МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Формування фінансової стратегії АТ КБ «Приват банк» в умовах війни та повоєнного відновлення»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0724-фк
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
освітньої програми Фінанси і кредит
В.О. Худяков

Керівник д.е.н., професор Крилов Д.В.
Рецензент к.е.н., доцент Лепьохін О.В.

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма Фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____А.В. Череп

«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Худякову Владиславу Олександровичу

1. Тема роботи: «Формування фінансової стратегії АТ КБ «Приват банк» в умовах війни та повоєнного відновлення»

керівник роботи: Крилов Денис Валерійович, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 25 березня 2025 р. № 439-с.

2. Строк подання студентом роботи: 3 листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності АТ КБ «Приват банк», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність та особливості формування стратегій розвитку комерційного банку; здійснити організаційну характеристику та провести аналіз економічних показників діяльності АТ КБ «Приват банк»; визначити напрями стратегії АТ КБ «Приват банк» в військових умовах та в умовах повоєнного відновлення; визначити основні напрямки вдосконалення стратегії банку.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 12 рис., 22 табл. і 4 формули.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Крилов Д.В., професор	16.05.2025 р.	16.05.2025 р.
2	Крилов Д.В., професор	17.06.2025 р.	17.06.2025 р.
3	Крилов Д.В., професор	01.08.2025 р.	01.08.2025 р.

7. Дата видачі завдання: 02 квітня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	02.04.2025 р. – 07.05.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	08.05.2025 р. – 15.05.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	16.05.2025 р. – 16.06.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	17.06.2025 р. – 31.07.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	01.08.2025 р. – 15.09.2025 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	16.09.2025 р. – 30.09.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.10.2025 р. – 02.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	03.11.2025 р.	виконано

Студент _____ В.О.Худяков
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Д.В. Крилов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.О. Щебликіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 115 с., 12 рис., 22 табл., 71 джерело, 3 додатки

Об’єктом дослідження є процеси формування фінансової стратегії АТ КБ «Приват банк» в умовах війни та повоєнного відновлення.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад та прикладних проблем, пов’язаних із формуванням фінансової стратегії АТ КБ «Приват банк» в умовах війни та повоєнного відновлення.

Метою роботи є аналіз теоретико-методичних та організаційних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування фінансової стратегії АТ КБ «Приват банк» в умовах війни та повоєнного відновлення.

Завдання: 1) визначити сутність фінансової стратегії комерційного банку; 2) провести аналіз економічних показників діяльності АТ КБ «Приват банк»; 3) розробити заходи щодо вдосконалення фінансової стратегії АТ КБ «Приват банк».

Методи досліджень: діалектичний метод пізнання, системний, комплексний та структурно-функціональний підхід, кількісний аналіз, методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу, логічний метод.

Одержані результати та їх новизна: 1) розроблено та обгрунтовано напрямки фінансової стратегії АТ КБ «Приват банк»; 2) розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності фінансової стратегії АТ КБ «Приват банк» в умовах війни та повоєнного відновлення.

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції щодо формування фінансової стратегії банку можуть бути використані в його практичній діяльності.

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ, КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ, ПРИБУТОК, ВІЙСЬКОВІ УМОВИ, ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ

SUMMARY

Qualifying work: 115 p., 12 fig., 22 tab., 71 references, 3 annex.

The war has created an extremely volatile economic environment. The unpredictability of military operations can lead to sudden changes in market conditions, exchange rates, and the financial stability of individual regions and Ukraine as a whole. Banks must be able to respond quickly and effectively to relevant challenges to ensure that their market position is preserved. This requires a strategic approach to crisis management, business continuity planning, and disaster recovery. Strategic management allows banks to anticipate potential challenges and develop contingency plans to support operations during such disruptions.

The object of the study is the processes of forming the financial strategy of JSC CB «Privat bank» in the conditions of war and post-war recovery.

The subject of the study is a set of theoretical principles and applied problems related to the formation of the financial strategy of JSC CB «Privat bank» in the conditions of war and post-war recovery.

The purpose of the work is to analyze the theoretical, methodological and organizational provisions and develop practical recommendations for the formation of the financial strategy of JSC CB «Privat bank» in the conditions of war and post-war recovery.

Tasks: to determine the essence of strategic management; to outline the features of ensuring the effectiveness of strategic management in a banking institution; to consider methodological approaches to assessing the effectiveness of strategic management in the banking sector; to give a general characteristic of the activities of JSC CB «Privat bank»; to analyze the main indicators of the financial and economic activities of JSC CB «Privat bank»; to assess the strategic guidelines for the development of JSC CB «Privat bank» in the context of an unstable financial environment; to identify areas for increasing the efficiency of resource potential management in JSC CB «Privat bank»; to formulate ways to improve strategic management processes in JSC CB «Privat bank».

The information base of the study includes data from the NBU, as well as various financial statements of JSC CB «Privat bank».

Research methods: dialectical method of cognition, systemic, complex and structural-functional approach, quantitative analysis, methods of deduction and induction, analysis and synthesis, logical method.

The results obtained and their novelty: 1) recommendations have been developed to increase the effectiveness of the financial strategy of JSC CB «Privat bank» in the conditions of war and post-war recovery; 2) directions of the financial strategy of JSC CB «Privat bank» have been developed and substantiated.

Practical significance of the results obtained. Proposals for the formation of the bank's financial strategy can be used in its practical activities.

FINANCIAL STRATEGY, COMMERCIAL BANK, DIGITIZATION, FINANCIAL RESULTS, PROFIT, WAR CONDITIONS, POST-WAR RECONSTRUCTION

ЗМІСТ

ВСТУП …..…… 8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ …….. 12
1.1 Сутність стратегічного управління комерційного банку …… 12
1.2 Особливості стратегічного управління банківською установою ……..... 19
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління банком …… 30
2 НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТ БАНК» …… 35
2.1 Організаційна характеристика банку АТ КБ «Приват банк» …….. 35
2.2 Аналіз основних фінансових показників АТ КБ «Приват банк»…….. 43
2.3 Напрями фінансової стратегії АТ КБ «Приват банк» в умовах війни та повоєнного відновлення…… 69
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТ БАНК» …….. 83
3.1 Управління стратегічним розвитком комерційного банку в умовах воєнного стану…… 83
3.2 Шляхи удосконалення процесів стратегічного управління АТ КБ «Приват банк»…….. 96
ВИСНОВКИ……..... 105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 108
ДОДАТКИ……... 116
Декларація академічної доброчесності здобувача …….. 119

ВСТУП

Війна створила надзвичайно нестабільне економічне середовище. Непередбачуваність військових дій може призвести до раптових змін ринкових умов, валютних курсів та фінансової стабільності окремих регіонів і України загалом. Банки повинні мати можливість швидко та ефективно реагувати на відповідні виклики, щоб забезпечити збереження ринкового положення. Це вимагає стратегічного підходу до антикризового управління, планування безперервності бізнесу та аварійного відновлення. Стратегічне управління дозволяє банкам передбачити потенційні виклики та розробити плани на випадок непередбачуваних ситуацій для підтримки діяльності під час таких порушень.

