вказує на активну розбудову роздрібного або малого бізнес-сегменту.

Порівняльний аналіз динаміки загальних доходів обраних банків за 2021 – 2025 рр., на початок періоду представлено на рис. 2.5.

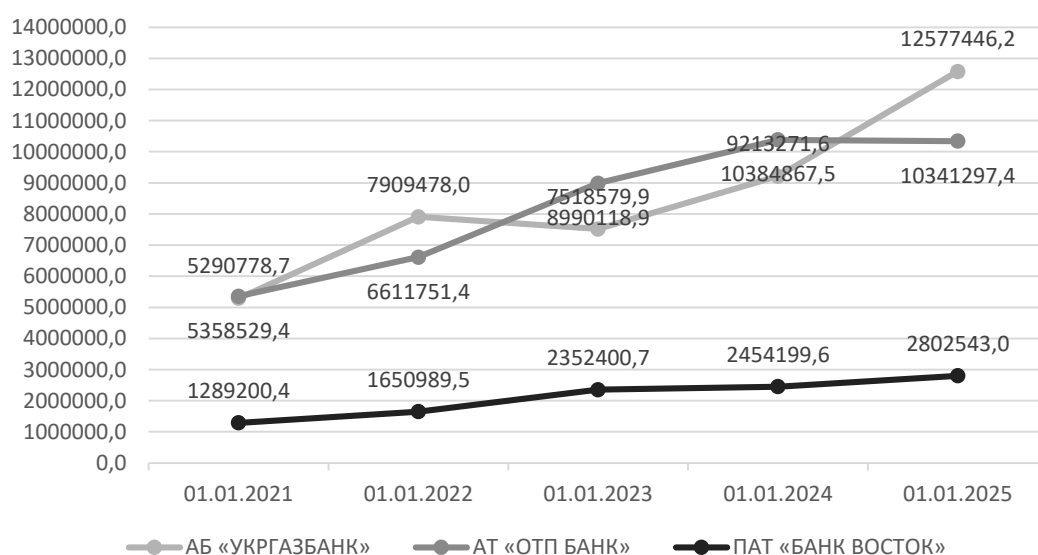


Рис. 2.5 Динаміка змін загальних доходів АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2021 – 2025 рр. на початок періоду, тис. грн.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [46]

З наведеного рис. 2.5 можемо зазначити, що діяльність АБ «УКРГАЗБАНК» в напрямку активів демонструє найдинамічніше зростання загальних доходів серед трьох аналізованих банків. За п'ятирічний період вони зросли на понад 137%, що свідчить про активне розширення банківського бізнесу, особливо в частині кредитування (процентні доходи).

АТ «ОТП БАНК» утримує стабільну динаміку зростання доходів, з максимальним показником у 2024 році. Попри незначне зниження у 2025 році, структура доходів є збалансованою — із суттєвою часткою комісійних і торгівельних операцій.

ПАТ «БАНК ВОСТОК» демонструє високий темп приросту доходів (більше ніж 117% за період) попри менші обсяги у порівнянні з іншими банками. Це може свідчити про ефективну стратегію з розширення клієнтської бази та активну роботу в роздрібному сегменті.

Слід зазначити, що в усіх трьох банках основним джерелом доходів залишаються процентні надходження, що свідчить про традиційну банківську модель, орієнтовану на кредитування.

Проведемо аналіз динаміки структури витрат банків за 2021 – 2025 рр., на початок періоду, табл. 2.6.

З наведеної таблиці 2.6 можна зробити наступні, висновки, що АБ «УКРГАЗБАНК» демонструє найвищий рівень витрат серед трьох банків у всі досліджувані роки. Пік витрат спостерігається у 2023 році, головним чином через різке зростання відрахувань до резервів (більше 7 млрд грн), що може бути наслідком збільшення кредитних ризиків, отриманих під впливом воєнного чинника.

АТ «ОТП БАНК» також зазнав суттєвого навантаження на витратну частину у 2023 році через зростання резервів. Водночас у 2024–2025 роках витрати зменшуються, зокрема за рахунок скорочення резервних відрахувань, що свідчить про якісне управління активами.

Таблиця 2.6

Динаміка структури витрат в розрізі ключових компонентів
 АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК»
 за 2021 – 2025 рр., на початок періоду, тис. грн.

Показники	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025
АБ «УКРГАЗБАНК»					
Процентні витрати	6 366 658	3 442 539	6 571 939	10 690 068	10 625 247
Комісійні витрати	382 655	753 246	906 637	964 194	948 789
Відрахування до резервів	1 356 352	-408 761	7 223 916	86 282	1 150 290
Адміністративні та інші операційні витрати	3 422 923	3 632 876	4 293 803	4 466 087	5 563 294
АТ «ОТП БАНК»					
Процентні витрати	1 386 122	1 088 150	1 956 212	3 480 819	3 262 122
Комісійні витрати	475 881	704 228	675 793	736 078	901 127
Відрахування до резервів	1 040 512	807 430	5 663 722	-109 496	-549 469
Адміністративні та інші операційні витрати	2 198 668	2 453 591	2 599 986	3 071 526	3 341 974
ПАТ «БАНК ВОСТОК»					
Процентні витрати	475 826	428 851	618 819	1 079 523	1 206 064
Комісійні витрати	288 862	380 285	392 398	713 444	967 283
Відрахування до резервів	26 394	19 085	827 062	416 804	262 765
Адміністративні та інші операційні витрати	1 080 021	1 282 806	1 188 794	1 546 563	2 024 204

Джерело: складено авторкою за матеріалами [46]

ПАТ «БАНК ВОСТОК» має найнижчий обсяг загальних витрат, проте демонструє стабільне зростання, особливо у 2024–2025 роках. Основними статтями витрат залишаються адміністративні та процентні витрати, що свідчить про розвиток операційної діяльності.

Порівняльний аналіз динаміки структури витрат АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2021 – 2025 рр. на початок періоду, тис. грн. представлена на рис. 2.6.

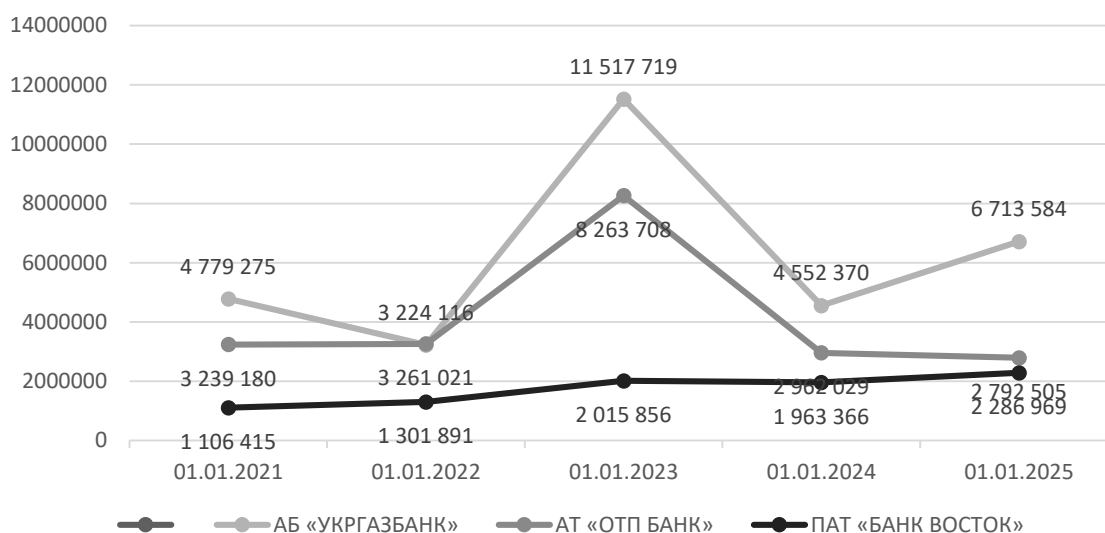


Рис. 2.6. Динаміки змін структури витрат АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2021 – 2025 рр., на початок періоду, тис. грн.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [46]

Таким чином, є всі підстави вважати, що в усіх аналізованих банках спостерігається зростання адміністративних витрат, що є загальною тенденцією для банківського сектору в умовах воєнного часу, цифровізації та інфляційного тиску.

Формування прибутку є пріоритетним завданням банківського управління та предметом детального фінансового аналізу. Далі, у таблиці 2.7, проведемо порівняльний аналіз складових прибутку АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК» та їх динаміку.

За результатами порівняльного аналізу складових прибутку АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК», які представлені в таблиці 2.7, можемо надати наступні висновки, що чистий прибуток АБ «УКРГАЗБАНК» у 2021 році був на невисокий (411 млн грн), однак у 2022 році відбулося суттєве зростання — до понад 3,7 млрд грн. Це зумовлено підвищенням чистого процентного доходу (5,26 млрд грн) та торгівельного результату (737 млн грн), а також позитивним значенням у графі резервів (тобто вивільнення). У 2023 році банк зазнав значного збитку — понад 3,8 млрд грн, що напряму пов'язано з рекордним обсягом відрахувань до резервів (7,2 млрд грн), які поглинули більшість доходів. У

2024–2025 роках прибутковість поступово відновлюється (майже 3 млрд грн у 2025), зростають процентні доходи (до 10,1 млрд грн) і торгівельні операції (1,2 млрд грн).

Таблиця 2.7

Динаміка структури складових прибутку в розрізі ключових компонентів АБ
«УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК»
за 2021 – 2025 рр. на початок періоду, тис. грн.

Показники	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025
АБ «УКРГАЗБАНК»					
Чистий процентний дохід	3 209 604	5 259 516	4 994 244	6 679 666	10 131 469
Чистий комісійний дохід	1 235 980	1 580 359	1 420 824	1 296 771	1 363 493
Торгівельний результат	397 054	737 272	702 005	1 109 887	1 211 529
Відрахування до резервів	1 356 352	-408 761	7 223 916	86 282	1 150 290
Витрати на податок на прибуток	100 465	914 356	-137 626	2 724 477	2 952 424
Чистий прибуток	411 039	3 771 007	-3 861 513	1 936 425	2 911 438
АТ «ОТП БАНК»					
Чистий процентний дохід	3 209 604	4 682 147	6 831 617	8 640 708	8 589 626
Чистий комісійний дохід	1 208 226	1 284 234	1 094 115	1 133 594	996 614
Торгівельний результат	469 589	519 159	809 925	459 966	542 251
Відрахування до резервів	1 040 512	807 430	5 663 722	-109 496	-549 469
Витрати на податок на прибуток	385 627	605 620	129 305	3 710 531	3 428 713
Чистий прибуток	1 733 722	2 745 111	597 106	3 712 307	4 120 080
ПАТ «БАНК ВОСТОК»					
Чистий процентний дохід	673 318	943 049	1 078 914	1 579 839	1 897 289
Чистий комісійний дохід	436 030	586 012	691 359	543 409	571 678
Торгівельний результат	72 969	44 862	466 068	195 976	230 038
Відрахування до резервів	26 394	19 085	827 062	416 804	262 765
Витрати на податок на прибуток	33 295	63 315	61 021	254 799	146 542
Чистий прибуток	149 490	285 784	275 524	236 035	369 033

Джерело: складено авторкою за матеріалами [46]

Отже зазначимо, що прибутковість АБ «УКРГАЗБАНК» дуже чутлива до обсягів резервування, але стабільна динаміка процентного доходу вказує на зростання кредитного портфеля та активну роботу на ринку.

Що ж стосується АТ «ОТП БАНК», то банк демонструє найстабільнішу та найвищу прибутковість серед аналізованих установ. Чистий прибуток зростає з 1,7 млрд грн у 2021 році до 4,1 млрд грн у 2025. Основне джерело прибутку — чистий

процентний дохід, який зріс майже вдвічі: з 3,2 до 8,6 млрд грн. Торгівельний результат також залишається стабільним і додатним. Варто звернути увагу на відрахування до резервів: у 2023 році вони склали понад 5,6 млрд грн, що суттєво зменшило прибуток, однак у 2024–2025 роках резерви мали від’ємне значення, що дало змогу банку компенсувати втрати та показати рекордний прибуток. Тому висока стійкість та здатність швидко відновлювати прибутковість АТ «ОТП БАНК» після кризових періодів відбулась завдяки ефективному управлінню активами та резервами.

Добре зарекомендував себе ПАТ «БАНК ВОСТОК», який найменший за розміром активів та прибутку серед аналізованих банків. Показник «чистий прибуток» варіюється від 149 млн грн у 2021 до 369 млн грн у 2025, із помірними коливаннями. Основні складові прибутку — процентний та комісійний дохід, які зростають стабільно. У 2023 році відбулося різке збільшення резервних відрахувань (827 млн грн), що значно знизило прибуток. Торгівельний результат демонструє позитивну динаміку, особливо у 2023 році (466 млн грн), що компенсувало частину втрат.

Отже, ПАТ «БАНК ВОСТОК» демонструє стабільну діяльність і поступове зростання прибутковості, хоча чутливий до змін у кредитному портфелі та ринку.

Графічно результати отримання чистого прибутку АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК» 2021 – 2025 рр. на початок періоду, тис. грн. представлено на рис. 2.7.

Підбиваючи підсумки, потрібно зазначити, що за аналізований період найстабільнішим банком за прибутковістю є АТ «ОТП БАНК», АБ «УКРГАЗБАНК» демонструє найбільшу нестабільність, особливо через формування резервів, найменшим, але впевнено стабільним — ПАТ «БАНК ВОСТОК».

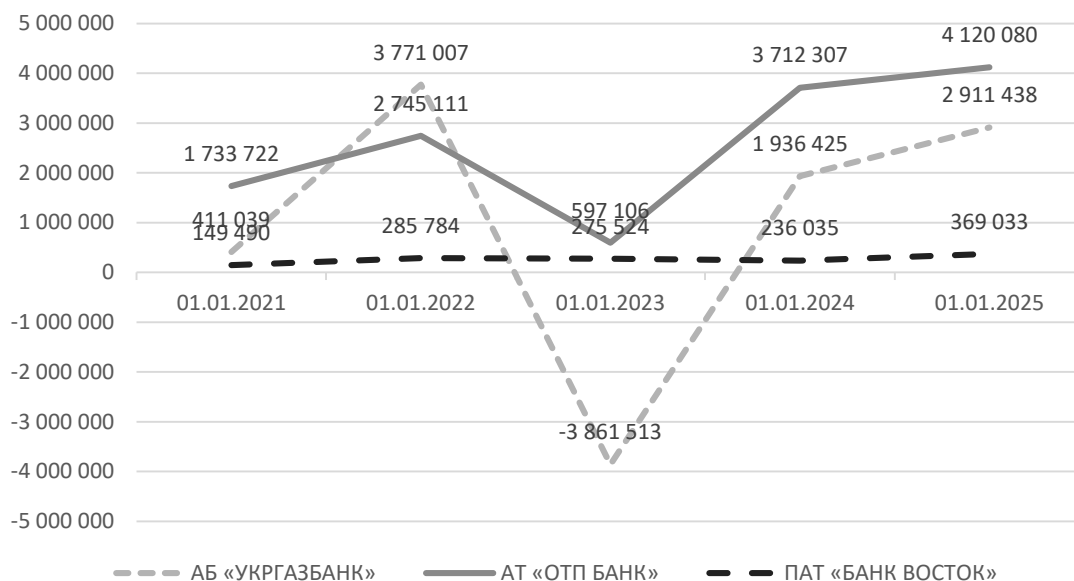


Рис. 2.7. Динамік зміни чистого прибутку АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК» 2021 – 2025 рр., на початок періоду, тис. грн.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [46]

Для оцінки ефективності діяльності АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК» проведемо аналіз показників дохідності, тобто оцінимо прибутковість роботи банків залежно від форм власності (Додаток Д та табл. 2.8).

За результатами табл. 2.8 можемо надати наступні висновки щодо окремого банку, а потім зробимо порівняльний аналіз.

Отже, аналіз показників прибутковості АБ «УКРГАЗБАНК» надає можливість зробити висновки, що показник «ЧПМ» постійно зростає з 2,12% у 2021 році до 4,73% на початку 2025 р, що може свідчити про покращення умов для банку в контексті процентних доходів. Показник «ЧС» з показника 15,12% у 2021 році зріс до 24,35% на початку 2025 року, що показує значне покращення в доходах від кредитування. Показники «ROE1 та ROE2» відобразили різкі зміни, спочатку спостерігається великий стрибок (з 4,8% до 32,4%), але далі негативна тенденція на 2023 рік (-55,8% для ROE1 і -29% для ROE2), що може бути результатом зовнішніх або внутрішніх факторів. Однак, з 2024 року ми можемо наглядати відновлення показників. Показник «ROA» упродовж аналізованого періоду має позитивну динаміку з 0,3% до 1,5%, що свідчить про покращення ефективності використання активів.