Економіка воєнного часу вимагає зосередження на підтримці національних інтересів. Мова йде про фінансування ініціатив, спрямованих на розвиток оборонного сектору, підтримку підприємств, які мають важливе значення для самозабезпечення країни. Стратегічний підхід гарантує, що ресурси банку розподіляються таким чином, щоб підтримувати ці критичні сфери, зберігаючи при цьому фінансову життєздатність. Військові дії на території України можуть вплинути на стабільність національної валюти та створити значний інфляційний тиск. Стратегічне управління необхідне для того, щоб впоратися з цими макроекономічними викликами, ефективно управляти ризиками та адаптуватися до регуляторних змін, які запроваджені для стабілізації економіки.

В умовах воєнного стану в Україні банківська система відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні економічної та фінансової стабільності держави. Стійке функціонування банків під час воєнних дій стає критично важливим для підтримки фінансових потоків, збереження довіри населення до фінансових установ та забезпечення безперебійного фінансування оборонних і гуманітарних потреб.

Водночас безпековий аспект діяльності банків набуває нового значення, оскільки банки стикаються з новими загрозами: кібератаками, ризиками ліквідності

та кредитних втрат, а також необхідністю адаптувати стратегічні цілі до мінливих умов. У цих обставинах особливо актуальним є дослідження стратегічних цілей діяльності банків, з урахуванням безпекових аспектів в умовах воєнного стану, для підтримки стійкості еконо-міки та захисту національних інтересів.

Стратегія українських банків у військовий час має бути зосереджена на безперебійній роботі критичної інфраструктури, підтримці держави та клієнтів через цифровізацію та адаптивні рішення, забезпеченні ліквідності, управлінні ризиками (включно з кібербезпекою) та дотриманні регуляцій НБУ, щоб гарантувати фінансову стабільність та довіру навіть під час війни, зберігаючи основні функції: мобілізацію коштів, кредитування, розрахунки.

Воєнний стан суттєво змінює пріоритети стратегічного планування банків, зокрема акцент зміщується на забезпечення безперервності фінансових операцій, посилення кібербезпеки та підтримку ліквідності. Для ефективної діяльності банків необхідно адаптувати їхні стратегії до нових загроз та викликів, а також підвищити співпрацю з державними органами задля підтримки фінансової стабільності та економічної безпеки держави.

Роль банків у повоєнному відновленні також є ключовою: вони забезпечують фінансування для відбудови інфраструктури, створення робочих місць через кредитування малого та середнього бізнесу, стабілізують економіку шляхом управління грошовою масою та ризиками, а також надають соціальні та платіжні послуги**,** підтримуючи стабільність. Стратегія банків у повоєнне відновлення України зосереджується на відновленні кредитування економіки через розвиток іпотеки, підтримку експортерів, стимулювання сталого фінансування та небанківського кредитування, а також на гнучкій роботі з клієнтським портфелем (реструктуризація боргів, кредитні канікули). Головна метою банківських установ в цей час є фінансова стабілізація, стимулювання зростання та підтримка критично важливих галузей для відбудови, забезпечуючи при цьому безперебійну роботу інфраструктури.

Дослідженнями у цій сфері займалися такі автори, як Артеменко Д., Бей Г. В., Васильєва Т. А., Волгіна Н. О., Гончаренко Т. П., Гушло Ю. Ю., Думанська А.

О., Кузнєцова Л., Мордань Є. Ю., Обод О. М., Онопрієнко Ю. Ю., Орлов В., Осінна О. М., Сімаченко О., Ткачук Н. М., Харченко Т. О., Шевцова О. Й., Шперчук А. О., Яворська О., Яцкевич І. В.

Об'єктом дослідження є процеси формування фінансової стратегії АТ КБ «Приват банк» в умовах війни та повоєнного відновлення.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад та прикладних проблем, пов'язаних із формуванням фінансової стратегії АТ КБ «Приват банк» в умовах війни та повоєнного відновлення.

Метою роботи є аналіз теоретико-методичних та організаційних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування фінансової стратегії АТ КБ «Приват банк» в умовах війни та повоєнного відновлення.

Відповідно, завданнями дослідження є:

- визначити сутність стратегічного управління банком;
- окреслити особливості забезпечення ефективності стратегічного управління в банківській установі;
- дати загальну характеристику діяльності АТ КБ «Приват банк»;
- провести аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності АТ КБ «Приват банк»;
- оцінити стратегічні орієнтири розвитку АТ КБ «Приват банк» в контексті нестабільного фінансового середовища;
- визначити напрямки стратегіяного управління банком в військових умовах та в період відновлення;
- сформулювати шляхи удосконалення процесів стратегічного управління в АТ КБ «Приват банк».

Інформаційна база дослідження включає в себе дані НБУ, а також різноманітну фінансову звітність АТ КБ «Приват банк».

У дослідженні були застосовані як загальнонаукові, так і спеціальні методи. Серед загальнонаукових методів виділяються: аналіз причинно-наслідкових зв'язків, перехід від абстракції до конкретики, метод аналогії, структурно-функціональний підхід, класифікація та ін. Застосовувалися також емпіричні

методи, зокрема горизонтальний та вертикальний аналіз, прямий математичний розрахунок та інші.

Одержані результати та їх новизна: 1) розроблено та обгрунтовано напрямки фінансової стратегії АТ КБ «Приват банк»; 2) розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності фінансової стратегії АТ КБ «Приват банк» в умовах війни та повоєнного відновлення.

Апробація та практичне значення результатів дослідження. Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані автором шляхи удосконалення процесів стратегічного управління банком можуть бути імплементовані в діяльність АТ КБ «Приват банк».

По результата кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповіді та статтю в колективній монографії.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

1.2 Сутність стратегічного управління комерційного банку

Необхідність розробки та впровадження актуальної та раціональної фінансової стратегії комерційного банку зумовлена тими складними обставинами, в яких опинилась вітчизняна економіка в умовах військових дій. Банківські установи мають знаходити можливості як забезпечення максимального прибутку у короткостроковій перспективі, так і забезпечити зростання стійкості банківської установи до негативних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх.

Фінансова стратегія банку – це довгостроковий план дій, що інтегрує конкурентні переваги та визначає, як банк буде керувати своїми фінансами для досягнення цілей, таких як прибутковість, зростання та стабільність. Вона охоплює інвестиційну стратегію, стратегію фінансування та використання прибутку.

Ключовими елементами фінансової стратегії банку можна визначити такі:

- інвестиційна стратегія, яка визначає, куди банк буде вкладати кошти для отримання прибутку, наприклад, у кредитування, цінні папери чи інші активи;
- стратегія фінансування, тобто визначення напрямків, за якими банк буде залучати капітал (депозити клієнтів, випуск акцій або облігацій) для покриття своїх потреб;
- стратегія використання прибутку, тобто визначення того, як банк буде розподіляти отриманий прибуток – реінвестувати його для розвитку, виплачувати дивіденди акціонерам або формувати резерви;
- управління ризиками, яке включає стратегії для захисту фінансових інтересів банку, забезпечення його фінансової стійкості та безпеки;
- фінансова стратегія є інструментом для об’єднання всіх функцій банку в єдиний, цілісний план для досягнення загальних цілей.

Питання формування та впровадження фінансових стратегій комерційних банків розглянуто в працях вітчизнаняих та зарубіжних досладників. Зокрема

Павлов Р. А., Смирнов С.О. розглядали питання формування фінансових стратегій банківських установ як складову загального стратегічного управління [1]. Подібні проблеми розглядали також Родченко С.С. [2], Краснова І.В., Коцюба І.І. [3], Матвієнко С. В. [4], Жураховська Л. [5] та інші. Праці зарубіжних дослідників, зокрема Varadarajan P., Berry L. L. [5], Walter I. [6], Mutambara, A., Kader, A. D. [7], Melecky M., Podpiera A. M. [8], Wang, C., Brabenec, T., Gao, P., Tang, Z. [5] присвячено питанням формування та реалізації банківських фінансових стратегій.

Бізнес-стратегія банку — це довгостроковий план, що визначає його основні цілі та шляхи досягнення конкурентних переваг на ринку, зокрема, шляхом мобілізації коштів, кредитування, надання фінансових послуг та отримання прибутку для акціонерів. Цей план є «дорожньою картою» для розвитку банку, яка враховує його місію та цінності.

Слід зауважити, що в сучасній вітчизняній науковій літературі можна виділити декілька підходів до визначення поняття стратегії, які певним чином відрізняються.

Вибір стратегії банку – це комплексний процес, який передбачає визначення довгострокових цілей та шляхів їх досягнення, а також координацію рішень щодо активів і пасивів. Основні аспекти включають: визначення загальної мети (місії та візії), вибір шляхів зростання (наприклад, розвиток ринку), формування цінової політики та ефективне управління активами й пасивами.

Основними етапами вибору стратегії можна визначити такі:

1. Визначення загальної мети. Банк формує свою довгострокову мету, виходячи з власної місії, візії та цінностей.

2. Вибір шляхів зростання:

− Розвиток ринку, зокрема пошук нових клієнтів у інших регіонах або сегментах, а також вибір ефективних способів збуту послуг, наприклад, через інші географічні регіони або нові сегменти клієнтів.

− Формування цінової стратегії.

− Управління активами та пасивами, що є ключовим завданням менеджменту, що полягає в координації рішень щодо активів і пасивів, щоб досягти

найкращих результатів, контролюючи при цьому обсяги, структуру, доходи та витрати.

- Вибір класичних підходів.

Існують різні види стратегій банків, які можна класифікувати за рівнем управління (корпоративна, ділова, функціональна), за фінансовим менеджментом (управління активами та пасивами, власним капіталом) або за ціновою політикою («зняття вершків», проникнення на ринок). Також стратегії можуть бути класифіковані за життєвим циклом банку: від стратегії виживання до стратегії процвітання (табл.1.1):

Таблиця 1.1– Класифікація стратегій комеріційних банків

Ознака		
за рівнем управління	Корпоративна стратегія	загальна стратегія банку, яка визначає напрямки його розвитку на ринку
	Ділова стратегія	стратегія для окремих бізнес-напрямків банку (наприклад, стратегія для кредитного бізнесу).
	Функціональна стратегія:	стратегія, що стосується окремих функцій банку, таких як маркетинг, управління ризиками, ІТ.
за фінансовим менеджментом	Стратегія управління активами та пасивами	зосереджена на управлінні структурою та складом активів і пасивів, а також на балансуванні або управлінні «розривом» між ними.
	Стратегія управління власними коштами	управління власним капіталом банку.
за ціновою політикою	Стратегія «зняття вершків»	встановлення високих цін на початку, щоб отримати максимальний прибуток від нових продуктів
	Стратегія проникнення на ринок	встановлення низьких цін для швидкого захоплення великої частки ринку.
	Нейтральна цінова стратегія.	встановлення цін на рівні ринкових аналогів.
за життєвим циклом банку	Стратегія виживання	використовується банками на початкових етапах для закріплення на ринку
	Стратегія уникнення банкрутства	застосовується в періоди кризи для мінімізації ризиків.
	Стратегія процвітання	спрямована на розвиток та зростання успішного банку

Принципи побудови банківської стратегії включають загальні принципи, що стосуються функціонування банку, такі як законність, незалежність та

колегіальність, а також специфічні принципи, які визначають напрямки діяльності, як-от цільовий характер кредитування, повернення, строковість і платність. Вони спрямовані на забезпечення ефективного управління ресурсами, виконання функцій банку та досягнення його стратегічних цілей.

Галайко Н.Р. [11] визначає основні принципи банківської діяльності:

– законність, тобто діяльність банку здійснюється відповідно до чинного законодавства.

– незалежність, зокрема банк діє самостійно, приймаючи рішення відповідно до своєї стратегії.

– колегіальність управління, зокрема рішення приймаються колегіально, що забезпечує більш обґрунтований підхід.

– банківська таємниця, що означає дотримання конфіденційності інформації про клієнтів є ключовим принципом.

Менеджмент у банку – це система управління всіма його процесами для досягнення головних цілей: збільшення прибутковості та зниження ризиків. Він охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль людських, фінансових та інших ресурсів для забезпечення ефективної роботи банку на ринку. Крім того, ці процеси передбачають розробку та вдосконалення банківських продуктів, управління фінансовими активами, управління ризиками та спрямування ресурсів банку на прибуткові проекти.

З системної точки зору менеджмент розглядається як взаємопов’язаний набір процесів і практик, спрямованих на оптимізацію діяльності банку у фінансовій системі. Цей підхід підкреслює взаємозв’язок різних підсистем банку, таких як людські ресурси, технології та фінанси, які повинні працювати гармонійно для досягнення загальних стратегічних цілей установи.

З більш сучасної точки зору управління в банківській сфері також розглядається як динамічний та адаптивний процес, який реагує на фінансове середовище, що постійно розвивається. Процес включає адаптацію до змін в економічних умовах, регуляторному середовищі, поведінці клієнтів та технологічному прогресі. У цьому контексті управління – це стратегічне

планування, постійне узгодження операцій банку з його стратегічним баченням та швидка адаптація до зовнішніх і внутрішніх змін.

Питання розробки основних положень стратегічного управління комерційним банком досліджено в роботах Харченко Т. О. [12], Бей Г. В., Шперчук А. О., Думанська А. О. [13], Васильєва Т. А., Гончаренко Т. П., Мордань Є. Ю. [14], Онопрієнко Ю. Ю., Обод О. М. [15], Черкасова М. В. [16]. Основними проблемами, які досліджують вчені, є теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері, дослідження впливу факторів невизначеності на стратегічне управління фінансами банків.

Крім того, Шевцова О. Й., [17], Яворська О., Ткачук Н. М., [18] досліджують питання стратегічного забезпечення фінансової безпеки банку.

Стратегічне управління банківською установою передбачає визначення банківською установою свій стратегічний напрямок і розподіляє ресурси для його реалізації, досягнення. Він передбачає глибокий аналіз внутрішніх можливостей банку та зовнішнього середовища для встановлення конкурентних переваг. Стратегічне управління банком включає в себе розробку довгострокових планів щодо інноваційних фінансових продуктів, виходу на нові ринки, управління ризиками та створення акціонерної вартості, забезпечуючи при цьому дотримання регуляторних вимог та етичних стандартів. Цей рівень управління враховує прогнозування тенденцій, сценарне планування та інтеграцію стратегічних ініціатив на всіх рівнях діяльності банку, гарантуючи, що установа зможе підтримувати своє зростання та ефективність в умовах конкуренції та мінливого фінансового ландшафту.

Етапи стратегічного управління банком включають певнуи послідовність етапів, що дозволяє банку адаптуватися до ринкових умов і досягати довгострокових цілей, як-от фінансова стабільність, зростання капіталу та розширення клієнтської бази.