Таблиця 2.8

Динаміка зміни показників дохідності АБ «УКРГАЗБАНК»,
АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2021 – 2025 рр,
на початок періоду, %

Показники	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025
АБ «УКРГАЗБАНК»					
Чиста процентна маржа (ЧПМ)	2,12%	4,03%	3,42%	3,51%	4,73%
Чистий спред (ЧС)	15,12%	12,03%	12,04%	20,43%	24,35%
ROE1	4,8%	32,4%	-55,8%	17,2%	18,5%
ROE2	3,1%	28,3%	-29,0%	14,5%	21,9%
ROA	0,3%	2,5%	-3,0%	1,3%	1,5%
АТ «ОТП БАНК»					
Чиста процентна маржа (ЧПМ)	5,69%	6,39%	6,79%	7,79%	7,09%
Чистий спред (ЧС)	15,05%	12,35%	26,87%	44,48%	34,30%
ROE1	18,1%	28,7%	5,4%	31,9%	26,0%
ROE2	28,0%	44,4%	9,7%	60,0%	66,6%
ROA	2,8%	2,8%	3,7%	0,6%	3,3%
ПАТ «БАНК ВОСТОК»					
Чиста процентна маржа (ЧПМ)	6,90%	6,38%	6,80%	7,78%	7,11%
Чистий спред (ЧС)	1,25%	12,58%	40,27%	26,18%	24,46%
ROE1	8,0%	15,3%	14,7%	12,6%	16,4%
ROE2	18,8%	29,0%	28,0%	15,6%	24,3%
ROA	0,9%	0,9%	1,4%	1,3%	0,8%

Джерело: складено авторкою за матеріалами [46]

Діяльність АТ «ОТП БАНК» має наступні показники дохідності, а тощо показник «ЧПМ» мав постійне зростання, досягаючи максимуму в 7,79% у 2024 році, що вказує на стабільне покращення прибутковості від операцій з процентами. Показник «ЧС», був достатньо високий у 2023 та 2024 роках (44,48% і 34,30%), що демонструє сильну ринкову позицію банку. Показники «ROE1 та ROE2» демонструють позитивний результат, особливо у 2024 році (31,9% для ROE1 і 60% для ROE2), що може свідчити про ефективне управління капіталом та високі доходи на власний капітал АТ «ОТП БАНК». Показник «ROA» показує стабільність, з 2,8%

у 2021 році до 3,3% у 2025 році, що вказує на добру ефективність використання активів.

Показники дохідності ПАТ «БАНК ВОСТОК» дають можливість зробити наступні висновки, показник «ЧПМ» протягом періодів був стабільним з невеликими коливаннями (від 6,9% до 7,78%). Це свідчить про стабільну ситуацію на ринку процентних доходів. Показник «ЧС» мав тенденцію до різкого зростання у 2023 році (40,27%), але зменшився у 2024 та 2025 роках до 24,46%, що може свідчити про більшу конкуренцію або зміну умов на ринку. Показники «ROE1» показує стабільне зростання, особливо у 2025 році (16,4%), а «ROE2» має помітні коливання, з досягненням пік у 2022 році (29%) і зниженням у 2024 році (15,6%). Показник «ROA» за аналізований період варіювався, з високим значенням у 2023 році (1,4%) і зниженням у 2025 році до 0,8%, що може свідчити про зниження ефективності використання активів.

Порівняльний аналіз показників дохідності банків за формами власності надає змогу визначити, що АТ «ОТП БАНК» виглядає найсильнішим серед цих трьох банків за більшістю позитивних показників, особливо за чистим спредом та рентабельністю капіталу. АБ «УКРГАЗБАНК» демонструє стабільне зростання, але, як нашу думку, банку необхідно вдосконалювати управління активами та пасивами, в той час, як ПАТ «БАНК ВОСТОК» за аналізований період мав змінні результати, що можуть бути пов'язані зі змінами на ринку.

За результатами оцінки показників дохідності ми можемо надати такі висновки, що «...без активної підтримки НБУ АТ «Укрексімбанк» та АБ «УКРГАЗБАНК» показали збитковість за 2022 рік. Для підвищення прибутковості в банках необхідно було би переформування стратегії банків в напрямку коригування оцінки кредитного, процентного ризиків, ризику втрат, ризику ліквідності, переглянути структуру активів і пасивів, якість та ефективність працівників та організацію ризик-менеджменту» [52], що було зроблено за 2023 та 2024 роки та мало відображення в позитивних показниках банках з державною власністю. Для зниження витрат на утримання державних банків, Уряду країни необхідно змінити політику, орієнтуючи ці установи на виконання основної функції — прибутковості, а не на соціальну

функцію, яку вони виконували до початку повномасштабної війни та частково виконують й зараз. Приватні банки, як з іноземним капіталом, як з вітчизняним показали більш фінансову стійкість щодо зовнішніх та внутрішніх викликів.

2.3. Визначення конкурентних переваг банків за різними формами власності як індикатору прибуткової діяльності

Для отримання прибутку формування конкурентоспроможності банків є одним з головних пріоритетів на сьогодні. Це обумовлено, зокрема, впливом пандемії COVID-19, трьох річної повномасштабної війни в Україні та стрімким розвитком цифровізації економіки.

Для проведення оцінки конкурентних переваг банків в залежності від форм власності для початку пропонуємо розглянути їх переваги щодо поведінці на фінансовому ринку (табл. 2.9).

Отже, розглядаючи конкурентні переваги банків залежно від форм власності можемо зазначити, що сьогодні вони функціонують в рівних умовах на фінансовому ринку, мають свої стратегії, певні бізнес-моделі та налаштовані на забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку фінансового сектору країни в умовах глобальної цифрової трансформації економіки.

Але, слід зазначити, що розглядаючи діяльність банків з державним капіталом, вони мають стабільність завдяки підтримці держави, але можуть бути менш гнучкими в порівнянні з іншими банками. Банки з іноземним капіталом пропонують інновації, міжнародний досвід і додаткові ресурси, але можуть бути менш орієнтованими на місцеву економіку. Банки з національним капіталом (змішані) забезпечують баланс між міжнародним досвідом і можливістю бути гнучкими в умовах національних ринків.

Таблиця 2.9

Конкурентні переваги діяльності банків залежно від форм власності

Банки з державним капіталом	Банки з іноземним капіталом	Банки з національним капіталом
1. <i>Фінансова стабільність</i>: Державні банки часто мають стабільне фінансування через підтримку держави, що забезпечує їхню надійність і довіру з боку клієнтів. 2. <i>Система гарантій</i>: Вони можуть отримати державні гарантії та підтримку в разі економічних труднощів, що забезпечує додаткову безпеку для вкладників. 3. <i>Соціальна відповідальність</i>: Зазвичай ці банки орієнтовані на підтримку соціально важливих проєктів, розвитку інфраструктури та фінансування економічних ініціатив, що важливі для держави. 4. <i>Інвестиції у національну економіку</i>: Державні банки часто направляють кредити на розвиток національних підприємств, малий та середній бізнес, підтримку соціальних програм. 5. <i>Зниження ризиків у кризових ситуаціях</i>: Підтримка з боку держави банків.	1. <i>Досвід і технології</i>: Іноземні банки приносять з собою новітні банківські технології, передові практики управління ризиками та досвід міжнародної діяльності. 2. <i>Доступ до міжнародних фінансів</i>: Банки з іноземним капіталом можуть отримувати кошти з міжнародних ринків, що забезпечує додаткові ресурси для розвитку. 3. <i>Стійкість до коливань національної економіки</i>: Іноземні банки зазвичай мають більш диверсифіковану діяльність, що дозволяє їм знижувати ризики, пов'язані з кризами в одній країні. 4. <i>Кращі умови для міжнародних операцій</i>. 5. <i>Підвищення довіри</i>: Наявність іноземного капіталу може збільшити довіру до банку з боку міжнародних партнерів і інвесторів.	1. <i>Диверсифікація ризиків</i>: Банки з іноземним капіталом часто мають більш широкий портфель активів та інвесторів з різних країн, що дозволяє знижувати вплив економічних ризиків в одній країні. 2. <i>Покращене управління та контроль</i>: Інвестори з інших країн можуть вводити сучасні методи управління та контроль, що допомагає підвищити ефективність банку. 3. <i>Інновації в послугах</i>: Іноземні інвестори часто надають доступ до нових банківських продуктів і послуг, що полегшує роботу як для фізичних, так і для юридичних осіб.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [54]

Підсумовуючи можемо зазначити, що залежно від форми власності банки мають свої особливості, такі як бізнес-модель, стратегії, цілі та потреби клієнтів.

Оскільки банки виконують ключову роль фінансових посередників на ринку, їх неналежне функціонування або банкрутство, зокрема системно важливих установ, може завдати суттєвої шкоди фінансовій системі та негативно позначитись на економіці в цілому. Це може бути спричинено їхнім розміром, складними бізнес-моделями, незамінністю та тісною взаємодією з іншими учасниками ринку. Системно важливі банки, враховуючи свою вагу та значущість на ринку, можуть приймати рішення, які вигідні для них, але не завжди є оптимальними з погляду стабільності та ефективності фінансової системи загалом.

НБУ щорічно оновлює список системно важливих банків, і за результатами останнього перегляду на 2024 рік до цього переліку увійшли 15 установ, а тощо АТ

«А-БАНК», АТ «КРЕДОБАНК», АТ «ОТП БАНК», АБ «Південний», АТ «Ощадбанк», КБ «ПриватБанк», АБ «ПУМБ», АТ «Райффайзен Банк», АТ «ТАСКОМБАНК», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «Укрексімбанк», АТ «УКРСИББАНК», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АТ «СЕНС БАНК», АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК». Зокрема, АБ «УКРГАЗБАНК» та АТ «ОТП БАНК» п'ять років поспіль залишаються у цьому списку [55].

Слід зазначити, що сьогодні сучасний інноваційний та технологічний банк — це банк, який здатен функціонувати без фізичних відділень, проте важливість наявності відділень полягає в тому, що вони дозволяють банку бути ближчим до своїх клієнтів на фізичному рівні. Розглянемо в табл. 2.10, як змінювалася кількість відділень банків загалом та відділень банків АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК», згідно з реєстром НБУ.

Таблиця 2.10

Динаміка зміни відділень БСУ та відділень банків АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК»
за 2021 – 2025 (на 01.01), шт

Роки	Усього відділень, шт.	Кількість відділень АБ «УКРГАЗБАНК», шт.	Кількість відділень банків АТ «ОТП БАНК», шт.	Кількість відділень ПАТ «БАНК ВОСТОК», шт.
2021	7134	276	86	38
2022	6685	268	85	38
2023	5336	217	73	36
2024	5138	220	71	34
2025	5011	214	69	34

Джерело: складено авторкою за матеріалами [56]

Як бачимо з представленої табл. 2.10 у 2021 році загальна кількість відділень банків в Україні становила 7134, а до 2025 року цей показник зменшився до 5011 відділень, тобто, за цей період спостерігається зниження на 1123 відділення (близько 15,7%). Загальна кількість відділень в Україні зменшилась, що вказує на загальний тренд скорочення фізичних точок обслуговування, що пов'язано через діджиталізацію та перехід банків на онлайн-сервіси. Усі три банки, що вказані в

статистиці, також скорочують кількість своїх відділень, зокрема АБ «УКРГАЗБАНК» демонструє найбільше зниження (22,5%), що може бути результатом реорганізації або адаптації до змін на фінансовому ринку. Для АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК» спостерігається постійне, хоча і не дуже різке, зменшення кількості відділень — це, ймовірно, свідчить про спробу оптимізувати операційні витрати та зробити роботу більш ефективною в умовах розвитку онлайн-банкінгу.

Наступним кроком здійснимо оцінку конкурентоспроможності АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК» серед 15 провідних банків, що займають провідні позиції на банківському ринку України.

Для поглибленого аналізу проведемо дослідження основних показників 15 банків - лідерів станом на 01.01.2025 р. в розрізі груп банків, визначених НБУ. Зазначимо, що показники фінансової діяльності банків мають велике значення для формування рейтингу, їх високі показники — це знак, що банк ефективно працює, керує ризиками та прозоро веде свою діяльність. Банки з високим рейтингом отримують кращі умови фінансування, приваблюють більше клієнтів і вигідніше співпрацюють на ринку, що в результаті показує високу прибутковість (табл. 2.11).

Згідно з інформацією, наведеній у таблиці 2.11, можна зробити висновок, що банки з державною часткою мають найбільший обсяг активів і власного капіталу, а також забезпечують понад половину прибутку всього банківського сектору.

Друге місце за рівнем аналізованих показників є банки іноземних банківських груп, на які припадає близько третини активів і капіталу банківської системи України. Прибуток від діяльності іноземних банків складає 27, 1% від загального прибутку банківського сектора України, що означає, що державний бюджет України втрачає майже третину податкових надходжень від національної банківської системи.

З аналізу, наведеного в таблиці 2.11, також видно, що провідні позиції в рейтингу банків займають установи з державною часткою та банки з іноземним капіталом, до яких відносяться АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК».

Таблиця 2.11

Виборка банків України за активами, зобов'язаннями, капіталом та чистим прибутком за 2024 рік, млн. грн.

Місце	Назва банку	Активи банків	Місце	Зобов'язання банків	Місце	Власний капітал банків	Місце	Чистий прибуток банків	Місце
1.	ПАТ «ПриватБанк»	956,17	1	672,7	1	99,14	1	40,14	1
2.	ПАТ «Ощадбанк»	462, 5	2	394, 4	2	42,01	2	14,83	2
3.	ПАТ «Укресімбанк»	315, 5	3	277,8	3	14,178	9	5,560	3
4.	ПАТ «Укргазбанк»	213, 7	5	182,9	5	15,70	7	2,91	11
5.	АТ «СЕНС БАНК»	145, 1	9	111,1	7	13,01	11	3,81	8
6.	ПАТ «Райффайзен Банк»	236, 3	4	191,8	4	27,987	3	4,27	4
7.	ПАТ «Укрсиббанк»	173, 3	7	148,9	8	21,40	5	4,07	7
8.	ПАТ «КредиАгригол Банк»	122, 5	10	103,8	10	13,18	10	4,09	6
9.	ПАТ «ОТП банк»	120, 8	11	93,2	11	20,60	6	4,12	5
10.	ПАТ «Сити Банк Україна»	65, 3	14	72,6	12	12, 80	12	3,34	10
11.	ПАТ «КредоБанк»	85, 8	12	55,2	14	7,11	14	0,94	13
12.	АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	45, 4	15	38,2	15	4,86	15	0, 90	14
13.	ПАТ «ПУМБ»	195,7	6	164, 4	6	2,21	4	3,94	8
14.	ПАТ «Універсалбанк»	154, 4	8	131,3	9	15,39	8	3,72	9
15.	ПАТ АБ «Південний»	69, 2	13	58, 3	13	7,37	13	2,01	12
16.	ПАТ «БанкВосток»	35, 7	16	31, 7	16	2,25	16	0,37	17

Джерело: складено авторкою за матеріалами [46]

Це дозволяє зробити висновок, що державні банки складають конкуренцію банкам з приватним та іноземним капіталом. ПАТ «БАНК ВОСТОК» в цьому рейтингу посідає 16-те місце за активами серед 61 банку в Україні, 16-те — за зобов'язаннями, 16-те — за власним капіталом та 17-те — за чистим прибутком, що свідчить про його сильну конкурентну позицію на ринку банківських послуг.

Пропонуємо розглянути більш докладніше показники активної діяльності банків за напрямом приросту кредитних портфелів фізичних осіб та корпоративного бізнесу за 2024 рік (рис. 2.8 та 2.9).

Наведені дані на рис. 2.8 вказують на стабільні тенденції у динаміці та структурі активів банків у формуванні кредитних портфелів фізичних осіб у гривні. «Розподіл активу по кластерах банків за походженням капіталу: на банки за участю держави в капіталі припадає 53,3% ринку, лідера ринку АТ КБ «ПриватБанк» – 31,6%; банки

іноземних фінансових груп – 8,9% ринку; на банки з приватним капіталом – 37,8%, а лідер цієї групи АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК" із 17,4% ринку» [56].

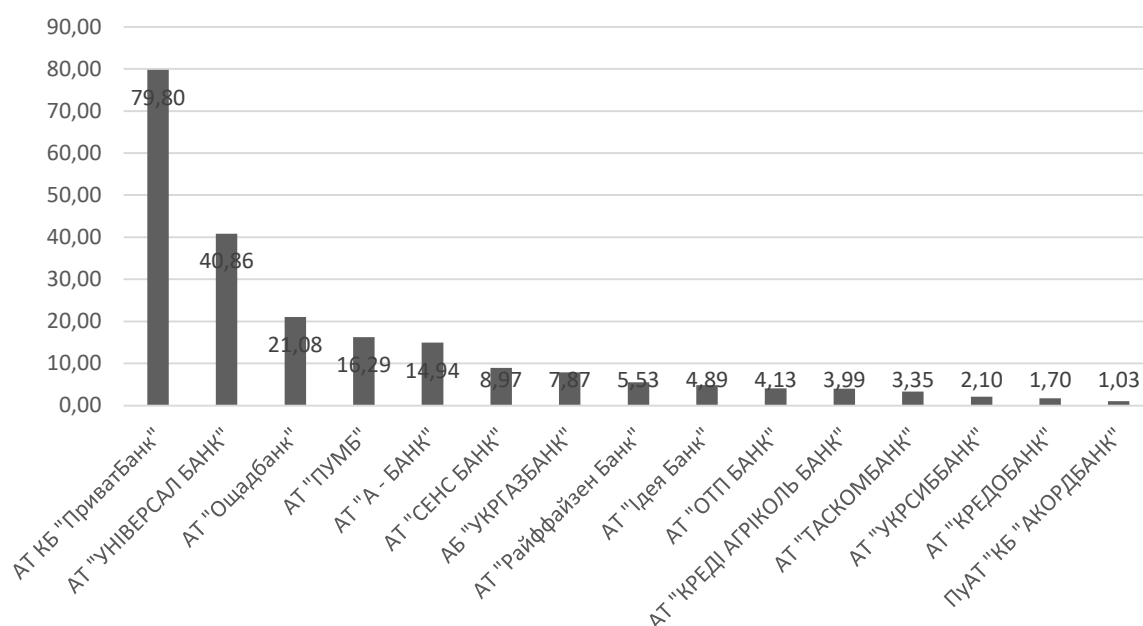


Рис 2.8. Рейтинг банків, які мають найбільший приріст кредитного портфеля фізичних осіб у гривні за 2024 рік, млн грн.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [46,57]

До банків лідерів також віднесено з державною власністю такі АТ "Ощадбанк", АТ "СЕНС БАНК", АБ "УКРГАЗБАНК", банки з іноземним капіталом АТ "Райффайзен Банк", АТ "ОТП БАНК", АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК", АТ "УКРСИББАНК", АТ "КРЕДОБАНК" та банки з національним капіталом АТ "ПУМБ", АТ "ТАСКОМБАНК", ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК", АТ "Ідея Банк".