Як зазначають Покришка Л., Крамар І. [19], етапи стратегічного управління банком включають: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення

місії та стратегічних цілей, формування та вибір стратегії, реалізація стратегії та оцінка та контроль виконання стратегії (рис.1.1):



Рисунок 1.1 – Етапи стратегічного управління банком

Стратегічне управління банком ґрунтується на фундаменті ключових принципів, якими керуються при прийнятті рішень та визначенні стратегічного характеру. Одним з основних принципів є узгодження бачення та цілей банку з його стратегічними ініціативами. Цей принцип гарантує, що кожна впроваджена стратегія є кроком до реалізації загальних цілей і прагнень фінансової установи.

Іншим фундаментальним принципом є всебічний аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Внутрішній аналіз зазвичай передбачає оцінку ресурсів, можливостей і компетенцій банку, тоді як зовнішній аналіз включає сканування економічного, конкурентного та регуляторного середовища. Ці аналізи мають вирішальне значення для визначення можливостей для зростання, сфер для вдосконалення, потенційних загроз і конкурентних сил, які можуть вплинути на діяльність банку. Такий подвійний аналіз дозволяє банку зрозуміти свою відносну позицію на ринку і використовувати свої сильні сторони, пом’якшуючи свої слабкі сторони.

Як зазначають Добровольська Е. В., Покотильська Н. В. [19], Петик Л.О., Кравченко Б.О. [20], Карась О.О. [22], управління ризиками є невід'ємним компонентом стратегічного управління банком, що охоплює передбачення, ідентифікацію, вимірювання та пом'якшення ризиків, які можуть вплинути на активи банку та його прибутковість. Цей принцип передбачає не лише дотримання зовнішніх регуляторних вимог, а й стратегічне збалансування ризику та винагороди в операційних та інвестиційних рішеннях банку. Ефективне управління ризиками захищає фінансову стабільність та репутацію банку, забезпечуючи стійке зростання та створення вартості (рис.1.2).

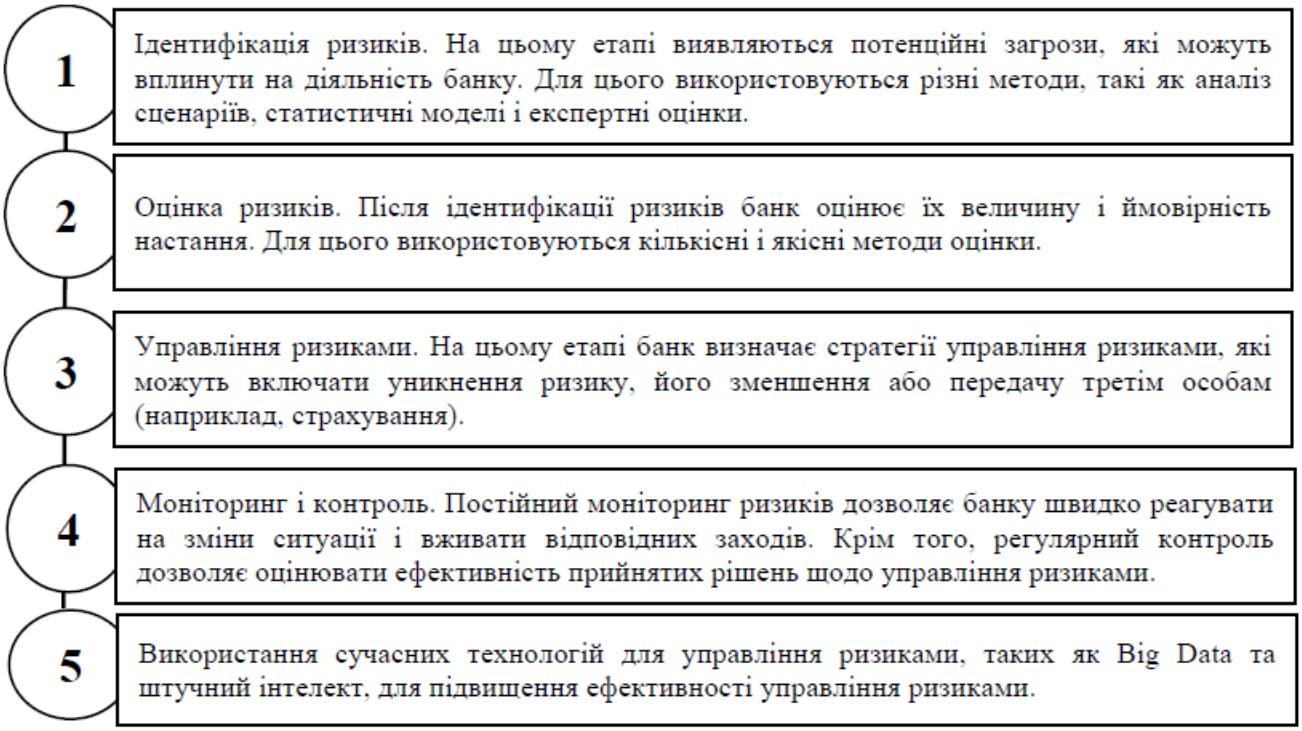


Рисунок 1.2 – Інтегральний підхід до управління банківськими ризиками

Стратегічна гнучкість та адаптивність є ще одним наріжним каменем стратегічного управління банком. Враховуючи нестабільність фінансового сектору, банки повинні забезпечити здатність швидко та ефективно реагувати на зміни ринкових умов, вподобань клієнтів, технологічний прогрес та регуляторні зміни.

Крім того, життєво важливими принципами є залучення зацікавлених сторін та створення цінності. Банки працюють у мережі взаємовідносин, що включає клієнтів, працівників, акціонерів, регуляторів та суспільство в цілому. Тому стратегічне управління має охоплювати створення цінності для всіх учасників процесу. Тобто якісною повинна бути розробка послуг і продуктів, які відповідають потребам клієнтів, необхідне забезпечення мотивації співробітників, потрібне досягнення адекватного прибутку акціонерам, а також повинен проглядатися позитивний внесок у соціальне та економічне середовище, в якому працює банк.

Нарешті, постійне вдосконалення та інновації є важливими для підтримки конкурентоспроможності в банківському секторі. Цей принцип вимагає від банків розвивати культуру, яка заохочує творчість, прагнення до операційної досконалості та постійне покращення якості обслуговування клієнтів.

Отже, стратегічне управління банком являє собою цілеспрямований і структурований підхід до управління банком для досягнення його довгострокових цілей шляхом узгодження ресурсів і можливостей із зовнішнім середовищем з метою отримання конкурентних переваг. Принципи стратегічного управління банком включають узгодження бачення банку з його стратегічними діями, ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, управління ризиками, стратегічну гнучкість, залучення зацікавлених сторін та створення цінності, а також прагнення до постійного вдосконалення та інновацій.

1.2 Особливості стратегічного управління банківською установою

Стратегічне управління банківською установою має низку ключових особливостей, які відрізняють його від управління підприємствами інших галузей. Ці особливості зумовлені специфікою банківської діяльності, її високим рівнем ризиків та жорстким регулюванням.

Основні особливості стратегічного управління банком:

1. Банки працюють в умовах суворого контролю з боку Національного банку та інших регулюючих органів. Стратегічні рішення повинні враховувати нормативи достатності капіталу, ліквідності, резервування та інші вимоги, що обмежує свободу маневру і вимагає постійної адаптації до мінливого законодавства.

2. Банківська діяльність пов'язана з різними видами ризиків. Управління ризиками є невід'ємною частиною стратегії банку, а не просто функціональним завданням. Стратегія повинна забезпечувати прийнятний рівень ризику для забезпечення фінансової стійкості установи.

3. Банки функціонують на основі довіри вкладників та інвесторів. Будь-які стратегічні кроки, що підривають цю довіру, можуть призвести до миттєвого відтоку капіталу і краху установи. Тому забезпечення надійності та стабільності є ключовим стратегічним пріоритетом.

4. Банки дуже чутливі до макроекономічних змін. Стратегічне управління вимагає постійного моніторингу та швидкої адаптації до цих зовнішніх викликів.

5. На ринку з'являються нові гравці, цифрові інструменти, що вимагає від банків постійних інновацій, розвитку онлайн-банкінгу та цифрової трансформації для збереження конкурентних переваг.

6.Стратегічне управління включає комплексне управління балансом банку, оптимізацію співвідношення між активами та пасивами з метою максимізації прибутку при дотриманні вимог ліквідності та ризику.

7. Банк має забезпечувати поточну прибутковість і ліквідність, одночасно інвестуючи в інновації та розвиток для забезпечення сталого зростання в довгостроковій перспективі.

Таким чином, стратегічне управління в банку є безперервним процесом, що вимагає гнучкості, інноваційності, глибокого розуміння ризиків та здатності балансувати між прибутковістю, ліквідністю та надійністю в умовах постійних змін та жорсткого регулювання.

Оцінка ефективності стратегічного управління банком ґрунтується на аналізі фінансових показників, динаміки доходів і витрат, а

також збалансованості фінансових потоків, ліквідності та платоспроможності. Також враховуються показники, які свідчать про рівень ризику та ефективність використання боргового фінансування. Питання забезпечення та оцінки ефективності стратегічного управління банківською установою детально розглянуті в роботах Коцюби І.І. [23], Петюх, В. М., Волобоєвої І.О. [24], Крихівської Н. [25], Вовчак О., Стаднійчук Р. [26].

Етапи формування стратегії банку включають чотири основні фази: аналіз (сканування зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей), формування стратегії (визначення бачення, місії, цілей та вибір стратегічних опцій), реалізація стратегії (впровадження рішень та операцій) та оцінка й контроль (моніторинг результатів та коригування стратегії). Як показано на рис. 1.3, насамперед необхідно реалізувати аналітичну функцію, тобто визначити як поточну ситуацію на ринку, так і становище самої банківської організації. Розробленню стратегії має передувати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, що дає змогу отримати інформацію, необхідну як для стратегічного планування, так і для оцінки успішності реалізації стратегії.

Для цього доцільно вивчити фінансову та управлінську звітність, зрозуміти місце компанії серед конкурентів, надійність зв’язків із постачальниками, мінливість смаків і потреб клієнтів, оцінити потенційний вплив інших чинників на поточне становище організації.

Також доцільно систематизувати наявні в фінансовій компанії сильні та слабкі сторони, які можна використати для посилення свого становища, або які необхідно врахувати під час складання корпоративної стратегії для зменшення рівня різних фінансових ризиків.

Своєчасне застосування інструментів управління ризиком дає змогу мінімізувати можливі негативні впливи загроз на ринкове становище банку, а можливості часто є якраз тими точками зростання, вплив на які за допомогою концентрації в них фінансових, управлінських, інтелектуальних та інших ресурсів дає змогу забезпечити прогрес, трансформувати поточну бізнес-модель, або хоча б наростити кількісні та якісні показники діяльності.

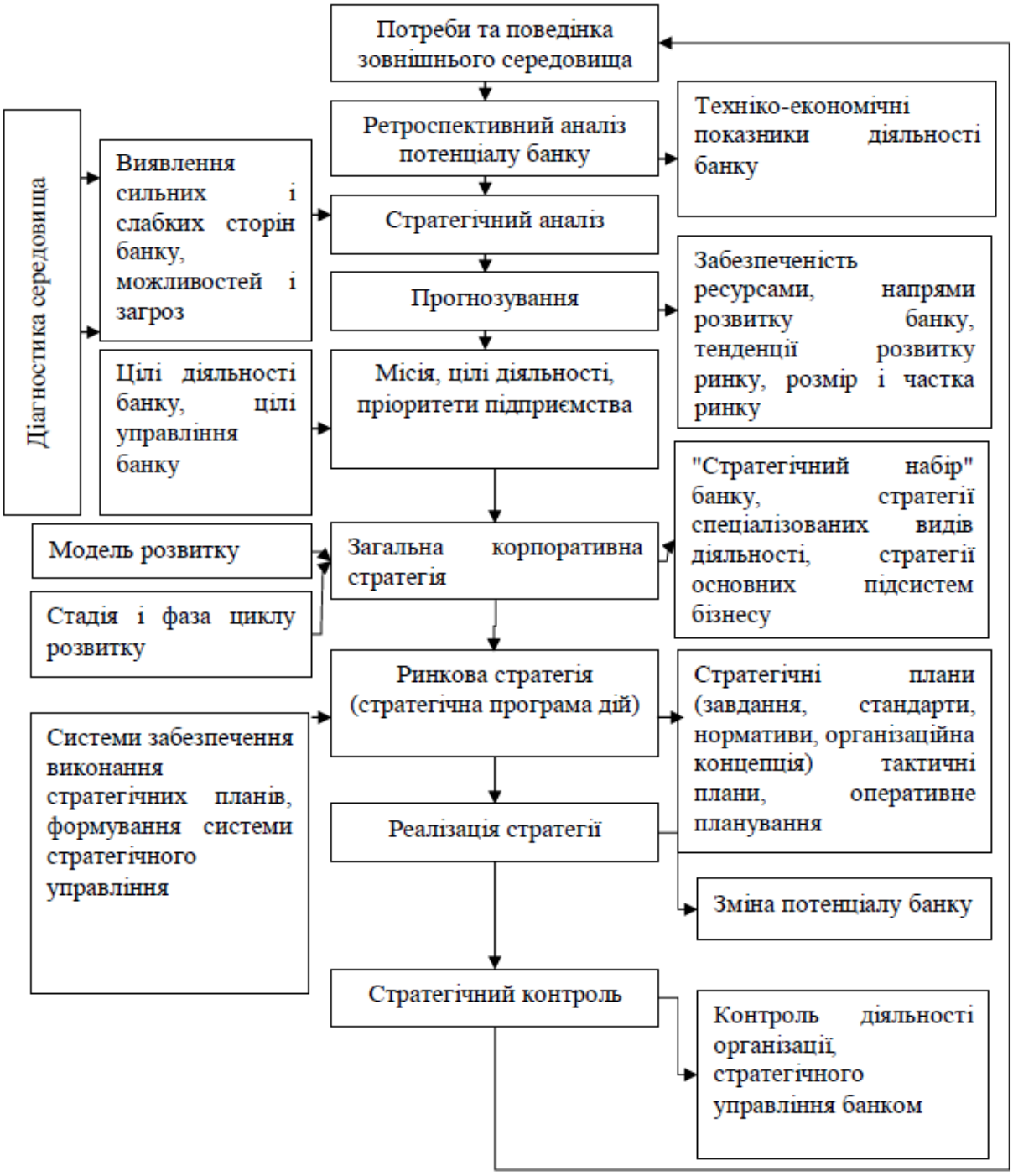


Рисунок 1.3 – Схема побудови стратегії управління банком

Банківські установи під час розроблення стратегії будують прогнозні документи, які відображають зміни в компанії без зміни будь-яких внутрішніх параметрів. Тобто такий прогноз показує становище в майбутньому без активізації інтелектуального та управлінського потенціалу для зміни поточного ринкового

становища і розвитку фінансової корпорації, але з урахуванням об’єктивних зовнішніх обставин, які створюють можливості та обмеження подальшого зростання. Якщо обирається стратегія розвитку, то, очевидно, що управлінці впливатимуть на різні параметри корпоративного середовища підприємства для того, щоб посилити якісні та кількісні показники діяльності.