Отже, кредитування фізичних осіб є однією з ключових сфер діяльності банків, і має свої особливості, які визначають умови, вимоги та процедури надання кредитів, дозволяє банкам заробляти прибуток, одночасно забезпечуючи доступ до банківських послуг для громадян. Проте для банків це завжди ризик, тому вони ретельно оцінюють потенційних позичальників і встановлюють відповідні умови кредитування.

Кредитування корпоративного бізнесу є особливо важливим напрямком діяльності банків, оскільки він має свої специфічні особливості, які відрізняють його

від кредитування фізичних осіб та включає різні аспекти, від оцінки ризиків до забезпечення кредиту. Банки повинні ретельно аналізувати фінансовий стан та перспективи підприємств, щоб забезпечити собі мінімальні ризики і при цьому надавати вигідні умови для розвитку бізнесу. Як результат, ефективне кредитування сприяє росту економіки та зміцненню конкурентоспроможності підприємств (рис. 2.9).

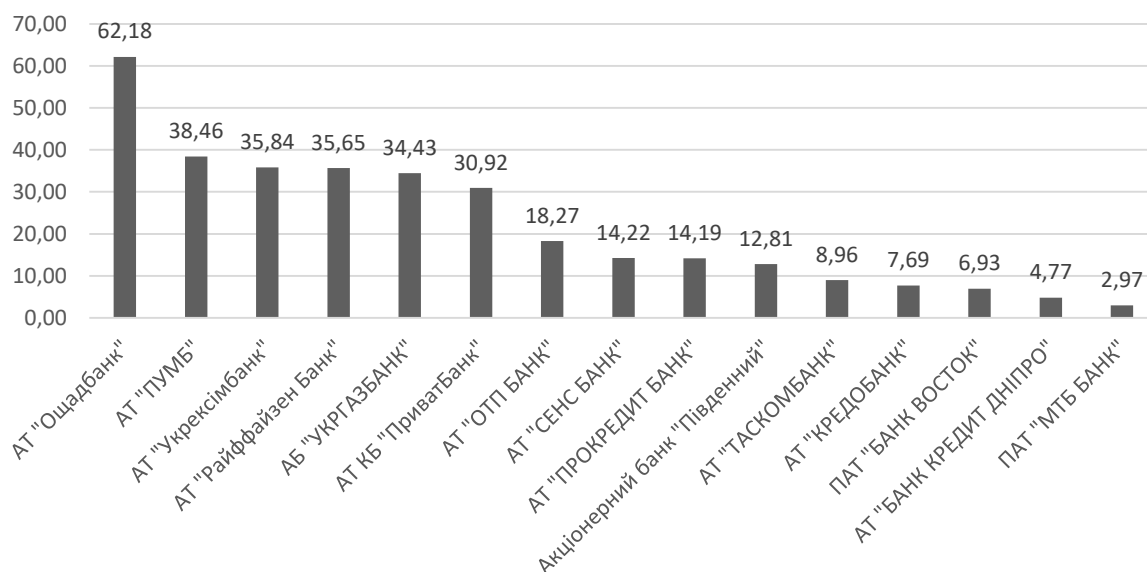


Рис. 2.9. Рейтинг банків — кредиторів корпоративного бізнесу за 2024 рік у гривні, млн грн.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [46,57]

Отже, «розподілення по кластерах походження капіталу на ринку кредитів корпоративного бізнесу відображає наступне: банки з державною часткою – 60,1%, іноземні банківські групи – 20,6%, банки з приватним капіталом – 19,4%, отже, найбільші прирости кредитного портфеля корпоративного бізнесу у гривні мали АТ «Ощадбанк», АТ «ПУМБ», АТ «Укрексімбанк», АТ «Райффайзен Банк», АБ «УКРГАЗБАНК». Слід додати, що усі банки, які мали зростання кредитних портфелів, є учасниками державної програми 5-7-9%» [57].

Аналізуючи обсяги наданих кредитів банками вказує на те, що банки іноземних банківських груп реалізують стратегію «збирання вершків», що передбачає орієнтацію на кредитування юридичних осіб, зокрема великих компаній. У

порівнянні з цим, співпраця з фізичними особами є менш розвинутою. Це зумовлено тим, що сума кредиту, наданого одній юридичній особі, зазвичай значно перевищує розмір кредиту, виданого окремій фізичній особі [58].

У світовій практиці основним показником ефективності банківської діяльності є рентабельність капіталу банку (ROE). Цей показник відображає економічну віддачу капіталу та обчислюється як співвідношення чистого прибутку до балансового капіталу банку. Зазвичай вважається, що банк працює ефективно, якщо значення ROE становить не менше 15%.

Для проведення порівняльної оцінки ефективності діяльності банків був досліджений показник рентабельності капіталу трьох провідних державних банків (АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк», АБ «УКРГАЗБАНК»), трьох провідних банків з-поміж іноземних банківських груп (АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «УКРСИББАНК», АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК») та банків з приватним капіталом, теж перших три провідних, це АТ «ПУМБ», Акціонерний банк «Південний», АТ «Універсал Банк» (рис. 2.10).

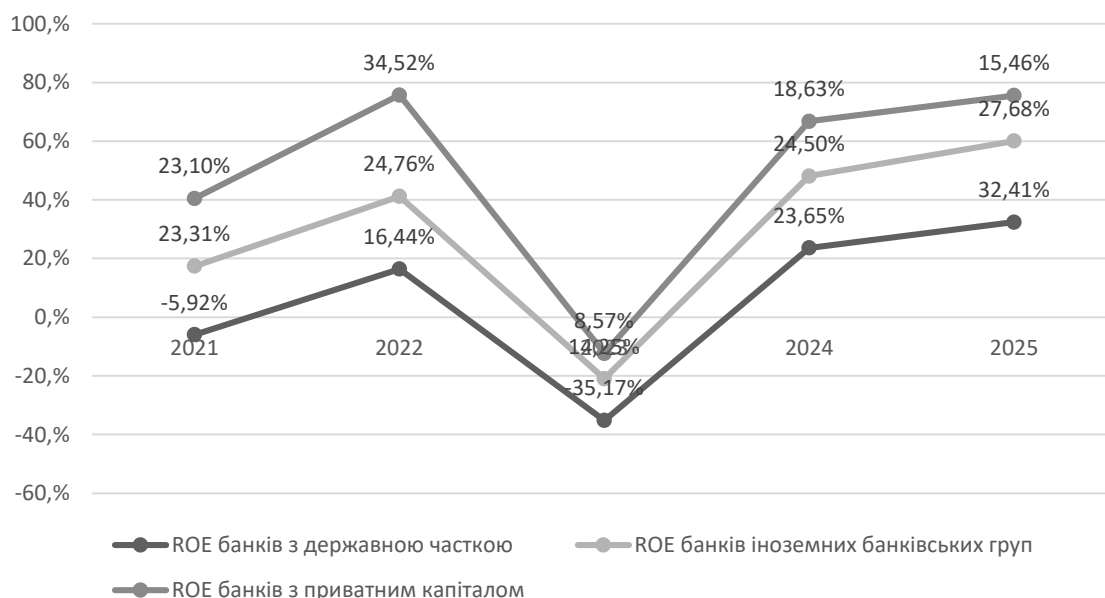


Рис. 2.10. Динаміка рентабельності капіталу трьох перших банків по групам залежно від форми власності за 2021–2025, на початок періоду, %

Джерело: складено авторкою за матеріалами [46]

Аналіз рентабельності капіталу банків України у 2021–2025 на початок періоду по групах залежно від форм власності свідчить, що банки з державною часткою показують сильну волатильність в рентабельності капіталу, з великими коливаннями між роками (від негативного значення до понад 30%). Це може вказувати на нестабільність або залежність від економічних умов та державного втручання.

Банки іноземних банківських груп демонструють стабільно високий рівень ROE, з невеликими коливаннями. Це свідчить про здатність цих банків адаптуватися до змінних умов на ринку і підтримувати високу ефективність.

Банки з приватним капіталом показують значне коливання ROE, з високим піком у 2022 році й падінням в наступні роки. Це може свідчити про залежність від зовнішніх та внутрішніх факторів, що сильно впливають на їх фінансові результати.

Отже, в умовах повномасштабної війни економіка та фінансова стабільність України продовжує зазнавати значних змін, що має прямий вплив на рентабельність капіталу (ROE) банків та може суттєво коливатися через цілий ряд чинників. Війна значно знижує здатність банків генерувати прибуток через зменшення попиту на кредити, підвищення ризиків та нестабільність економічної ситуації.

Банки з державною часткою, як правило, можуть отримати певну підтримку від держави, що дозволяє їм пережити кризу з меншими втратами, але й вони стикаються з проблемами через зростання неплатежів.

Іноземні банки можуть бути менш уразливими до внутрішніх потрясінь, однак вони також піддаються впливу глобальних економічних та політичних факторів.

Приватні банки, які зазвичай мають меншу фінансову підтримку, можуть більше постраждати від економічної нестабільності, зокрема через високий рівень кредитного ризику.

Слід зазначити, що іноземні банки, що працюють на банківському ринку України виглядають найбільш стабільними, тоді як банки з державною часткою та приватним капіталом можуть бути більш уразливими до економічних та фінансових потрясінь. Сьогодні банки з іноземним капіталом в Україні представлені фінансовими установами з таких розвинених європейських країн, як Австрія, Франція, Велика Британія, Польща, Німеччина, Туреччина та інших. Вплив присутності значної частки

банків з іноземним капіталом на вітчизняний ринок має двоїстий характер: з одного боку, вони сприяють фінансовому розвитку країни, з іншого – можуть нести певні ризики.

Ще одним напрямом відображення конкурентоспроможності банків України, є прийняття участі в премії FinAwards. Вже упродовжі 7 років поряд сайти Міністерство фінансів України та Finance.ua відзначають діяльність фінансових компаній за наступними напрямками: «найкращі фінансові та інвестиційні продукти, клієнтські сервіси, IT-впровадження, рекламні проекти ринку фінансових послуг» [59] (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Назва номінацій та банків - переможців премії FinAwards-2025

Назва номінації	Особливості номінації	Назва банку
Стійкий банк	Високі фінансові показники	1 місце - АТ «УКРСИББАНК» 2 місце - АТ «Райффайзен Банк» 3 місце - АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»
Народний банк	Самий популярний	1 місце - АТ «А – БАНК» 2 місце – monobank 3 місце - АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»
Найкращий банк для клієнтів ФОП	19 банків – учасника, умови: комплексне банківське обслуговування для клієнтів МСБ, зокрема ФОП та надання послуг: РКО, кредитування на розвиток МСБ, можливість використання дистанційних систем управління рахунками для ведення підприємницької діяльності	1 місце - monobank 2 місце - АТ «ПУМБ» 3 місце - АТ «БАНК АЛЬЯНС» 4 місце - АТ «Приват Банк» 5 місце - АТ «СЕНС БАНК»
Найкращий депозит	19 банків – учасників, умови: цікаві та нестандартні пропозиції	1 місце - АТ «Ідея Банк» 2 місце - АТ «А – БАНК» 3 місце - АТ «КБ "ГЛОБУС» 4 місце - monobank АТ «Універсал Банк» 5 місце - АТ "АБ «РАДАБАНК»
Найкраща преміальна карта	19 банків – учасників, умови: цікаві та нестандартні пропозиції	1 місце - АТ «Приват Банк» 2 місце - monobank АТ «Універсал Банк» 3 місце - АТ «Райффайзен Банк» 4 місце - АТ «Ощадбанк» 5 місце - АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»
Картка №1 в гаманці	19 банків – учасників, умови: цікаві та нестандартні пропозиції	1 місце - АТ «ПУМБ» 2 місце – monobank 3 місце - АТ «А-Банк» 4 місце - АТ «Приват Банк» 5 місце - АТ «Ощадбанк»
Найкращий мобільний застосунок	19 банків - учасників, які надають клієнтам технології і сервіси,	1 місце – АТ «А – БАНК» 2 місце - АТ «ПУМБ» 3 місце – застосунок monobank/Приват24 4 місце – Sense SuperApp

Продовження табл. 2.12		
Провідні технології та інновації в банках	15 банків - учасників які реалізували/впровадили нові технологічні розробки, що дозволили оптимізувати процеси та створити додаткову цінність для клієнтів (підвищили якість обслуговування, скоротили час операцій, дали доступ до нових продуктів сервісів тощо)	1 місце – АТ КБ «Приват Банк» 2 місце - АТ «ПУМБ» 3 місце - АТ «СЕНС БАНК» 4 місце - monobank АТ «Універсал Банк» 5 місце – АТ «А – БАНК»

Джерело: складено авторкою за матеріалами [59]

Проаналізувавши таблицю 2.12 щодо номінацій переможців премії «FinAwards-2025», можна відзначити, що нині акцент значною мірою робиться на технологічність та інноваційність, що своєю чергою впливає та робить загальний прибуток банку. Ці інновації дозволяють банкам підвищувати ефективність діяльності, покращувати обслуговування клієнтів, зменшувати витрати та ризики, а також адаптуватися до змінюваних потреб ринку та вимог регулятора.

Провівши аналіз щодо конкурентних переваг банків залежно від форми власності, можемо процитувати першу заст. голови НБУ Рожкову К. «..... з початком повномасштабної війни Міністерство фінансів України переглянув цілі та завдання для державних банків з огляду на умови воєнного часу. Зокрема одним із завдань є інвестування в облігації внутрішньої держпозики (ОВДП), і банки свою роботу виконують. Другий напрямок – кредитна підтримка економіки, в тому числі на територіях стійкості. Держава як власник працює з банками. Державні банки мають наглядові ради та оновлюють свої плани» [60].

Підсумовуючи, можемо надати загальний висновок, що політика вітчизняних державних банків упродовж 3 років повномасштабної війни усе більше набуває рис патріотичного та соціально відповідального бізнесу, орієнтуючись на швидке відновлення економіки та відбудову країни через активне кредитування основних галузей, а також підприємств, що постраждали внаслідок кризових ситуацій. Це значно підвищує рівень довіри до банківського сектору серед підприємців та громадян, сприяючи зміцненню соціальної єдності та підвищенню економічної стабільності країни.

Висновки до розділу 2

За результатами розділу 2 кваліфікаційної роботи можемо зробити наступні висновки.

Порівняльний аналіз власного капіталу АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК» дає можливість зробити висновок про достатню стійкість і резерви для протидії зовнішнім економічним загрозам. Починаючи з середини 2023 року, спостерігалось поступове збільшення капіталу в усіх аналізованих банках.

За аналізований період усі три банки зафіксували зростання зобов'язань, що є загальним трендом на ринку, але різні темпи цього зростання свідчать про різні стратегії. АБ «УКРГАЗБАНК» має найвищий темп зростання, що може бути ознакою агресивнішої стратегії розвитку, але й підвищує ризики. АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК» зберігають стабільність, зростаючи більш помірковано, що свідчить про більш обережну фінансову політику.

За результатами порівняльного аналізу усі три банки показали зростання активів протягом 2021-2025 років, на початок періодів. Це може вказувати на позитивні тенденції в їхній діяльності, такі як залучення нових клієнтів, збільшення фінансових ресурсів, або розвиток нових напрямків бізнесу.

У 2021–2022 роках усі три банки демонстрували позитивну динаміку щодо зниження рівня NPL. Однак з 2023 року спостерігається різке погіршення якості кредитного портфеля, ймовірно зумовлене впливом зовнішніх економічних та геополітичних чинників.

АБ «УКРГАЗБАНК» самий нестабільний показник NPL з різким зростанням у 2023–2024 роках до понад 30%, що свідчить про значне навантаження проблемними кредитами.

АТ «ОТП БАНК» демонструє відносно кращу адаптивність: після піку у 2024 році банк знизив частку NPL до 14,9% у 2025, що може свідчити про ефективну роботу з проблемними активами.

ПАТ «БАНК ВОСТОК» зберігав найнижчі рівні NPL до 2023 року, однак також зазнав суттєвого зростання проблемних кредитів. Попри це, динаміка за 2024–2025 роки вказує на стабілізацію.

У ході порівняльного аналізу дохідної частини трьох українських банків АБ «УКРГАЗБАНК» активно нарощує процентні доходи, що свідчить про збільшення обсягів кредитування або інвестування. Проте негативні «інші операційні доходи» у 2025 році (-222 млн грн) можуть сигналізувати про втрати чи зменшення прибутковості певних напрямів. АТ «ОТП БАНК» демонструє стабільне зростання доходів із більш збалансованою структурою. Комісійні доходи зберігають вагому частку, що є плюсом у періоди нестабільності. ПАТ «БАНК ВОСТОК» має високий темп приросту доходів при відносно невеликих масштабах. Особливо виділяється зростання комісійних доходів, що вказує на активну розбудову роздрібного або малого бізнес-сегменту.

У ході порівняльного аналізу витратної частини трьох українських банків — АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК» — було виявлено, що найбільші витрати протягом усього періоду спостерігалися у «УКРГАЗБАНКУ». Значне збільшення витрат у 2023 році було зумовлено суттєвими відрахуваннями до резервів, що свідчить про зростання ризиковості кредитного портфеля. АТ «ОТП БАНК» також зазнав впливу кредитного ризику у 2023 році, однак вже у 2024–2025 роках витрати скоротились завдяки зменшенню резервів. ПАТ «БАНК ВОСТОК» має найменший рівень витрат серед досліджуваних банків, проте демонструє стабільне зростання операційної активності, що відображається у збільшенні адміністративних та процентних витрат. Загалом, для всіх банків характерне поступове зростання адміністративних витрат, що пов'язане з інфляцією, цифровою трансформацією банківських послуг та зовнішніми викликами воєнного часу.

Упродовж 2021–2025 років найбільш прибутковим банком серед аналізованих був АТ «ОТП БАНК», який демонстрував стійке зростання чистого прибутку, зокрема у 2024–2025 роках, завдяки ефективному управлінню доходами та зменшенню резервних відрахувань. АБ «УКРГАЗБАНК» у 2023 році зазнав значних збитків через високі відрахування до резервів, проте у наступні роки прибутковість була

відновлена. ПАТ «БАНК ВОСТОК» мав найнижчий, але стабільний рівень прибутку, що свідчить про поступове зміцнення позицій на ринку. Загалом, прибутковість банків істотно залежала від рівня резервування та ефективності процентної політики.

Порівняльний аналіз показників дохідності надає змогу зробити наступні висновки, чиста процентна маржа (ЧПМ): АТ «ОТП БАНК» має найвищу ЧПМ (7,79% у 2024 році), що свідчить про найкращі умови для заробітку від процентів серед трьох банків. АБ «УКРГАЗБАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК» мають більш схожі показники, хоча останній в деякі роки демонструє стійке зростання.

Чистий спред (ЧС): АТ «ОТП БАНК» має найвищий спред у 2023 та 2024 роках (44,48% і 34,30%), що вказує на значну конкурентну перевагу у ринку кредитування. АБ «УКРГАЗБАНК» демонструє стабільне зростання спреду, але не досягає таких значень, як в АТ «ОТП БАНК» або навіть ПАТ «БАНК ВОСТОК», який значно покращив цей показник у 2023 році.

Показники «ROE» та «ROA»: АТ «ОТП БАНК» демонструє найкращі показники рентабельності власного капіталу (ROE), з найвищими значеннями у 2024 році (60% для ROE2). АБ «УКРГАЗБАНК» має коливання, але в цілому його показники стабільно покращуються з 2023 року. ПАТ «БАНК ВОСТОК» показує стабільне зростання ROE1, хоча його ROA знижується, що може вказувати на зниження ефективності використання активів у 2025 році.

Провівши оцінку конкурентних переваг можемо зазначити, що іноземні банки, що працюють на банківському ринку України виглядають найбільш стабільними, тоді як банки з державною часткою та приватним капіталом можуть бути більш уразливими до економічних та фінансових потрясінь.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКУ БАНКАМИ

3.1. Світовий огляд забезпечення прибуткової діяльності банків

Незалежно від економічних умов, банки в усьому світі відіграють вирішальну роль у розвитку нових ринків і бізнесу клієнтів, долаючи виклики галузі та розвиваючи ініціативи, щоб надати фінансові послуги більшій кількості людей у всьому світі. Конкуруючі установи оцінюють за їх здатністю забезпечувати високі фінансові показники, перетворюючи виклики на можливості в бізнес-середовищі, що постійно змінюється.

За даними із сайту The Banker, найкращим банком року у 2024 році визнані Bank of America та upReach, які допомагають громадянам нижчого соціально-економічного становища отримати доступ до професійних можливостей [61].

Надалі розглянемо провідні банки за регіонами світу, Азіатсько-Тихоокеанського та Західної Європи (рис. 3.1).

Азіатсько-Тихоокеанський регіон. Розглянемо найбільш провідні країни, з якими зав'язані принципи сталості світового банківського бізнесу.

Китай. У висококонкурентному китайському банківському секторі Industrial and Commercial Bank of China, у 2024 р. виділяється своїм підходом до підтримки деяких із своїх найбільш уразливих і маргіналізованих клієнтів. ICBC прагнув підтримувати своїх клієнтів у регіонах Китаю за допомогою спільного розвитку між містом і селом. Маючи на меті посилити підтримку сільських громад, банк спостерігав значне зростання обсягів кредитної підтримки, і наразі понад 2 мільйони фермерів мають кредити в банку - зростання більш ніж на 50 % порівняно з попереднім роком. Позики у розвиток сільськогосподарського підприємництва зросли на 960 мільярдів юанів (133 млрд дол США) до загальної суми 4,24 трильйона юанів [62].

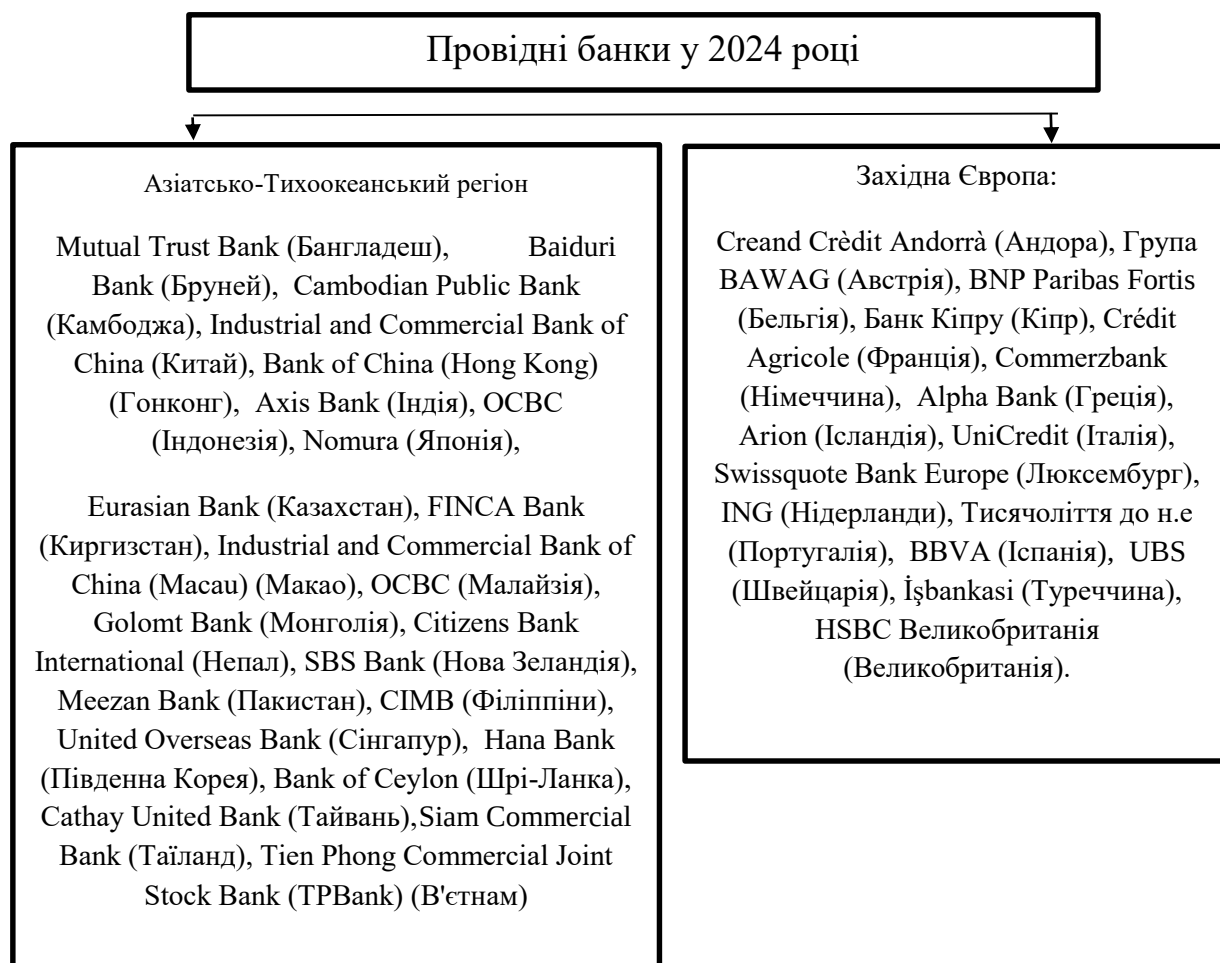


Рис. 3.1. Провідні банки Азіатсько-Тихоокеанського регіону та Західної Європи

Джерело: складено авторкою за матеріалами [61]

Японія. Nomura (Номура) підійшов до мінливих потреб японських компаній у фінансуванні, розробивши акції типу облігацій. Банк консультував установи в розробці емісії для SoftBank Group Corp, яка була зареєстрована на Токійській фондовій біржі. Інструменти типу облігацій були продані шляхом публічного розміщення, націленого на індивідуальних інвесторів, на загальну суму 120 мільярдів ієн (784,2 млн дол США). За облігаціями пропонувався дивіденд у розмірі 2,5 %, і SoftBank може викупити їх за ціною випуску через 5 років. Ця розробка стала важливим кроком у заохоченні японських домогосподарств інвестувати свої кошти, а не просто зберігати їх у заощадженнях [62].

Малайзія. OCBC Malaysia прагнув покращити свої банківські послуги, що стосуються шариату, використовуючи кілька інновацій у сфері роздрібного та

споживчого банківського обслуговування. Він поширив свій механізм ісламського зеленого фінансування вартістю 175 мільйонів доларів через свій ісламський банківський підрозділ OCBC Al-Amin на місцевий банк, зробивши це першим прикладом ісламського банку, який пропонує зелений ісламський банк в іноземній валюті банку в Малайзії. У закладі застосовувалася специфічна концепція ісламського фінансування посередництва на основі вартості, згідно з якою доходи використовуються для суспільної вигоди, що підтримується центральним банком Малайзії Негара [62].

Нова Зеландія. Банк SBS (СБС Банк), У рамках своєї стратегії зростання банк прагнув відмежуватися від великих австралійських банків, які домінують на банківському ринку країни. Для цього банк запустив програму Kiwi Dream Conservation Programme, підкреслюючи, як банк є спільною власністю та повертає прибуток своїм членам, а також як довгострокові вкладники допомагають молодим клієнтам придбати їхні перші будинки. Кампанія показала високі результати: кредитування житла зросло 4,5 рази у порівнянні з жовтнем 2023 р. Зростання депозитів зросло в 5,7 разів.

Для того, щоб покращити користування онлайн-каналами банку, було вжито заходів для оптимізації процесів та надання послуг більш інтуїтивно зрозумілим. Вбудований у п'ятирічний стратегічний план трансформації банку, мобільний додаток банку тепер дозволяє персоналізувати, оплату рахунків було спрощено, а відкриття рахунку скорочено до одного кроку в навігації. У відповідь на те, що клієнти строкових депозитів віддають перевагу варіантам квартальних процентних ставок, до цифрового інвестиційного пакету банку було введено компаундні та платні квартальні опціони, що розширило їхні можливості щодо відкриття рахунків і отримання прибутку від відсотків [62].

Банк також досяг успіхів у своїй зеленій програмі, зробивши своє перше розкриття вуглецю в 2024 р. SBS Wealth каже, що він досяг вуглецевої нейтральності для своїх операцій, ставши першою частиною групи SBS, яка координувала план, узгоджений з Паризькою угодою. Банк вжив додаткових заходів, щоб чітко виключити інвестиції або кредитування галузей викопного палива зі своєї екологічної

політики та політики ліквідності [62].

Південна Корея. Hana Bank (Хана Банк) зосередився на розширенні послуг для підтримки своїх клієнтів на різних етапах їхнього життя, будь то надсилання грошових переказів або збільшення їхніх сімей. Клієнти, які бажають надсилати або витрачати гроші за кордоном, отримали поштовх із запуском додаткових послуг від Travlog, що дозволяє їм поповнювати свої рахунки через додаток Hana Money у 26 валютах. Послуга включає безкоштовний обмін валюти та відсутність комісії за обслуговування за кордоном. Сервіс грошових переказів Vene-Fit був розширений у 2023 році, щоб охопити США та Великобританію. Клієнти, які користуються послугою, можуть відправляти кошти без вирахування будь-яких комісій. Для транзакцій у Великій Британії використовується швидша платіжна служба, яка дозволяє вносити гроші в той же день [62].

Тайвань. Cathay United Bank отримав нагороду «Банк року» для Тайваню завдяки використанню інновацій у розробці нових послуг для своїх клієнтів. Банк випустив кредитну картку Cube, яка пропонує користувачам налаштований план винагород. Це виявилось популярним серед клієнтів, що призвело до 33 % зростання комісії за обслуговування карток до загальної суми 13,4 млрд дол США [62].

Узагальнені матеріали за цим регіоном подані у таблиці 3.1

Надалі розглянемо представників Західної Європи.

Франція. Креді Агріколь. CACEIS є банком з обслуговування активів, мажоритарним власником якого є Crédit Agricole (з міноритарною часткою Santander), який прагне працювати серед провідних обслуговуючих банків світу. У липні 2023 р. він значно зміцнив свої позиції, придбавши європейський підрозділ з обслуговування активів Королівського банку Канади. Юридичне злиття було завершено в червні 2024 р., більше 2000 співробітників РБК були інтегровані в CACEIS, включаючи нове представництво в Нью-Йорку.

Таблиця 3.1

Провідні банки Азіатсько-Тихоокеанського регіону у 2024 р.

Країна	Банк
Бангладеш	Mutual Trust Bank (Банк взаємної довіри): розширив свою діяльність, щоб забезпечити більший доступ до своїх послуг і допомогти людям, які не користуються банківськими послугами в Бангладеш.
Бруней	Baiduri Bank (Банк Байдурі): продемонстрував добрі фінансові результати, прибуток зріс на 37,55 %, а рентабельність капіталу зросла до 15,82 % .за рахунок роботи з реструктуризації банку, зосередженій на казначействі, роздрібному та корпоративному банківському відділах.
Камбоджа	Cambodian Public Bank (Камбоджійський громадський банк): пройшов масштабну трансформацію своїх внутрішніх операційних систем, банк успішно завершив оновлення хост-сервера основної банківської системи. Ці кроки покращили продуктивність і допомогли підготувати системи до зростання й збільшення обсягів транзакцій у майбутньому.
Китай	Industrial and Commercial Bank of China (Промисловий і комерційний банк Китаю)
Гонконг	Bank of China (Hong Kong) (Банк Китаю (Гонконг)) рішуче підтримав зелену економіку. Представлення BeLeaf, засобу в мобільному банківському додатку, який використовує ШІ для розрахунку вуглецевого сліду користувачів. Використовуючи дані про транзакції клієнта, він дає зрозуміти, як їхні витрати впливають на навколишнє середовище. Існуючу зелену позику банку для фізичних осіб було розширено, щоб охопити відповідні фінансові курси ESG, на додаток до придбання електромобілів та встановлення об'єктів відновлюваної енергетики.
Індія	Axis Bank (Банк Аксіс): робив рішучі кроки на підтримку мікро-, малих і середніх підприємств Індії, запустивши комплексну платформу бізнес-банкінгу під назвою Neo. Використовуючи набір інтерфейсів прикладного програмування, невеликі компанії тепер можуть відкрити повністю цифровий банківський рахунок у той же день.
Індонезія	OCBC отримав нагороду «Банк року» в Індонезії завдяки комплексній переробці операційних систем банку та експериментам із машинним навчанням. Для своїх клієнтів банк має на меті покращити фінансову грамотність і довіру в Індонезії за допомогою розширення послуги Nyala by OCBC. Це призвело до впровадження нових послуг з управління капіталом, включаючи запуск першого в Індонезії цифрового золотого ощадного рахунку Tabunggan Emas. Легко доступний через мобільний додаток OCBC.
Японія	Nomura (Номура)
Казахстан	Євразійський банк розпочав комплексний процес покращення цифрового досвіду клієнтів шляхом модернізації своїх сервісів. Банк оновив IT-інфраструктуру та додатки SmartBank і SmartBusiness для роздрібних і корпоративних клієнтів. Зараз близько 80 % кредитних заявок обробляються онлайн, а більше ніж 50 % депозитних продуктів доступні онлайн.
Киргизстан	FINCA Bank (Банк ФІНКА) взяв рішучий підхід до зменшення бідності та підтримки фінансових можливостей жінок у Киргизстані.
Макао	Промисловий і комерційний банк Китаю (Макао) використав свою позицію, щоб сприяти розширенню транскордонних банківських послуг між жителями Макао та материкового Китаю. У розробці своїх цифрових пропозицій банк застосував підхід, орієнтований на клієнта, надаючи такі послуги, як транскордонна електронна комерція та транскордонне підключення до даних іпотеки. Системи мобільного банкінгу також були оновлені, покращивши обслуговування клієнтів у таких галузях, як еквайринг, грошові перекази, управління капіталом та онлайн-оплата