На початковому етапі розроблення корпоративної стратегії розвитку визначаються цілі такого процесу. Звісно, найважливіше значення має бачення власників, які очікують на певну прибутковість на вкладений капітал. Однак з огляду на те, що роль фінансової корпорації є більш суттєвою, ніж у випадку з невеликими та середніми компаніями, то слід також враховувати інтереси різних стейкхолдерів. Може йтися про державу, споживачів, широку громадськість, інших суб’єктів.

Звісно, крім власників важливо враховувати також думки управлінців вищого рівня. Вони найкраще розуміють наявні на ринку обмеження та потенціал організації, що дасть змогу сформувати реалістичні довгострокові та середньострокові завдання.

Відповідно, знаходження компромісних стратегічних цілей розвитку і буде тією основою, від якої слід відштовхуватися, формуючи конкретні бюджети і плани довгострокового розвитку корпорації.

Визначивши очікуване становище організації, а також цілі розвитку, можна чітко сформулювати місію. Після слідує створення альтернатив розвитку, вибір ринків та обсягів інвестицій, формалізація розробленої стратегії. Таким чином, необхідно скласти кілька альтернативних напрямів розвитку і зрозуміти, як кожна з обраних альтернатив впливає на кінцеві показники діяльності. Якщо певний шлях дає змогу досягти намічених цілей, то його буде обрано для практичної реалізації. Такий процес може відбуватися в кілька ітерацій, тобто кількість переглядів змін у стратегії до моменту безпосереднього прийняття до реалізації може бути суттєвою.

Під час розроблення корпоративної стратегії важливим методом є бенчмаркінг – дослідження досвіду, стратегії, рішень, ділової практики найкращих, еталонних організацій галузі з метою використання цього досвіду у своїй

діяльності. Це особливо актуально для тих корпорацій, які діють на ринку з кількома великими учасниками. Важливо зрозуміти, як лідери досягли свого становища, що дасть змогу використовувати ті самі прийоми та підходи для посилення своєї позиції.

Після визначення ринкового становища, місії та мети діяльності, пріоритетів функціонування можна обрати одну з кількох корпоративних стратегій розвитку. Можна виділити п’ять варіантів стратегічного розвитку:

1) залишити все без змін;

2) забезпечити внутрішнє зростання;

3) обрати стратегію зовнішнього зростання;

4) здійснити вилучення вкладень;

5) вийти на міжнародний ринок.

Ще одним інструментом є запровадження системи ключових показників ефективності. У цьому випадку встановлюється чіткий зв’язок між рівнем фінансового стимулювання управлінців і конкретними показниками ефективності корпоративного рівня. Тобто якщо становище фінансової організації істотно поліпшуватиметься й основні економічні показники посилюватимуться, наприклад, зростатиме прибуток до оподаткування та сплати відсотків, то вищий менеджмент отримає істотно значнішу суму заробітної плати та інших заохочень. Як результат, це істотно підвищує зацікавленість управлінців в тих результатах, які будуть досягнуті завдяки розробленій корпоративній стратегії.

Підбиваючи підсумок, зазначимо, що особливості процесу проявляються на кожному його етапі. Він є чітким і містить у собі вивчення зовнішнього середовища, проведення аналізу потенціалу організації, реалізацію стратегічного аналізу, прогнозування діяльності компанії без урахування будь-яких змін, формування місії, мети та пріоритетів подальшої діяльності, складання загальної стратегії. У такому процесі важливими методами є як методи статичного аналізу, так і методи планування.

Важливим напрямком стратегічного розвитку банку в сучасних умовах є впровадження новітніх інноваційних цифрових технологій. Цифровізація в системі

менеджменту банку передбачає використання цифрових технологій для автоматизації, оптимізації та підвищення ефективності банківських операцій та управління. Це включає впровадження автоматизованих банківських систем (АБС) для комплексної автоматизації, розвиток дистанційного обслуговування (інтернет-банкінг, мобільні додатки) для покращення доступу клієнтів до послуг, а також створення нових бізнес-моделей та відкритих екосистем.

Різноманітні аспекти впровадження інноваційних технологій в банківських установах розглянуті в роботах Ткаченко С.М. [27], Реверчук С., Творидло О. [28], Бондаренко Л. [29], Подарина А., Кретова Д. [30], Шелудько С. А. [31], Ситнік Н., Половчак І. [32], Ключки О., Глінського Д [33] та інших.

Цифровізація в системі стратегічного менеджменту банків охоплює інтеграцію цифрових технологій у традиційні етапи стратегічного управління, від аналізу середовища до контролю виконання. Теоретичні підходи включають використання аналітики великих даних для аналізу, впровадження гнучких методологій для швидкої адаптації стратегій, а також забезпечення кібербезпеки як ключового елементу для захисту цифрових активів.

Пошук інструментів стратегічного управління банку передбачає вибір та обгрунтування інноваційних фінансових технологій, які дозволяють керівництву банку оптимізувати діяльність банківської установи. Цифровізація банківської діяльності останнім часом змінює підходи та механізми залучення клієнтів та реалізації банківських продуктів. Крім того, застосування інноваційних цифрових технологій перетворює організаційну структуру банку як суб'єкта господарювання.

В умовах війни цифровізація банківської діяльності в Україні передбачає впровадження та використання інноваційних технологій та методів акумуляції, обробки, збереження та передачі банківських даних. Окрім цього, відбувається суттєве зростання потужності інформаційних технологій та швидкості обробки інформації. Це призводить до трансформації процесів залучення та спілкування з клієнтами, передбачає розширення асортименту банківських послуг та вдосконалення організації внутрішніх бізнес-процесів банку.

Як зазначають Золотоверха А., Краус Н., Краус К. [34], впровадження інноваційних технологій в діяльність банківських установ вимагає детального дослідження впливу ІТ-технологій на грошові потоки банку. Можемо зауважити, що такий процес здатен змінити принципи та систему фінансових відносин між учасниками ринку банківських послуг, підвищити рівень конкуренції на даному ринку. Також це зумовлює приход на ринок високотехнологічних компаній, зокрема стартапів «Fintech».

Отже, керівництво банку та кадровий склад можуть застосувати для подальшого стратегічного розвитку дві стратегії, зокрема консервативну стратегію, яка передбачає зниження рівня конкурентоспроможності банку та втрату його стратегічної позиції по всім параметрам на ринку банківських послуг, та прогресивну стратегію, яка потребуватиме значного обсягу інновацій та пристосування персоналу до змін внутрішнього і зовнішнього середовища їх професійної діяльності.