	рахунків. Банк також взяв на себе ініціативу щодо QR-коду Greater Bay Area Transit, дозволяючи пасажиром користуватися автобусами в Гуандуні, Гонконгу та Макао, використовуючи той самий код.
Монголія	Golomt Bank (Банк Голомт) намагався розширити своє міжнародне охоплення, оскільки банк випустив свої перші доларові облігації на міжнародному ринку з окремою трирічною старшою незабезпеченою облігацією на 300 млн дол. США. JPMorgan і Deutsche Bank виступили в якості спільних глобальних координаторів і залучили інвесторів, у тому числі хедж-фонди та компанії з управління активами в США, Азії, Європі та Монголії, причому сума замовлень досягла 500 млн дол США.
Непал	Citizens Bank International запустив віртуальну кредитну картку в рамках святкування 17-ї річниці банку після різкого збільшення кількості клієнтів цифрового банкінгу. Вперше в непальському банківському секторі картка доступна через мобільний додаток банку та доступна для використання, щойно буде надано доступ. За допомогою програми клієнти можуть переглядати транзакції та заморожувати та розморожувати свої картки у зручний для них час. Банк бере участь у підтримці сільських мікро-, малих і середніх підприємств у рамках проекту «Сталий економічний розвиток у сільській та напівміській місцевості – фінансування MSME Phase III» у співпраці з центральним банком Непалу Rastra Bank і Міністерством фінансів, а також німецьким банком розвитку KfW. Це було зосереджено на підтримці позик на суму від 200 000 рупій (1480 дол США) до 4 мільйонів рупій.
Пакистан	Meezan Bank (Банк Мезан) застосував підхід розробки продуктів для задоволення потреб нової групи клієнтів. Визнаючи зростання сфери фрілансерів і мікробізнесу, банк запустив «акаунт фрілансера». Цей обліковий запис дозволяє користувачам отримувати грошові перекази в іноземній валюті на окремий рахунок за потреби із застосуванням привабливих процентних ставок. Власники облікових записів також отримують знижені ціни та звільнення від плати за споживчі товари.
Філіппіни	CIMB отримав нагороду «Банк року» для Філіппін, оскільки банк прагнув покращити фінансову доступність у країні як шляхом впровадження нових продуктів, так і шляхом співпраці.
Сінгапур	United Overseas Bank вдалося значно збільшити кількість своїх клієнтів після придбання операцій Citigroup на багатьох азійських ринках. Впровадження в Індонезії, Малайзії та Таїланді завершено, а у В'єтнамі планується завершити у 2025 р.
Південна Корея	Hana Bank (Хана Банк). Це був рік консолідації для Creand Crèdit Andorrà після того, як у 2022 р. було завершено придбання приватного банку Vall Banc, а в липні 2023 р. – GBS Finanzas Investcapital, який спеціалізується на заможних клієнтах і сімейних офісах.
Тайвань	Cathay United Bank
Таїланд	Siam Commercial Bank (Сіамський комерційний банк) отримав нагороду «Банк року» в Таїланді після розвитку, спрямованого на модернізацію своїх цифрових банківських пропозицій.
В'єтнам	Tien Phong Commercial Joint Stock Bank отримав нагороду «Банк року» у В'єтнамі після демонстрації інновацій у розвитку послуг, оцифровці процесів.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [61;62]

Більш широка група Crèdit Agricole продовжує просуватися вперед із запуском інноваційних продуктів, позиціонуючи себе для успіху в економіці майбутнього. У 2022 році компанія визначила перехід на енергетику та доступні рішення в галузі

охорони здоров'я як дві ключові сфери, які вона хоче очолювати, і запустила бізнес-підрозділи для обслуговування цих сфер: *Crédit Agricole Transitions & Énergies* і *Crédit Agricole Santé & Territoires*. Протягом останніх 12 місяців ці бізнес-підрозділи виклали свої стратегічні плани та прискорили своє зростання. СА T&E працює з бізнес-клієнтами та окремими особами, надаючи місцевій владі можливість купувати чисту енергію; зменшення вуглецевого сліду громадської інфраструктури та надання їм можливості керувати своїми довгостроковими енергетичними бюджетами. Фізичним особам надавав фінансову підтримку для проєктів екоремонту [63].

У сфері охорони здоров'я СА S&T реалізувала кілька ініціатив, спрямованих на розширення доступу до медичної допомоги. Вона придбала мажоритарні пакети акцій медичних компаній, таких як *Omedys* (провайдер телеконсультацій) і *Medicalib* (платформа для підключення пацієнтів до медичних послуг). Він також запустив власні служби, такі як «*CA Bien Vivre Demain*» - консультаційна служба для опікунів.

Німеччина. *Commerzbank*. Другий за розміром активів банк Німеччини продовжує пожинати плоди багаторічної реструктуризації. Чистий прибуток зріс майже на 300 відсотків за останні два роки, а також було досягнуто більшого прогресу в боротьбі з операційними витратами, що зробило його привабливим об'єктом придбання для таких претендентів, як італійська *UniCredit*.

За останні кілька місяців пряма частка італійського кредитора в *Commerzbank* зросла до 9 %, з додатковими фінансовими інструментами, що забезпечують потенційний ризик до 21 %, очікуючи схвалення регуляторних органів і врегулювання. За останні чотири роки банк значно підвищив свою ефективність. У 2023 р. компанія відновила виплату дивідендів і повернула акціонерам 1 мільярд євро. Його план *Strategy 2024*, схоже, окупається: у I кв. 2024 р. *Commerzbank* повідомив про найкращі квартальні чисті результати за понад десять років, а доходи зросли до 2,7 мільярда євро. Мета банку – збільшити чистий прибуток до понад 3 мільярдів євро до 2027 р. [63].

Греція. *Alpha Bank* (Альфа Банк). Більш стабільна прибутковість і ліквідація проблемних кредитів, які різко зросли під час кризи державного боргу в Греції більше десяти років тому, означає, що *Alpha Bank* тепер може зосередитися на зростанні,

прибутковості та винагороді терплячих акціонерів.

За даними S&P, Альфа-Банк зробив значне зниження рівня проблемних кредитів, який у 2019 році становив 45 %, але зараз становить близько 6 %. У 2023 р. третій за розміром активів банк Греції також показав високу прибутковість із нормованим чистим прибутком у 780 мільйонів євро – майже на 100 % більше, ніж у 2022 р. [63].

Італія. UniCredit. В межах своєї стратегії консолідації свого загальноєвропейського сліду Unicredit став однією з найбільш активних компаній у Європі, використовуючи свій сильний баланс, підкріплений вищими рівнями чистого процентного доходу, для зміцнення своєї позиції за межами основного італійського ринку. Нещодавно UniCredit завершив операцію з придбання 90,1% акцій Alpha Bank Romania, які віна придбав у грецького Alpha International Holdings, щоб створити третій за розміром банк Румунії за загальними активами. Очікується, що придбання в Румунії додасть більш ніж 100 мільйонів євро додаткового чистого прибутку UniCredit [63].

Банк також продовжує наводити аргументи на користь співпраці з німецьким кредитором Commerbank, в якому він придбав 21 % акцій за останні місяці [63].

На технологічному фронті UniCredit продовжує нарощувати зусилля, щоб надати клієнтам повністю цифрові та безпаперові процеси для ряду банківських послуг, включаючи заявки на кредити та управління інвестиціями.

Люксембург. Swissquote Bank Europe .Останні кілька років були важливими для Swissquote Bank Europe, оскільки він завершив інтеграцію Keytrade Bank Luxembourg – банку-конкурента, який він придбав у Credit Mutual Arkea у 2022 році. Основною пропозицією Swissquote Bank Europe є поєднання цифрових можливостей із послугами планування капіталу. Цей підхід дозволив йому залучити існуючу книгу страхування життя Keytrade Bank Luxembourg, незалежних фінансових радників і клієнтів сімейних офісів. Цифрова платформа банку та ширші продукти були добре сприйняті цією групою, і зараз вони є клієнтським сегментом банку, який найшвидше зростає. Його гібридний підхід дозволив йому досягти синергії між пропозиціями двох банків, а його чистий прибуток зріс до 14,32 млн євро [63].

Банк також отримав важливий регулятивний дозвіл від фінансового регулятора Люксембургу, що дозволило йому діяти як банк-депозитарій для люксембурзьких компаній для спільного інвестування в переказні цінні папери та альтернативні інвестиційні фонди [63].

Швейцарія. UBS. Незважаючи на поспішність, з якою UBS була змушена рятувати свого проблемного швейцарського банківського конкурента Credit Suisse, за короткий проміжок часу він досяг «безпрецедентного прогресу» в укладенні угоди – яка зайняла всього три місяці – і злиття різних юридичних осіб.

Щоб зміцнити свої позиції на ринку, банк прийняв кілька нових працівників. Інтеграція двох банків не послабила капітальну позицію UBS – коефіцієнт звичайного капіталу першого рівня покращився на 40 % [63].

Великобританія. HSBC Великобританія. Операційна діяльність HSBC у Великій Британії у 2024 році була успішною, оскільки вона показала найкращі фінансові результати після того, як у 2018 р. роздрібний та інвестиційно-банківський бізнес було закрито. Чистий прибуток зріс більш ніж на 80 %.

Придбання операцій Silicon Valley Bank у Великій Британії, яке було перейменовано в HSBC Innovation Banking, продовжує приносити дивіденди британському кредиту, підвищуючи чисту процентну маржу та комісійні доходи. Об’єднання інноваційного банку з його британським банком означає, що тепер він обслуговує 80 відсотків технологічних і наукових компаній, які котируються на FTSE [63].

Узагальнені матеріали за цим регіоном подані у таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Провідні банки Західної Європи у 2024 р.

Країна	Банк
Андорра	Creand Crèdit Andorrà (Креанд Кредит Андорра). Він також представив свій продукт «Teens Creand», розроблений для дітей віком від 12 до 17 років. Цей продукт надає безкоштовний доступ до таких послуг, як банківський рахунок, онлайн-банкінг і дебетова картка, з вбудованими можливостями батьківського моніторингу. Підтримуючи молодих людей розвивати свої фінансові здібності в безпечному середовищі, банк може забезпечити молодшим користувачам можливість стати повноцінними дорослими клієнтами.

Продовження табл 3.2

Австрія	Австрійська група BAWAG отримала вдалий рік: її чистий прибуток зріс на 34 %. У найближчі роки він планує ще більше підвищити свою ефективність завдяки стратегічним придбанням нідерландського цифрового банку Knab і німецького бізнес-підрозділу споживчого банківського обслуговування Barclays Barclays Consumer Bank Europe. Ці придбання дозволять BAWAG Group розширити присутність роздрібної торгівлі та малих і середніх підприємств у регіоні та на основних ринках для банку. Він вважає, що існують явні можливості для синергії з його існуючими пропозиціями для роздрібної торгівлі та малого та середнього бізнесу, а також з голландською іпотечною платформою.
Кіпр	Банк Кіпру продовжує зміцнювати свій прогрес від свого 10-річного шляху до того, щоб стати добре капіталізованим і прибутковим банком. У березні 2024 року другий рік поспіль Європейський центральний банк отримав дозвіл на розподіл дивідендів. У 2023 р.компанія збільшила свій капітал першого рівня на 14,7 %, а активи – на 5,3 %, а також досягла вражаючої рентабельності капіталу в 24,8 % порівняно з лише 4,3 % у 2022 р. Окрім зосередження на нарощуванні балансу та підвищенні основної прибутковості, банк також зосереджений на інноваціях та зростанні в майбутньому.
Франція	Crédit Agricole (Кредіт Аґріколь)
Німеччина	Commerzbank
Ісландія	Arion (Банк Аріон). Arion оновив свою стратегію, щоб зосередитися на створенні сталої цінності для своїх клієнтів і зміцненні їх фінансового здоров'я. Через дев'ять місяців після реалізації проект зріс на 37 % порівняно з попереднім роком, а задоволеність роботою серед команди розробників зростає.
	Swissquote Bank Europe .Останні кілька років були важливими для Swissquote Bank Europe, оскільки він завершив інтеграцію Keytrade Bank Luxembourg – банку-конкурента, який він придбав у Credit Mutual Arkea у 2022 році. Основною пропозицією Swissquote Bank Europe є поєднання цифрових можливостей із послугами планування капіталу. Цей підхід дозволив йому залучити існуючу книгу страхування життя Keytrade Bank Luxembourg, незалежних фінансових радників і клієнтів сімейних офісів. Цифрова платформа банку та ширші продукти були добре сприйняті цією групою, і зараз вони є клієнтським сегментом банку, який найшвидше зростає. Його гібридний підхід дозволив йому досягти синергії між пропозиціями двох банків, а його чистий прибуток зріс до 14,32 млн євро. банк також отримав важливий регулятивний дозвіл від фінансового регулятора Люксембургу, що дозволило йому діяти як банк-депозитарій для люксембурзьких компаній для спільного інвестування в переказні цінні папери та альтернативні інвестиційні фонди.
Нідерланди	ING. Орієнтація на стратегію сталого розвитку та розширення зеленого банкінгу. Банк розробив інноваційні інструменти, такі як ESG.X, який призначає оцінку плану переходу клієнта розкриттю інформації про стійкість близько 2000 найбільших клієнтів банку, що займаються оптовим обслуговуванням. Його мета – подвоїти доходи СМА у найближчі роки з 500 млн євро до майже 900 млн євро до кінця 2026 р.
Португалія	Тисячоліття до н.е. Завдяки стратегічному плану збільшення доходів і депозитної бази, другий за величиною банк Португалії за активами за останні кілька років спостерігав зіркове зростання. Чистий прибуток у 2023 році зріс більш ніж на 300 % ; відсотків у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. За останні кілька років банк також знизив співвідношення витрат і прибутку з 44 % відсотків до приблизно 31 %.

Продовження табл 3.2

Іспанія	BBVA Другий за розміром активів банк Іспанії домінував у 2024 р. після його ворожої пропозиції на суму 11 млрд. євро щодо меншого іспанського кредитора Banco de Sabadell. За останні три роки BBVA чистий прибуток зріс на 26 % у річному обчисленні до понад 8 млрд дол. США у 2023 році. Банк продовжує інвестувати у передові технологічні можливості, включаючи стратегічне партнерство з OpenAI, щоб прискорити ініціативи банку зі штучного інтелекту, які включають персоналізацію банківських рішень і оптимізацію бек-офісних процесів для зменшення витрат.
Туреччина	İşbankası. Незважаючи на те, що посилення цифровізації відіграє значну роль у стратегії İşbank, він продовжує розміщувати філії. Це не стандартні банківські відділення: İşbank будує мережу спеціалізованих відділень, адаптованих до потреб конкретних клієнтів. İşbank націлений на стартапи, малі та середні підприємства, туристичний бізнес і тих, хто працює в сільському господарстві.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [61;63]

Слід також відмітити, що прибутковість діяльності банків забезпечують необанки. Велика Британія зазвичай вважається глобальним центром для необанків, Північна Америка відповідає за переважну більшість прибутків у цьому секторі.

Згідно з рейтингом 100 найкращих цифрових банків The Banker у 2024 р. цей сектор у США та Канаді, на який припадає 42 % всіх необанків, отримали 58 % світового прибутку до оподаткування у 2024 р. Два найбільші необанки у світі за розміром активів розташовані в США. Перше місце займає Ally Financial з 196 млрд дол США, за ним йде Synchrony Bank із 109 млрд дол США. Одразу нижче в рейтингу знаходяться обидва китайські необанки: WeBank на третьому місці з 75 млрд дол. США, а MYBank на четвертому з 63 млрд дол США (рис. 3.2).

Бразильський NuBank, який раніше висловлював амбіції стати найбільшою групою фінансових послуг у Латинській Америці, посів п'яте місце з 43 млрд дол США.

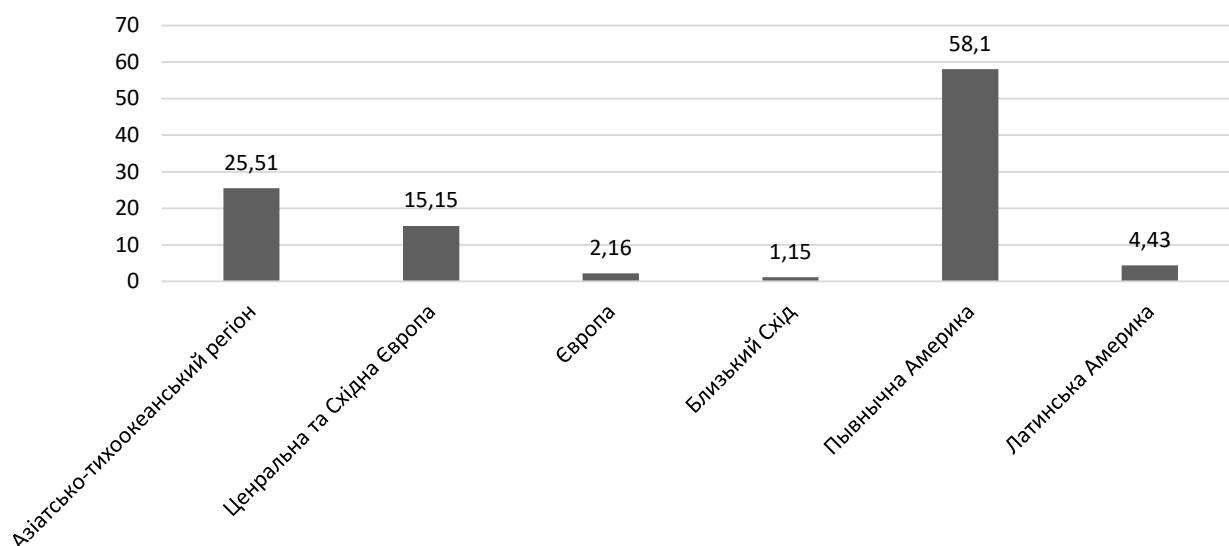


Рис. 3.2. Найбільші необанки світу за розміром активів, млрд дол США

Джерело: складено авторкою за матеріалами [64]

Коли йдеться про найвищу концентрацію необанків, то Азіатсько-Тихоокеанський регіон виходить на перше місце. Згідно з дослідженням The Banker, 41 % цих компаній знаходяться в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, за ними йдуть 23 % в Латинській Америці та 22 % в Європі [64].



Рис. 3.3. Концентрація необанків світу

Джерело: складено авторкою за матеріалами [64]

Таким чином проведений аналіз світового досвіду щодо функціонування провідних банків за Азіатсько-Тихоокеанським регіоном та Західної Європи засвідчив, що найкращими та прибутковими банками є ті, які спрямовують стратегію своєї діяльності на реалізацію стратегії сталого розвитку національних економік, зелених ініціатив та зеленого банкінгу та підтримку фінансового здоров'я домогосподарств. Проте є і ті, що досягають максимізації прибутковості за рахунок процесів злиття та поглинання. За цією стратегією можна навести приклади роботи італійського BBVA, люксембурзький Swissquote Bank Europe, Hana Bank (Південна Корея) та інші.

3.2. Удосконалення підходу до формування прибутку банків на основі системи збалансованих показників

На основі проведеного аналізу особливостей формування прибутку АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК» пропонуємо впровадити в них систему формування прибутку на основі збалансованих показників.

Поняття «Збалансована система показників (ЗСП) (англ. Balanced Scorecard Card) – це система менеджменту, що характеризується комплексним підходом до оцінки як кількісних, так і якісних аспектів діяльності суб'єкта господарювання та ґрунтується на чотирьох складових (перспективах) – «фінанси», «клієнти», «бізнес-процеси», «навчання та розвиток» [65]. Встановлена взаємодія між складовими елементами ЗСП відображає послідовність процесу її розробки для управління процесом формування прибутку. Підвищити фінансові результати банку можливо за допомогою двох напрямів – мінімізуючи витрати на формування ресурсів та максимізуючи приріст доходів від проведення активних операцій і виявляючи нові джерела збільшення прибутку (рис. 3.4).

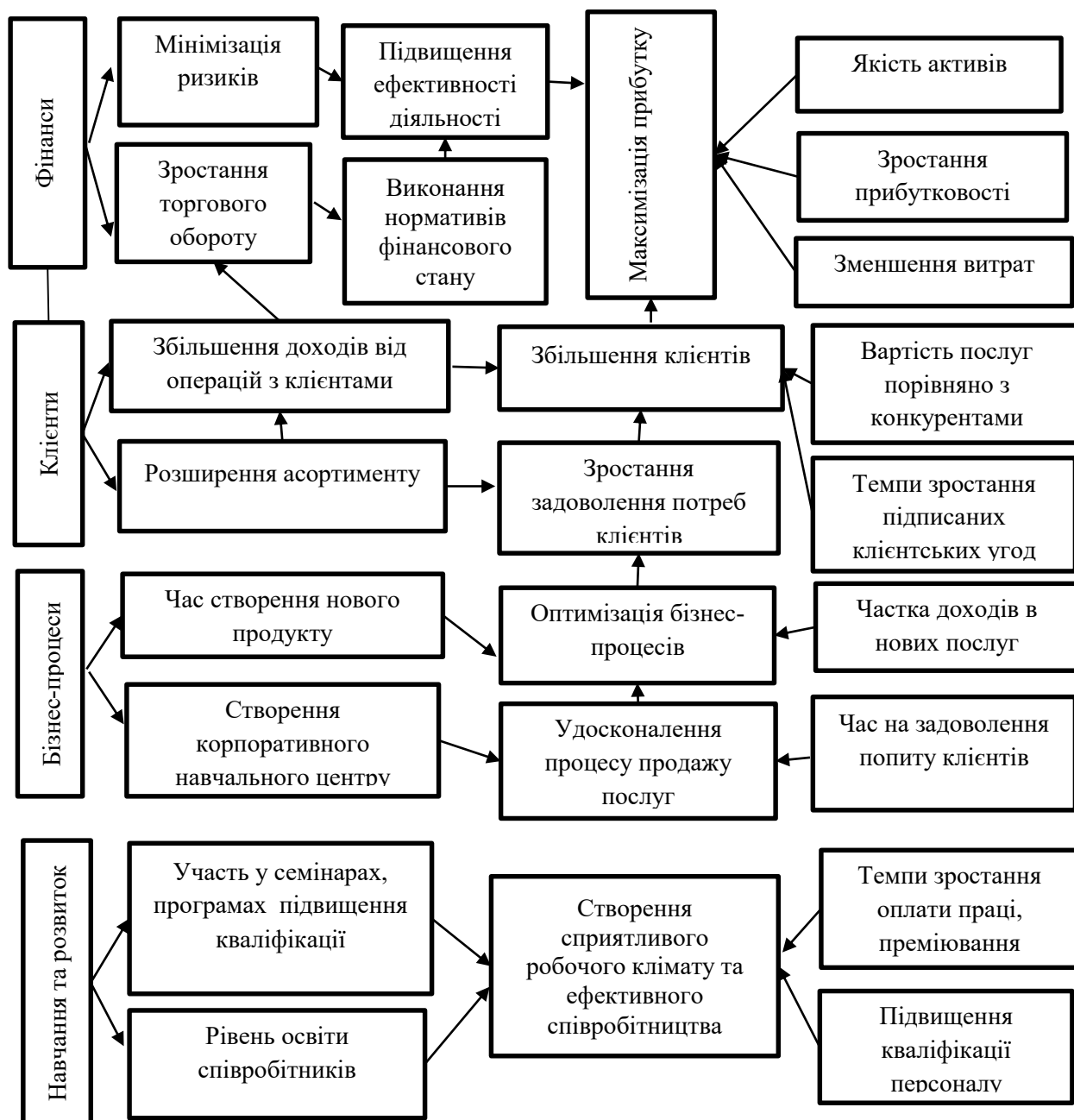


Рис. 3.4. Стратегічна карта формування прибутку банку

Джерело: складено авторкою за матеріалами [66, с. 19-20; 67]

Як бачимо з рис. 3.4. дана система повинна трансформувати місію, бачення та загальну стратегію банку в систему взаємозв'язаних показників, що надає можливість на всіх рівнях її функціонування кожному співробітнику зрозуміти, які конкретні дії є необхідними для досягнення загальної мети.

Фінансова складова є основним елементом у ЗСП, оскільки дає можливість оцінити ефективність обраної керівництвом банку стратегії формування прибутку.

Також, завдяки фінансовій складовій можна оцінити, результативність реалізації цілей інших складових системи управління прибутком. Максимізація прибутку є основною метою фінансової складової, яка опосередковано пов'язана з виконанням цілей інших трьох складових даної системи.

Цілі фінансової складової у достатньому ступені відображають основні показники, за якими здійснюється оцінка ступеня їх досягнення (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Співвідношення між цілями фінансової складової системи формування прибутку на основі ЗСП та основними показниками діяльності банків

Ціль	Основні показники діяльності
Зростання чистого процентного доходу	Динаміка процентних доходів і процентних витрат загалом та їх складових, динаміка кількості укладених депозитних та кредитних договорів за конкретний проміжок часу
Нарощування чистого комісійного доходу	Динаміка комісійного доходу й комісійних витрат загалом та їх складових, абсолютна їх величина; кількість операцій, за які стягується комісія за певний проміжок часу
Скорочення витрат	Абсолютна величина та динаміка витрат (особливу увагу слід приділити показникам адміністративних та інших операційних витрат)
Оптимізація структури активів	Частка робочих активів, в тому числі абсолютна величина та частка кредитного портфеля в загальних активах, кредитний портфель в розрізі позичальників, в розрізі валют та строків видачі кредитів, частка непрацюючих кредитів в загальній сумі кредитного портфеля, загальна сума резервів під кредитні операції, абсолютні значення та динаміка даних показників
Зростання показників прибутковості	Абсолютне значення та динаміка рентабельності активів банку (ROA), рентабельність дохідних активів, рентабельності статутного капіталу, коефіцієнт чистого прибутку, рентабельності доходів та витрат банку, рентабельності власного капіталу (ROE), рентабельності статутного капіталу, коефіцієнт оподаткування прибутку, чиста процентна маржа

Джерело: систематизовано авторкою за матеріалами [68, с. 138]

Під час воєнного стану в Україні, банкам досить важко постійно збільшувати доходи, при умові що на їх діяльність постійно впливають негативні чинники такі як зростання темпів інфляції, зниження доходів домогосподарств, кризовий стан суб'єктів реального сектору економіки, також банки несе втрати від неможливості проводити власну діяльності на окупованих територіях тощо.

Тому, коли розглядається фінансова складова даної системи, то варто розглядати саме скорочення витрат. Тому, для обраних банків, які різняться за

формою власності, нами запропоновані заходи щодо зниження витрат (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Напрями зниження витрат АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК» та ПАТ
«БАНК ВОСТОК»

Напрями зниження витрат	Характеристика
Оптимізація операційних витрат	Аутсорсинг непрофільних функцій: Передача деяких функцій, таких як ІТ-підтримка, обробка документів або охорона, стороннім компаніям, що може зменшити витрати на утримання персоналу та обладнання
	Зменшення витрат на оренду та комунальні послуги: Перегляд умов оренди, переміщення відділень у менш дорогі приміщення або консолідація офісів для зменшення загальних витрат
	Автоматизація процесів: Впровадження новітніх технологій для автоматизації банківських операцій (наприклад, роботизація процесів, використання штучного інтелекту), що зменшу потребу в ручній праці.
Коригування адміністративних витрат на персонал	Оптимізація чисельності персоналу: Проведення аналізу ефективності роботи співробітників та зменшення кількості зайвих посад. Переведення частини працівників на дистанційну роботу, що дозволяє скоротити витрати на утримання офісів
	Зміна системи мотивації: Впровадження нових мотиваційних програм, які більш орієнтовані на результативність та ефективність роботи, що дозволить скоротити фіксовані витрати на оплату праці
	Навчання та перекваліфікація: Інвестиції в підвищення кваліфікації працівників для більш ефективного виконання ними нових функцій або для роботи з новими технологіями
Економія на закупівлях та управлінні активами	Переговори з постачальниками: Перегляд умов контрактів з постачальниками для досягнення більш вигідних умов співпраці або пошук нових постачальників з нижчими цінами
	Оптимізація використання активів: Зниження витрат на утримання та експлуатацію активів банку, наприклад, через продаж непрофільних або зайвих активів, оптимізацію парку транспортних засобів
Управління ризиками та фінансове планування	Фінансове планування та бюджетування: Створення детальних фінансових планів і бюджетів, що дозволяють контролювати витрати і своєчасно реагувати на відхилення
	Страховання ризиків: Впровадження ефективних механізмів страхування операційних та кредитних ризиків, що дозволить зменшити потенційні втрати.
	Управління ліквідністю: Оптимізація управління ліквідністю для забезпечення належного рівня грошових коштів і зниження витрат на залучення додаткових ресурсів
Впровадження сучасних технологій	Інформаційні системи та безпека: Інвестиції в новітні інформаційні системи та заходи кібербезпеки для зменшення втрат від можливих кібератак та інших загроз
	Мобільні та онлайн-платформи: Розвиток мобільного банкінгу та онлайн-платформ, що забезпечують зручний доступ до послуг для клієнтів і скорочують витрати на фізичну інфраструктуру
Ефективне управління кредитним портфелем	Скорочення проблемних кредитів: Активна робота з проблемними кредитами через реструктуризацію, списання або продаж. Це допоможе зменшити ризики і витрати, пов'язані з такими кредитами
	Покращення оцінки кредитоспроможності: Впровадження нових підходів та технологій для більш точної оцінки кредитоспроможності позичальників, що зменшить ризики неповернення кредитів

Джерело: складено авторкою

Аналіз показників діяльності досліджуваної вибірки банків в межах фінансової підсистеми ЗСП представленої у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Аналіз показників АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК» станом на 01.01.2025 р. межах фінансової підсистеми ЗСП

Індикатори	АТ «Укргазбанк»	АТ «ОТП Банк»	ПАТ «Банк Восток»
Регулятивний капітал (млн грн)	13016,2	18818,4	2246,5
LCR _{вв} - норматив коефіцієнта покриття ліквідністю за всіма валютами, не менше 100 %	153,13	264,18	179,6
LCR _{ів} - норматив коефіцієнта покриття ліквідності в іноземній валюті, не менше 100 %	192,21	253,94	329,3
NSFR - норматив коефіцієнта чистого стабільного фінансування, не менше 100 %	138,82	262,36	221,0
Коефіцієнт кредитної активності, %	31,59	25,89	30,58
Коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів, %	39,81	0,001	2,029
Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів, %	62,7,	27,69	39,71
Коефіцієнт загальної інвестиційної активності, %	36,26	51,63	44,66
Коефіцієнт фінансового важеля	19,59	7,87	6,99
Коефіцієнт захищеності капіталу, %	8,46	6,32	9,17
Мультиплікатор капіталу	9,65	5,86	15,86
Рентабельність капіталу	18,54	19,99	16,39
Рентабельність активів	1,36	3,41	1,03

Джерело: розраховано авторкою за матеріалами: [46; 49].

Незважаючи на різні форми власності банків, вони демонструють високі показники фінансової складової ЗСП. Розрахувавши показники фінансової підсистеми можна зробити висновки, що кредитна активність АБ «УКРГАЗБАНК» має найбільший показник – 31,59 %. Можемо говорити про те, що у досліджуваних банках кредитна політика є достатньо зваженою і не агресивною. Щодо залучення міжбанківських ресурсів найбільша залежність у АБ «УКРГАЗБАНК» - 39,81 %, майже відсутня залежність у АТ «ОТП БАНК», і це зрозуміло, тому що банк з іноземним капіталом та підтримка його ресурсної бази відбувається за рахунок материнської компанії.

Щодо інвестиційної активності знову ж припадає на АТ «ОТП БАНК» - 51,63 %, потім йде ПАТ «БАНК ВОСТОК» - 44,66 %, який бере участь у реалізації державних програм розвитку Одеського регіону.

Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів демонструє, що АБ «УКРГАЗБАНК» є активним щодо залучення грошових коштів на фінансовому ринку, що викликано довірою до нього як державного банку.

Рентабельність капіталу та активів банків демонструють високі показники. У цілому рівень дохідності активів від процентних операцій знаходиться на достатньому рівні, як і функціонування банків у розрізі фінансової підсистеми.

Загалом, виявлення негативних тенденцій у функціонуванні банків дозволить чітко визначити аспекти діяльності, що потребують посиленої уваги з боку керівництва та є наявними сигналами про погіршення їх фінансового стану та чинників, що на нього вплинуть в майбутньому.

Основна мета клієнтської складової в рамках BSC – розширення клієнтської бази. Адже саме збільшення кількості клієнтів забезпечує зростання процентних, комісійних та інших доходів банку. Решта цілей у цій перспективі є вторинними. Показники в розділі «Клієнти» відображають реакцію ринку на здатність банку задовольняти потреби клієнтів, поєднуючи їх із досягненням бажаних фінансових результатів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Співвідношення між цілями клієнтської складової системи формування прибутком на основі ЗСП та основними показниками фінансової підсистеми діяльності АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК»

Ціль	Основні показники діяльності (KPI)
Активізація роботи маркетингового підрозділу	Динаміка, приріст нових клієнтів після початку реклами, рейтингова оцінка охоплення інформаційного простору в розрізі видів ЗМІ, зростання частки ринку порівняно з конкурентами, зростання перехресних продаж нового банківського продукту
Диверсифікація банківських послуг	Кількість та частка нових банківських послуг або продуктів, кількість договорів, операцій, пов'язаних з ними, динаміка абсолютної величини та темпи приросту доходів та витрат, що ними генерується

Продовження табл. 3.6	
Покращення сервісу обслуговування клієнтів банку	Рівень оцінки клієнтами сервісу обслуговування в даному банку (анонімне опитування клієнтів), кількість дзвінків в кол-центр і аналіз відгуків стосовно обслуговування клієнтів, середній час роботи з клієнтом банку в розрізі різних видів банківських продуктів та порівняння з конкурентами, кількість банківських операцій, що здійснюється через мережу інтернет, динаміка суми доходів, витрат та прибутку на одного клієнта
Розширення мережі POS-терміналів та банкоматів банку	Динаміка кількості банкоматів, POS-терміналів, динаміка витрат на їх обслуговування, кількість працівників які їх обслуговують, розмір транзакцій та чистого комісійного доходу, що формується внаслідок їх використання

Джерело: складено авторкою за матеріалами: [69;70].