Саме тому, аналіз різних сценаріїв стратегічного розвитку банку є дуже актуальним. На сьогоднішній день серед фахівців ринку цифрових технологій існують два підходи до поділу моделей цифрового банкінгу.

Зауважимо, що вибір моделі цифровізації банківської діяльності, залежить від масштабів діяльності банку, його клієнтської бази, частини ринку банку, наявність існуючих фінансових ресурсів, які потенційно будуть спрямовані на реалізацію тієї чи іншої ІТ-технології.

Отже, якщо банк однозначно обрав інноваційну стратегію власного розвитку, він спроможний варіювати різними технологіями на кожному з таких етапів діяльності: власне впровадження цифрових банківських продуктів, безпосередньо організація каналів їх продажу та чітка робота персоналу. Аналіз літературних досліджень, зокрема Шаренко Р.А. [35], Данік Н., Торлопов А. [36], Касич А., Наумкіна І. [37], Борщук І., Мищишин О. [38] показав, що можна виділити такі моделі залежно від рівня участі банку в процесах цифровізації (табл.1.2):

Таблиця 1.2 – Моделі цифрового банкінгу

Назва моделі	Зміст
«Цифровий банківський бренд»	керівництво банку створює новий банківський цифровий проєкт, який орієнтований виключно на прогресивну аудиторію клієнтів банку із використанням та реалізацією інноваційних банківських продуктів
«Банк з цифровими каналами»	організація банківської справи на основі ліцензій та бек-офісу материнського банку. При цьому продаж самостійно розроблених інноваційних банківських продуктів відбувається шляхом організованих на основі власних ІТ-розробок цифрових каналів збуту.
«Цифровий філіал банку»	створюється окрема структура із власним гнучким бек-офісом та новітніми інноваційними банківськими продуктами з маркетинговими каналами їх розповсюдження.
«цифровий банк»	банк нового покоління, який першопочатково розбудовує власну діяльність на базі цифрових технологій та формує комунікації із клієнтами через цифрові канали.

Водночас аналіз літературних джерел, зокрема робіт Зянько В., Нечипоренко Т. [39], Бежан О.А., Рошко Н.Б. [40], Diener F., Špaček M. [41], Данік Н., Торлопова А. [42] дозволяє виділити моделі цифрового банкінгу, причому градація заснована на особливостях взаємодії банку з іншими суб'єктами ІТ-сфери та ринку банківських послуг (табл.1.3):

Таблиця 1.3 – Взаємодія банку з суб'єктами ІТ-сфери

Модель	Зміст
1. «Сервіс»	Організація банком спільної діяльності з іншими фінансовими посередниками на ринку банківських послуг, та формування додаткових каналів продажу інноваційних банківських продуктів
2. «Розширений банкінг»	банк переформатує свою діяльність від певного сервісу до центру отримання комплексу фінансових послуг різнобічного характеру (консультування, страхування, придбання активів)
3. «Інклюзивний банкінг»	банк залучається в нові цифрові сегменти ринку банківських послуг, зокрема на основі мобільних та хмарних технологій
4. «Цифровий супермаркет» («Fintechs»)	єдина площадка електронної торгівлі, де клієнт може скористатись різноманітними фінансовими послугами як банківськими, так й іншими (страхування, різні ліцензії, туристичні послуги тощо), які в рамках створеного єдиного «фінансового вікна», можуть надати різні фінансові посередники та економічні суб'єкти.

Таким чином, зауважимо, що вітчизняні банківські установи, як правило, здійснюють часткове впровадження цифрових технологій у свою діяльність та застосовують по дві перші моделі з кожної градації: тобто «цифровий банківський

бренд» й «банк з цифровими каналами», а ще «інклюзивний банкінг» там «банкінг як сервіс».

Формування в Україні моделі «цифрового банку» передбачають формування необанків, які працюють виключно онлайн без фізичних відділень; челленджер-банків, що конкурують з традиційними банками, використовуючи інноваційні сервіси та власну цифрову інфраструктуру; та платформенних банків, які надають API-інтерфейси для інтеграції з іншими системами. Необанк – це тип цифрового банку, який працює виключно в Інтернеті, на відміну від традиційних банків.

Таким чином створюються фінансові, нормативні й інфраструктурні бар'єрів та ще виникає неспроможність керівництва фінансових установ, ІТ-компаній та інших економічних суб'єктів розбудовувати партнерські стосунки, орієнтовані на посилення уваги до потреб клієнтів [43].

Аналіз сучасних банківських цифрових технологій, які сьогодні використовуються в Україні, дає можливість визначати їх вплив на майбутні стратегічні рішення менеджменту банківської установи, на особливості діяльності банку та на фінансові потоки, які формуються у процесі реалізації обраної ІТ-технології. Зокрема, цим питанням присвячено роботи Білошапки В.С. [44], Кайдан Л.І., Духоти Є.В. [45], Демчишак Н., Лоїк Р., Лоїк А. [46] Гончаренко А. [47], Кльоби Л.Г., Добош Н.М., Сороки О.П. [48] та інших. Серед таких технологій можна виокремити наступні:

1. Система блокчейн – це децентралізований розподілений реєстр**,** який являє собою послідовний ланцюжок блоків з даними (транзакціями). Кожен новий блок містить інформацію про попередній, а копії цього ланцюжка зберігаються на багатьох комп'ютерах одночасно. Це робить систему безпечною, а дані в ній практично неможливо змінити або видалити заднім числом без консенсусу мережі. Застосування системи «блокчейн» зменшує адміністративні витрати банку, які в умовах вітчизняної банківської системи складають практично половину непроцентних витрат банку.

2. Технології Big Data являє собою сукупність методів і інструментів для збору, зберігання та аналізу надвеликих обсягів даних, які неможливо обробити

традиційними способами. Вони включають розподілене зберігання та обробку даних, а також спеціалізоване програмне забезпечення та бази. Ці технології дозволяють виявляти закономірності, прогнозувати поведінку та приймати більш обґрунтовані рішення в банківській сфері. Таким чином полегшується сегментація споживачів та виявлення певних закономірностей. Система зумовлює виявлення та залучення можливих клієнтів, що приводить до активізації продажу банківських продуктів. Крім того, такі технології стають корисними для боротьби із шахрайством з кредитними картками та іншими банківськими продуктами.

3. Digital Marketing, як вид технологій (мобільні додатки, інтернет сайти), передбачає активну реалізацію банківських продуктів широкого кола клієнтів через цифрові канали. Банерна та контекстна реклами, соціальні мережі, блоги та інші сприяють зменшенню витрат на рекламу, при цьому збільшуючи ефект від її розповсюдження через цифрові канали.

4. Grid-технології, зокрема система розподіленого обчислення прискорює швидкість обробки даних і надійне їх зберігання шляхом запуску процесів на декількох серверах та подальшого їх об’єднання. Стає можливим впровадження декількох бізнес-процесів одночасно. З фінансової точки зору, Grid-технології знижують витрати на нове комп’ютерне обладнання та його підтримку.

5. Технології віртуальної реальності застосовуються з метою візуалізації витрат і прогнозування майбутніх заощаджень.

6. NFC – технологія дозволяє здійснювати платіжні операції за допомогою смартфонів та терміналів, що розширюють їх функціональні можливості. Як результат, зменшуються операційні витрати, що пов’язані з випуском пластикових карток, а також виробництвом та розміщенням платіжних терміналів.