Посилення маркетингових зусиль може призвести до збільшення витрат в поточному періоді. Проте в перспективі це може сприяти розширенню клієнтської бази банку. Водночас варто раціонально підходити до формування рекламних бюджетів, щоб витрати на них не перевищували ефект від залучення нових клієнтів. Головною метою складової бізнес-процесів є оптимізація самих процесів. Це має велике значення у впровадженні системи формування прибутку банків на основі ЗСП, оскільки саме якість внутрішніх бізнес-процесів визначає можливість зростання суми прибутку банків (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Співвідношення між цілями складової бізнес-процесів системи формування прибутку на основі ЗСП та основними показниками діяльності
АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК»

Ціль	Основні показники діяльності (KPI)
Удосконалення якості управління активами та пасивами банків	Динаміка величини кредитного та депозитного портфелів, співвідношення строкових депозитів і кредитів, динаміка обсягу депозитів до запитання, динаміка чистої процентної маржі та чистого спреду, виконання нормативів по ліквідності банку, величина розривів ліквідності, структура кредитного та депозитного портфелів в розрізі валют
Удосконалення управління доходами та витратами	Склад, структура та динаміка витрат та доходів банку, резерви економії витрат, аналіз потенційних джерел зростання доходів, аналіз негативних факторів впливу на зростання доходів банку
Удосконалення ризик-менеджменту банку (домінуючим аспектом є кредитний андерайтинг)	Абсолютна величина та частка непрацюючих кредитів в загальному кредитному портфелі, рівень фінансової дисципліни позичальників банку, величина резервів під кредити та їх частка в структурі витрат

Джерело: складено авторкою за матеріалами [71].

У таблиці 3.7 нами визначено основні цілі з точки зору формування прибутку за основними бізнес-процесами та відповідні ключові показники ефективності для оцінки їх досягнення за певні періоди.

Наступною складовою системи управління прибутком банку на основі ЗСП є «Навчання та розвиток». Основною метою якої – є підвищення продуктивності праці персоналу шляхом розвитку його потенціалу, а не лише механічного збільшення продуктивності праці. Ця складова системи збалансованих показників дуже важлива, адже зростання ефективності банків залежить від удосконалення внутрішніх процесів, які, в свою чергу, визначаються результативністю роботи персоналу.

На результативність роботи персоналу банків найбільше впливають освітньо-кваліфікаційний рівень, система мотивації та наявність контролю. Саме тому ми вибрали для цієї перспективи цілі і КПП, які дозволять оцінити рівень їх досягнення (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Співвідношення між цілями складової «Навчання та розвиток» системи ЗСП та основними показниками діяльності банків АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК»

Ціль	Основні показники діяльності (КРІ)
Підвищення рівня кваліфікації персоналу банку та професійної його компетентності, зокрема цифрових	Середній вік персоналу і його освітньо-кваліфікаційний рівень, кількість відвідувань на рік працівниками банків семінарів, бізнес-тренінгів, курсів
Вдосконалення системи мотивації персоналу банку	Середній розмір премій окремо керівників банку, начальників відділень і персоналу банку, рівень лояльності працівників (анонімне опитування); рівень виконання індивідуального плану надання банківських послуг і розмір премій відповідно даному рівню
Посилення контролю за виконанням індивідуальних планів працівниками банку	Середній відсоток виконання планових завдань по банку та процент виконання планових завдань по відділенню та окремо по кожному працівнику

Джерело: складено авторкою за матеріалами [72; 73].

Слід відзначити, що складові ЗСП пов'язані причинно-наслідковими зв'язками, а саме кваліфікований та мотивований персонал, забезпечує якісні бізнес-процеси,

які, в свою чергу, сприяють конкурентним перевагам банку, задоволенню потреб клієнтів та зростанню фінансових результатів.

Отже, ЗСП дозволяє комплексно управляти системою формування прибутком банків за допомогою інтеграції цілей усіх чотирьох складових, які в підсумку забезпечують реалізацію єдиної стратегії управління прибутком банків.

На практиці формування прибутком банків за системою ЗСП потребує не тільки розробки стратегічної карти та відповідної системи показників (КПІ). Також необхідно визначити методи розрахунку показників, їх граничні значення та питому вагу в межах кожної складової і загалом у системі. Це дозволить з'ясувати, наскільки треба змінити один показник, аби отримати бажане значення іншого. Таким чином можна буде досягти як кількісних, так і якісних цілей діяльності банку.

Завершальним етапом цього процесу є закріплення на рівні банків в цілому, окремих її підрозділів та окремих працівників ключових завдань щодо виконання плану за показниками і контролю за його реалізацією. Отже, сформувавши систему показників КПІ, банк на кожному етапі управління за системою ЗСП має оцінювати ступінь їх досягнення й відповідно коригувати плани чи цілі.

Таким чином, підсумовуючи все вище зазначене, можемо зробити висновок, що збільшенню величини прибутку АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК» сприятиме зростанню доходів, оптимізації витрат та впровадження системи формування прибутку на основі СЗП з врахуванням специфіки діяльності вказаних банків.

Підґрунтям даної системи формування прибутку, на відміну від існуючих, покладена розробка стратегічних карт по кожній складовій системи та ключових показників діяльності КПІ, за допомогою яких можливо здійснити оцінювання ступеня досягнення інтегрованих цілей складових даної системи, що забезпечує комплексний підхід до формування прибутку банків у стратегічному розрізі, що дуже важливо в сучасних умовах фінансової невизначеності.

Висновки до розділу 3

На підставі проведеного дослідження у розділі 3 бакалаврської кваліфікаційної роботи було сформовано наступні висновки.

Доведено, що незалежно від економічних умов, банки в усьому світі відіграють вирішальну роль у розвитку нових ринків і бізнесу клієнтів, долаючи виклики галузі та розвиваючи ініціативи, щоб надати фінансові послуги більшій кількості людей у всьому світі. Було розглянуто провідні банки за регіонами світу, зокрема Азіатсько-Тихоокеанського та Західної Європи.

За результатами 2024 р. у Азіатсько-Тихоокеанському регіоні провідними банками стали Mutual Trust Bank (Бангладеш), Baiduri Bank (Бруней), Cambodian Public Bank (Камбоджа), Industrial and Commercial Bank of China (Китай), Bank of China (Hong Kong) (Гонконг), Axis Bank (Індія), OCBC (Індонезія), Nomura (Японія), Eurasian Bank (Казахстан), FINCA Bank (Киргизстан), Industrial and Commercial Bank of China (Macau) (Макао), OCBC (Малайзія), Golomt Bank (Монголія), Citizens Bank International (Непал), SBS Bank (Нова Зеландія), Meezan Bank (Пакистан), CIMB (Філіппіни), United Overseas Bank (Сінгапур), Hana Bank (Південна Корея), Bank of Ceylon (Шрі-Ланка), Cathay United Bank (Тайвань), Siam Commercial Bank (Таїланд), Tien Phong Commercial Joint Stock Bank (TPBank) (В'єтнам).

У Західній Європі – Creand Crèdit Andorrà (Андора), Група BAWAG (Австрія), BNP Paribas Fortis (Бельгія), Банк Кіпру (Кіпр), Crèdit Agricole (Франція), Commerzbank (Німеччина), Alpha Bank (Греція), Arion (Ісландія), UniCredit (Італія), Swissquote Bank Europe (Люксембург), ING (Нідерланди), Тисячоліття до н.е (Португалія), BBVA (Іспанія), UBS (Швейцарія), İşbankası (Туреччина), HSBC Великобританія (Великобританія).

Проведений аналіз світового досвіду щодо функціонування провідних банків за Азіатсько-Тихоокеанським регіоном та Західної Європи засвідчив, що найкращими та прибутковими банками є ті, які спрямовують стратегію своєї діяльності на реалізацію стратегії сталого розвитку національних економік, зелених ініціатив та

зеленого банкінгу та підтримку фінансового здоров'я домогосподарств. Проте є і ті, що досягають максимізації прибутковості за рахунок процесів злиття та поглинання. За цією стратегією можна навести приклади роботи італійського BBVA, люксембурзький Swissquote Bank Europe, Hana Bank (Південна Корея) та інші.

На основі аналізу фінансових результатів АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «БАНК ВОСТОК» запропоновано впровадити систему формування прибутку на основі збалансованих показників (СЗП). Збалансована система показників – це система менеджменту, що характеризується комплексним підходом до оцінки як кількісних, так і якісних аспектів діяльності банку та ґрунтується на чотирьох складових (перспективах) – «фінанси», «клієнти», «бізнес-процеси», «навчання та розвиток».

В основі даної системи формування прибутку, на відміну від існуючих, покладена розробка стратегічних карт по кожній складовій системи та ключових показників діяльності (КП), за допомогою яких можливо здійснити оцінювання ступеня досягнення інтегрованих цілей складових даної системи, що забезпечить комплексний підхід до формування прибутку банків у стратегічному розрізі, що дуже важливо в сучасних умовах фінансової невизначеності та геополітичних шоків.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення, яке полягає у розгляді сутності «прибутку банку» та запропонуванні рекомендацій щодо її підвищення в умовах невизначеності (воєнного стану).

За результатами виконаної кваліфікаційної роботи можемо зробити наступні висновки:

1. Систематизовано підходи до визначення поняття «прибуток банку» та виокремлено його ключові функції. Обґрунтовано важливу роль банківського прибутку для сталого розвитку економіки. Визначено екзогенні й ендогенні чинники, що впливають на його рівень.

2. Розглянуто класифікацію прибутку банку за різними ознаками, що на нашу думку, є важливим інструментом для ефективного стратегічного управління та підвищення фінансової результативності банківської діяльності та основні показники прибутковості. Висунуті гіпотези щодо взаємозв'язку між прибутком та впливом зовнішніх та внутрішніх чинників.

3. Проведено порівняльний аналіз обраних банків в залежності від форми власності та зазначено, що кожен з банків має свої сильні сторони, їх фінансова діяльність повинна бути оцінена в контексті конкретних стратегічних цілей та ризиків.

4. Порівняльний аналіз показників дохідності банків за формами власності надав змогу зробити висновки, що банк з іноземним капіталом АТ «ОТП БАНК» виглядає самим стабільнішим серед аналізованих банків за більшістю показників, особливо за чистим спредом та рентабельністю капіталу. АБ «УКРГАЗБАНК» продемонстрував стабільне зростання, в той час як ПАТ «БАНК ВОСТОК» має змінні результати, що можуть бути пов'язані з змінами на ринку.

5. З'ясовано, що сьогодні банки однаково функціонують на фінансовому ринку та мають свої стратегії та певні бізнес-моделі та налаштовані на забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку фінансового сектору країни в умовах

глобальної цифрової трансформації економіки. Але, визначено, що розглядаючи діяльність банків з державним капіталом мають стабільність завдяки підтримці держави, але можуть бути менш гнучкими в порівнянні з іншими банками. Банки з іноземним капіталом пропонують інновації, міжнародний досвід і додаткові ресурси, але можуть бути менш орієнтованими на місцеву економіку. Банки з національним капіталом (змішані) забезпечують баланс між міжнародним досвідом і можливістю бути гнучкими в умовах національних ринків.

6. З'ясовано, що незалежно від економічної ситуації, банки по всьому світу залишаються ключовими рушіями розвитку нових ринків та підтримки бізнесу своїх клієнтів. Вони долають галузеві виклики та впроваджують ініціативи для розширення доступу до фінансових послуг на глобальному рівні. В роботі було проаналізовано діяльність провідних банків у різних регіонах світу, зокрема в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні та Західній Європі.

7. У роботі були надані рекомендації для «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК» щодо впровадження системи формування прибутку на основі збалансованих показників (СЗП), за допомогою яких можливо здійснити оцінювання ступеня досягнення інтегрованих цілей складових даної системи, що забезпечить комплексний підхід до формування прибутку банків у стратегічному розрізі, що дуже важливо в сучасних умовах фінансової невизначеності та геополітичних шоків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванова В. О. Економічна сутність прибутку комерційного банку та джерела його формування. Економічний вісник. 2016. № 253. С. 57-60.
2. Банківські операції: в схемах, таблицях, коментарях : навч. посібник. / уклад. : О.М. Гладчук, І.Я. Ткачук, В.М. Харабара. Чернівці : Чернівець. нац. унт ім. Ю. Федьковича, 2020. 208 с.
3. Банківські операції: в схемах, таблицях, коментарях : навч. посібник. /уклад. : О.М. Гладчук, І.Я. Ткачук, В.М. Харабара. Чернівці : Чернівець. нац. унт ім. Ю. Федьковича, 2020. 208 с.
4. Маслак Н. Г. Аналіз прибутку банку при управлінні на основі збалансованої системи показників. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2015. №2. С. 10–18.
5. Кушнарєва А. А. Сутність та значимість фінансових результатів . діяльності комерційного банку. Modern Economics. 2017. №6. С. 113-120.
6. Демчук Н. І., Коваль А.Н. Управління грошовою позицією та обов'язковими резервами банку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. №2 (24). С. 22-28.
7. Криклій О. А., Маслак Н.Г. Управління прибутком банку : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. 136 с.
8. Череп А. В., Рурка Г. І. Методичні підходи до аналізу прибутку комерційного банку на прикладі ПАТ «Індустріалбанк». Фінансово-кредитна діяльність: зб. наук. Праць. 2015. № 1. С. 39-46.
9. Скрипник М. В. Соціально-економічна сутність категорії «прибуток підприємства». Науковий вісник КЛТУ України. 2015. № 1. С. 6–14.
10. Ящук Є.А. Прибуток банківської діяльності як основа її стабільності. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2012. № 36. С. 319–327.

11. Блонська В.І. Прибуток торговельного підприємства та напрямки ефективного його використання. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2008. Вип. 18.10. С. 109.
12. Енциклопедія банківської справи України / За ред. В.С. Стельмаха К.: Молодь, Ін. Юре, 2001. 680 с.
13. Парасій-Вергуненко І.М. Аналіз банківської діяльності: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.:КНЕУ. 2003. С. 347.
14. Ревич М.Я. Теоретико-методологічні аспекти визначення сутності поняття «прибуток». Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2014. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2942>.
15. Ганзюк С.М., Гуржий Т.О., Кащенко М.Ю. формування прибутку банківських установ в Україні: сучасні реалії. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024. № 2(9). С. 111-118. DOI: 10.31319/2709-2879.2024iss2(9).319079pp111-118.
16. Житар М. О., Ананьєва Ю.В. Особливості управління фінансовими результатами діяльності банківських установ. Економічний вісник університету. 2019. №40. С. 134-140.
17. Головка О. Г. , Антоненко І.Г. Стратегія управління прибутковістю банку для забезпечення його стабільності. Інфраструктура ринку. 2018. №25. С. 650-655. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/110.pdf.
18. Тимощенко О. А. Економічна сутність категорій «прибуток» та «прибутковість банку». Управління розвитком. 2018. № 19. С. 157–158.
19. Костюк В.А., Стеренчук М.М. Управління доходами і витратами банку. Приазовський економічний вісник. 2020. №6 (23). С. 230-233. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-6-40>.
20. Правдиківська І. І., Дорошенко Н.О. Вплив війни на банківську систему України. Молодий вчений. 2022. №9(109). С. 150–153. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-9-109-32>.

21. Бездітко Ю.М., Посаднєва О.М. Оціночні характеристики факторів впливу на формування прибутку банків в Україні. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. Вип. 6 (15). С. 260-263. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-41>.
22. Русіна Ю. О., Ліпінська Д.Ю. Прибуток як складова фінансової стійкості комерційного банку. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. 2014. №3. С. 96-101.
23. Коваленко В.В., Терзі А.Д. Стрес-тестування в системі управління прибутком банків. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8. С. 599-605. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-8-2017.pdf#page=593>.
24. Бездітко Ю.М., Посаднєва О.М. Оціночні характеристики факторів впливу на формування прибутку банків в Україні. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 6 (15). С. 260-263. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-41>.
25. Пірог Д.В. Формування та розподіл прибутку банку. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 24. С. 70-75.
26. Сербін Д. Підвищення податків: як вижити бізнесу? Юридична газета. 2024. №8 (786). URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/pidvishchennya-podatktiv-yak-vizhiti-biznesu.html>.
27. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене Наказом Міністерства фінансів України № 73 від 07.02.2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#n17>.
28. Про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України: інструкція, прийнята правління Національного банку України від 24.10.2011 № 373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-11#Text>.
29. Литвин Н.Б. Фінансовий облік у банках (у контексті МСФЗ): підручник. [2-ге вид., доп. і перероб.]. К. : «Центр учбової літератури», 2017. 676 с.
30. Варцаба В.І., Машіко К.С. Облік у банках (у таблицях і схемах) : Навч. посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2016. 184 с.
31. Труш Ю.Т., Король О.Г. Облік у банках. Ч.1. Навчальний посібник. Дніпропетровськ, НМетАУ, 2013. 76 с.

32. Податковий кодекс України: прийнятий Верховною радою України від 2.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
33. Larionova Katerina, kapinos Hennadii. Rofit management aspects of ukrainian banks in financial uncertainty. Scientific journal “Modeling the development of the economic systems “. 2023. № 4. P. 159–166. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-21>.
34. Anna S. Maryna, Hanna B. Myroshnychenko, Leonid L. Katranzh. Assessment of the efficiency of the bank's financial controlling system. Механізм регулювання економіки. 2023. №1 (99). С. 46-51. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.08>.
35. Основні принципи ефективного банківського нагляду. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Basel_Core_principles_2012.pdf.
36. Грудзевич У. Я., Дробот Н.П. Аналіз ліквідності та прибутковості банківської системи України в умовах воєнного стану. Економіка і суспільство. 2023. №48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2277/2198>.
37. Ларіонова К.Л., Кузьміна О.С. Методичні підходи до формування механізму управління прибутком банку. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. Т.2 (216). С. 230-235.
38. Русанова А. І. Особливості фінансового планування і прогнозування прибутку в комерційних банках України. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2012. № 2. С. 20–25.
39. Лачкова В.М., Лачкова Л.І., Шевчук І.Л. Фінансовий менеджмент у банку: навчальний посібник. Х.: Видавець, Іванченко І.С..2017, 180 с.
40. Про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп: положення, прийняте постановою правління НБУ від 18.07.2019 № 95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-19#Text>.
41. Добровольська О.В., Сабадин М.О. Теоретико-методичні засади управління прибутковістю комерційного банку. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 23. Ч.3. С.111-114.

42. Шелест О.Л., Скрипниченко О.В. Вдосконалення стратегії управління прибутковістю банку з використанням Імітаційної моделі. Ефективна економіка. 2019. №12. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.51.
43. Офіційний сайт АБ «УКРГАЗБАНК». URL: <https://www.ukrgasbank.com/> (дата звертання 20.03.2025 р.)
44. Офіційний сайт АТ «ОТП БАНК». URL: <https://www.otpbank.com.ua/> (дата звертання 20.03.2025 р.)
45. Офіційний сайт ПАТ «БАНК ВОСТОК». URL: <https://bankvostok.com.ua/#/> (дата звертання 20.03.2025 р.)
46. Основні показники діяльності банків. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> (дата звертання 20.03.2025 р.)
47. Сергєєва О.С. Міжнародні стандарти моделей оцінки ліквідності банків в умовах невизначеного операційного середовища. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3 (39). URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/319312> (дата звернення: 27.03.2025).
48. Дані про обсяги кредитів та частку непрацюючих кредитів у розрізі банків України з 2006 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl> (дата звертання 23.04.2025 р.).
49. Пруденційні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#2> (дата звертання 23.04.2025 р.).
50. НБУ оновив нормативи достатності капіталу банків. Регулятор запровадив нову (трирівневу) структуру. URL: <https://mind.ua/news/20274811-nbu-onoviv-normativi-dostatnosti-kapitalu-bankiv> (дата звернення: 27.03.2025).
51. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення питань організації корпоративного управління в банках та інших питань функціонування банківської системи. Закон України № 3498-IX від 22.11.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1587-20#Text> (дата звернення: 27.03.2025).
51. Державні банки України в умовах війни: від підтримки клієнтів до фінансування відновлення країни. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari->

[ekspertiv/derzhavni-banky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-vid-pidtrymky-kliyentiv-do](#). (дата звертання 27.03.2025 р.)

52. Коваленко В.В., Сергєєва О.С., Лисянський С.М. Проблеми формування прибутку банками з державною часткою в умовах воєнного стану. Науковий вісник ОНЕУ. 2023. № 3–4 (304–305). С. 63–70. DOI:10.32680/2409-9260-2023-3-4-304-305-63-69.

53. Рожкова: підвищення податку на прибуток банків до 50% скоротило можливості наростити кредитний портфель на 20%. URL: <https://news.finance.ua/ua/rozhkova-pidvyshhennya-podatku-na-prybutok-bankiv-do-50-skorotylo-mozhlyvosti-narostyty-kredytnyy-portfel-na-20> (дата звертання 21.04.2025 р.).

54. Kovalenko, V. V., Bolgar, T. M., Yevtushenko, O. A., & Pestovska, Z. S. (2019). Конкурентоспроможність банків у сучасних умовах розвитку фінансового ринку. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2(29), 3–12. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i29.171731>.

55. Історичні зміни переліку системно важливих банків. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/about/sib/chronology-sib> дата звертання 14.04.2025 р.)

56. Кількість структурних підрозділів банків (у розрізі банків). URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звертання 14.04.2025 р.)

57. Які банки показали найкращий фінансовий результат у 2024 році? URL: <https://mind.ua/openmind/20284791-yaki-banki-pokazali-najkrashchij-finansovij-rezultat-u-2024-roci> (дата звертання 21.04.2025 р.).

58. Хома, І., & Папірник, С. (2022). Вплив іноземного капіталу на стабільність банківської системи України. Економіка та суспільство, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-10>.

59. Всеукраїнська премія визнання найкращих зі світу фінансів FinAwards 2025. URL: <https://www.finawards.com.ua/> (дата звертання 14.04.2025 р.)

60. Я вірю в успішну приватизацію Укргазбанку та Сенс, та цього року це нереально просто фізично. URL: https://interfax.com.ua/news/interview/1057560.html?fbclid=IwY2xjawJKRuxleHRuA2FlbQIxMAABHW7F2bYjROB94Rlqiq3tCK4ZRhDQquO0LlXBB5kNdojwBf739xv8oTJiMA_aem_eOdW8nshlHmncqSNxGQWoA (дата звертання 21.04.2025 р.).

61. Banker's Bank of the Year Awards 2024. URL: <https://www.thebanker.com/content/775b29f7-dc93-5fc0-b028-757377d99a7e> (дата звертання 07.05.2025 р.).
62. Bank of the Year Awards 2024 – Asia-Pacific. URL: <https://www.thebanker.com/content/5b1ed104-e977-5f95-bd9e-5ed45e4a1450> (дата звертання 07.05.2025 р.).
63. Bank of the Year Awards 2024 – Western Europe. URL: <https://www.thebanker.com/content/7ff363d5-2238-5e58-8226-0f81db06e2a5> (дата звертання 07.05.2025 р.).
64. Top 100 Digital Banks. URL: <https://www.thebanker.com/content/6ec20877-789a-472a-94e0-6d1187736ded> (дата звертання 07.05.2025 р.).
65. Матвієнко О. С. Шляхи підвищення прибутковості банківської діяльності в Україні. *Young Scientist*. 2016. №6(09). С. 169-172.
66. Сафіна К.О. Збалансована система показників як основа стратегічного управління прибутком банку. *Управління розвитком*. 2013. №18. С. 18 – 21.
67. Лісова Н. О. Стратегічна карта BSC: теорія та практика. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 2. С. 90–94.
68. Туріянська М.М., Коренюк Л.В. Імплементация збалансованої системи показників у контексті управління банками. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2(9). С. 136-143. DOI: 10.31319/2709-2879.2024iss2(9).319100pp136-143.
69. Коваленко В. В. Маркетингові банківські комунікації в умовах цифровізації економіки України. *Modern Economics*. 2020. №21. С. 115-121. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-18).
70. Коваленко В. В. Сучасні тенденції використання елементів комплексу маркетингу банками України. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 44. С. 178-185. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct44-30>.
71. Коваленко В. В., Кутишенко Р.С. Управління корпоративним бізнесом у банках в умовах цифровізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса : ОНЕУ, 2021. № 7-8 (284-285). С. 54-61. 10.32680/2409-9260-2021-7-8-284-285-54-61.

72. Коваленко В. В., Сергєєва О.С. Стейкхолдери та їх вплив на розвиток банківського бізнесу. *Економічний дискурс*. 2020. Вип. 2. С. 75-85. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-2-8>.
73. Мутерко, Г., Михальов, Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1

Структура та динаміка капіталів АБ «УКРГАЗБАНК» за 2021 - 2025 рр. на
початок періоду, тис. грн.

Роки	Статутний капітал	Інший додатковий капітал	Резервні та інші фонди банку	Резерви переоцінки	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Усього власного капіталу
2021	13 318 561	-627 037	549 572	212 286	-5 040 494	8 548 830
2022	13 318 561	-627 037	590 676	-477 453	-1 309 788	11 630 901
2023	13 318 561	-627 037	967 777	-1 339 708	-5 539 413	6 916 122
2024	13 318 561	-627 037	967 777	1 053 010	-3 602 601	11 245 651
2025	13 318 561	-627 037	1 161 419	2 583 777	-867 807	15 704 855

Таблиця А2

Структура та динаміка капіталів АТ «ОТП БАНК» за 2021 - 2025 рр. на
початок періоду, тис. грн.

Роки	Статутний капітал	Інший додатковий капітал	Резервні та інші фонди банку	Резерви переоцінки	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Усього власного капіталу
2021	6 186 023	0	836 684	113 959	2 029 819	9 571 561
2022	6 186 023	0	923 370	57 669	3 488 244	11 060 381
2023	6 186 023	0	1 060 625	30 850	3 948 094	11 630 668
2024	6 186 023	0	1 090 481	506 897	7 630 546	15 819 021
2025	6 186 023	0	1 276 096	577 938	12 164 140	20 609 273

Джерело: складено автором за матеріалами [46]

Таблиця АЗ

Структура та динаміка капіталів ПАТ «БАНК ВОСТОК»

за 2021 - 2025 рр. на початок періоду, тис. грн.

Роки	Статутний капітал	Інший додатковий капітал	Резервні та інші фонди банку	Резерви переоцінки	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Усього власного капіталу
2021	795 914	-383	31 501	9 214	149 490	1 870 715
2022	983 950	-602	38 996	10 270	285 784	1 870 715
2023	983 950	-602	53 298	-94 851	275 524	1 870 715
2024	1 517 172	-860	67 083	51 286	236 035	1 870 715
2025	1 517 172	-860	78 884	62 611	593 265	2 251 073

Джерело: складено автором за матеріалами [46]

Додаток Б

Таблиця Б1

Динаміка зобов'язань АБ «УКРГАЗБАНК»
за 2021 - 2025 рр. на початок періоду, тис. грн.

Роки	Кошти банків	Кошти клієнтів	у тому числі кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ	у тому числі кошти на вимогу	у тому числі кошти фізичних осіб	у тому числі кошти на вимогу	Усього зобов'язання
2021	2505157,154	126570817,5	96045667,93	60090819,61	29766965,41	8433401,72	134231192,2
2022	4799958,67	96716590,27	68572866,69	47212222,62	27539306,44	13887061,6	111641287,6
2023	5568568,943	112755403,5	79628000,33	54207891,07	32128062,55	16774481,9	124729827
2024	2794956,364	154079931,7	119651307,2	91601833,18	33586565,58	18144377,6	98379530,33
2025	3495408,612	166457001,5	128668198,8	95368246,78	33900195,91	19268948,5	182925602,7

Джерело: складено автором за матеріалами [46]

Таблиця Б2

Динаміка зобов'язань АТ «ОТП БАНК» за 2021 - 2025 рр. на початок періоду,
тис. грн.

Роки	Кошти банків	Кошти клієнтів	у тому числі кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ	у тому числі кошти на вимогу	у тому числі кошти фізичних осіб	у тому числі кошти на вимогу	Усього зобов'язання
2021	131,53163	47617137,84	28276558,43	26418345,09	19340579,41	15615722,6	49 394 622
2022	1 225	56 867 213	36 170 304	33 043 584	20 696 910	17 313 121	58 802 209
2023	231,28346	77619525,34	52491094,87	50101624,75	25128430,47	19403588,8	79374870,45
2024	15210,58716	81744544,3	55872934,59	49895276,3	25871609,71	16659944,5	86224461,02
2025	441,80301	90463236,56	62046863,9	57589283,72	28416372,66	19204342,5	93201491,72

Джерело: складено автором за матеріалами [46]

Таблиця БЗ

Динаміка зобов'язань ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2021 - 2025 рр. на початок
періоду, тис. грн.

Роки	Кошти банків	Кошти клієнтів	у тому числі кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ	у тому числі кошти на вимогу	у тому числі кошти фізичних осіб	у тому числі кошти на вимогу	Усього зобов'язання
2021	44753,25977	14448222,41	10016184,74	7591696,635	4432037,666	2141759,65	15289646,54
2022	43769,1418	17396859,42	12212715,38	9651428,448	5184144,038	2908638,13	18263714,81
2023	128946,6446	17038115,52	12134951,81	10696883,15	4903163,719	3216827,12	18646010,56
2024	360387,9134	24809852,45	19319718,02	16888654,66	5490134,428	3494340,77	26503668,95
2025	79002,53318	30429393,49	23925532,18	21504306,36	6503861,305	4353866,35	31752169,9

Джерело: складено автором за матеріалами [46]

Додаток В

Таблиця В1

Структура та динаміка активів АБ «УКРГАЗБАНК» за 2021 - 2025 рр. на початок періоду, тис. грн., %

Показники	на 01.01									
	2021		2022		2023		2024		2025	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Високоліквідні активи	7 684 869	5,1%	4 163 270	3,2%	7 833 472	5,4%	13 531 561	7,1%	17 759 719	8,3%
Кредитний портфель	47 517 583	31,3%	55 889 683	42,9%	64 759 128	44,2%	63 332 947	33,3%	67 533 347	31,6%
у т.ч. кредити та заборгованість юридичних осіб	44 330 831	29,2%	50 805 675	39,0%	60 844 863	41,6%	58 046 514	30,5%	59 650 331	27,9%
у т.ч. кредити та заборгованість фізичних осіб	3 186 752	2,1%	5 084 008	3,9%	3 914 265	2,7%	5 286 433	2,8%	7 883 016	3,7%
Інвестиційний портфель	3 649 733	2,4%	5158339	4,0%	7 169 599	4,9%	24 043 871	12,6%	18353001	8,6%
Основні засоби та нематеріальні активи	1 505 738	1,0%	1 442 805	1,1%	1 400 138	1,0%	1 364 416	0,7%	1 328 050	0,6%
Інші активи	379 742	0,3%	659 201	0,5%	813 225	0,6%	1 220 684	0,6%	379 168	0,2%
Усього активів	151 660 868	100%	130 263 426	100%	146 351 168	100%	190 337 080	100%	213 720 871	100%

Джерело: складено автором за матеріалами [46]

Таблиця В2

Структура та динаміка активів АТ «ОТП БАНК» за 2021 - 2025 рр. на початок періоду, тис. грн., %

Показники	на 01.01									
	2021		2022		2023		2024		2025	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Високоліквідні активи	3 551 197	5,7%	3 875 716	5,3%	4 749 260	4,7%	10 828 469	9,8%	7 789 195	6,4%
Кредитний портфель	27 638 192	44,0%	40 460 458	55,1%	29 892 900	29,8%	24 861 899	22,4%	31 274 810	25,9%
у т.ч. кредити та заборгованість юридичних осіб	20 108 201	32,0%	31 290 204	42,6%	25 632 213	25,5%	21 908 479	19,7%	27 096 338	22,4%
у т.ч. кредити та заборгованість фізичних осіб	7 529 992	12,0%	9 170 253	12,5%	4 260 687	4,2%	2 953 420	2,7%	4 178 472	3,5%
Інвестиційний портфель	6 068 418	9,7%	712 145	1,0%	30409773	30,3%	34163018	30,8%	45824447	37,9%
Основні засоби та нематеріальні активи	1 181 043	1,9%	1 293 285	1,8%	1 164 768	1,2%	1 171 680	1,1%	1 303 031	1,1%
Інші активи	120 542	0,2%	90 731	0,1%	66 682	0,1%	58 501	0,1%	60 750	0,1%
Усього активів	62 824 339	100%	73 425 468	100%	100 416 888	100%	111 011 181	100%	120 820 317	100%

Джерело: складено автором за матеріалами [46]

Таблиця В3

Структура та динаміка активів ПАТ «БАНК ВОСТОК» за 2021 - 2025 рр. на початок періоду, тис. грн., %

Показники	на 01.01									
	2021		2022		2023		2024		2024	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Високоліквідні активи	1 385 921	8,4%	1 807 926	9,1%	1 522 543	7,2%	3 590 772	12,1%	2 464 042	0,06903
Кредитний портфель	7 283 983	44,0%	9 140 170	46,0%	8 247 054	39,0%	8 709 329	29,3%	10 917 019	0,3058399
у т.ч. кредити та заборгованість юридичних осіб	7 228 610	43,6%	9 042 118	45,5%	8 157 413	38,5%	8 569 309	28,8%	10 667 943	0,298862
у т.ч. кредити та заборгованість фізичних осіб	55 373	0,3%	98 051	0,5%	89 641	0,4%	140 020	0,5%	249 076	0,0069779
Інвестиційний портфель	3 501 147	21,1%	1 731 422	8,7%	4405545	20,8%	8 475 226	28,5%	10 789 975	0,3022807
Основні засоби та нематеріальні активи	200 062	1,2%	215 090	1,1%	184 813	0,9%	151 154	0,5%	206 411	0,0057826
Інші активи	70 123	0,4%	195 182	1,0%	42 500	0,2%	77 043	0,3%	182 206	0,0051045
Усього активів	16 572 031	100%	19 859 927	100%	21 167 610	100%	29 754 701	100%	35 695 213	100%

Джерело: складено автором за матеріалами [46]

Додаток Г

Таблиця Г1

Динаміка економічних нормативів АБ «УКРГАЗБАНК»

за період з 01.01.2021 по 01.01.2025 рр.

Назва нормативу	Станом на 01.01:				
	2021	2022	2023	2024	2025
Н1, тис. грн.	8400975,69	11473091,81	7602083,28	11369885,66	13016217,29
Н _{РК}					16,37
Н _{К1}					16,37
Н _{ОК1}					16,37
Н2(≥10%)	14,31	19,67	10,88	15,81	
Н3(≥7%)	14,16	14,92	10,79	11,49	
Н5(≥40%)					
Н6(≥60%)	80,81	74,70			
Н7(≤25%)	15,50	11,27	23,10	14,83	15,03
Н8 (≤ 8кратного розміру РК)	228,70	92,78	417,30	247,82	175,54
Н9 (≤25%)	0,29	0,21	0,30	0,15	0,12
Н11 (≤15%)	0,05	0,05	0,09	0,06	0,01
Н12 (≤60%)	0,10	0,10	0,18	0,12	0,01
Л13-1	1,32	3,93	2,36	1,28	3,31
Л13-2	0,03	0,82	0,13	0,27	0,12
LCR _{ВВ}	226,99	166,04	142,73	189,78	153,13
LCR _{іВ}	151,72	146,65	167,14	217,69	192,21
NSFR		129,74	113,89	237,27	138,82

Примітка *: розрахунок припинено відповідно до постанову НБУ*Джерело:* складено автором за матеріалами [49]