7. Чат-боти та віртуальні помічники дозволяють автоматизувати комунікації банку з питань банківських послуг та продуктів, стану рахунку, безпеки власних заощаджень тощо та дозволяють надавати клієнтам оперативну допомогу. Внаслідок підвищення якості обслуговування клієнтів, можна отримати більший дохід, та значно зменшують витрати на утримання додаткового персоналу банківської установи.

8. Технології біометрії як новітні засоби ідентифікації власника того чи іншого банківського продукту.

Отже, як зазначають Єсіна О. Г. [49], Шевченко О.М., Рудих Л.В. [50], Довгань З.М., Галіцийська Ю.М. [51], що виходячи з фінансових можливостей та обраної моделі стратегічного розвитку банківської установи менеджмент банку обирає альтернативні сценарії застосування цифрових технологій, які спроможні вирішувати різноманітні задачі діяльності банку, збільшувати ефективність, забезпечувати оптимізацію доходів та витрат банківської установи.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління банком

Ефективність стратегічного управління банком залежить від здатності передбачати зміни на ринку, розробляти та реалізовувати довгострокові цілі, що враховують технічний, фінансовий та трудовий потенціал банку. Ключові аспекти включають аналіз середовища, визначення місії, формування та реалізацію стратегії, а також постійний контроль за її виконанням. Висока ефективність проявляється через збалансований розвиток, де зростання активів підкріплюється збільшенням капіталу та депозитної бази, що свідчить про довіру клієнтів та інвесторів. Ці питання розглядали Волкова, Н., Дудар, В. [52], Шевчук Я. І. [53] Ковальова Д. О. [54] Бербека І. В. [55], Ромашко О., Запухляк О. із співавторами [56] Чуйко М. А. [57].

Методологічні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління в банківських установах передбачають проведення складного комплексу аналітичних дій, метою яких є кількісне та якісне визначення того, наскільки добре практика стратегічного управління банку сприяє досягненню його довгострокових цілей.

Процес оцінки зазвичай починається з визначення ефективності в контексті стратегічного управління, яке часто охоплює як фінансові, так і нефінансові

аспекти. Нефінансові показники можуть включати індекси задоволеності клієнтів, оцінку бренду, рівень інновацій, залучення та плинність кадрів, рівень комплаєнсу та ефективність управління ризиками.

Фінансові показники відіграють ключову роль в оцінці ефективності стратегічного управління в банківській сфері, слугуючи кількісними метриками, які дають уявлення про фінансовий стан і результати діяльності установи відповідно до її стратегічних цілей. У рамках цієї системи оцінювання ретельно аналізуються різні індикатори, кожен з яких висвітлює різні аспекти стратегічного успіху або невдачі.

Рентабельність капіталу є найважливішим показником, що відображає прибутковість та ефективність використання власного капіталу банку для отримання прибутку. Він є прямим проявом здатності стратегічного менеджменту розміщувати капітал таким чином, щоб максимізувати акціонерну вартість. Стабільний та конкурентоспроможний показник рентабельності власного капіталу у порівнянні з аналогами та історичними показниками може свідчити про ефективне стратегічне управління.

Рентабельність активів, у свою чергу, дає уявлення про те, наскільки ефективно менеджмент банку використовує свої активи для отримання прибутку. Оскільки банки розміщують значну частину своїх ресурсів у формі кредитів та інвестицій, індикатор свідчить про ефективність стратегічних рішень щодо розподілу активів та оцінки ризиків.

Чиста процентна маржа є ще одним важливим показником, що дозволяє оцінити ефективність інвестиційних рішень банку та управління процентним ризиком. Цей індикатор відображає різницю між процентним доходом, отриманим банком, і сумою процентів, виплачених кредиторам, відносно суми його активів, що приносять процентний дохід. Здатність стратегічного менеджменту орієнтуватися в процентному середовищі та оптимізувати структуру активів і пасивів має вирішальне значення для підтримання здорового рівня значення показника.

Співвідношення витрат до доходів – це показник операційної ефективності, який відображає частку витрат, понесених банком у процесі його діяльності, у сумі отриманих ним доходів. Здатність стратегічного менеджменту контролювати витрати і генерувати доходи є ключовою, а досягнення оптимального співвідношення витрат до доходів часто є метою стратегічних ініціатив.

Крім того, показники якості активів, такі як коефіцієнт непрацюючих кредитів, є вкрай важливими. Вони дають змогу виміряти ризик дефолту, притаманний кредитному портфелю банку, і, відповідно, відображають якість стратегій управління кредитним ризиком банку. Ефективне стратегічне управління має бути спрямоване на утримання коефіцієнта непрацюючих кредитів на низькому рівні, забезпечуючи підтримку банком здорового балансу.

Синтезуючи ці показники, формується комплексна оцінка ефективності стратегічного управління банком. Важливо зазначити, що ці фінансові показники не повинні розглядатися ізольовано, а мають аналізуватися у взаємозв'язку один з одним і в контексті більш широкої стратегічної концепції банку. Крім того, оцінка цих фінансових показників має відбуватися в рамках макроекономічного середовища та специфічної ринкової динаміки, в якій працює банк. Для контекстуалізації цих фінансових результатів також необхідне порівняння з минулими періодами діяльності та відносне порівняння з галузевими показниками.

Крім того, надійний методологічний підхід до такої оцінки повинен враховувати зовнішнє і внутрішнє середовище банку. Ззовні на ефективність стратегічного управління можуть впливати такі фактори, як економічні умови, регуляторні зміни, динаміка конкуренції та технологічний розвиток. Внутрішні фактори – це культура, структура, розподіл ресурсів та стратегічні компетенції персоналу банку, які є критично важливими детермінантами.

Як зауважують Бондаренко Л. М., Ярковий О.Е. [58], використання інструментів стратегічного управління, таких як PESTEL-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники) для зовнішнього середовища та SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та

загрози) для зовнішнього та внутрішнього середовища, дає уявлення про стратегічну позицію банку та потенційний вплив його стратегічних рішень.

Кількісні моделі та системи, такі як модель досконалості EFQM [59] або система McKinsey 7S [60], можуть бути застосовані для оцінки узгодженості між стратегією банку та його операціями. Сценарне планування та стрес-тестування також використовуються для оцінки стійкості стратегічного управління банком.

Крім того, використання економетричних моделей для кореляції стратегічних ініціатив з результатами діяльності може надати емпіричні докази ефективності практики стратегічного управління. Ці моделі повинні контролювати зовнішні шоки та випадкові коливання, щоб ізолювати ефект стратегічного управління від інших факторів впливу.

Нарешті, оцінка ефективності стратегічного управління в банку повинна зосереджуватися не лише на минулих і поточних результатах діяльності, але й на стратегічній готовності банку та його здатності реагувати на майбутні виклики і можливості. Така перспективна оцінка має вирішальне значення у мінливому фінансовому секторі, де нові технології та мінливий регуляторний ландшафт можуть швидко зробити існуючі стратегії застарілими.

Вкрай важливим показником у контексті стратегічного управління є ринкова частка банку. Абсолютний індикатор являє собою відсоток продажів у галузі, який компанія захоплює, відображаючи її конкурентну перевагу над конкурентами. Відносна частка – це співвідношення продажів компанії до лідера.

Значна або зростаюча частка ринку може свідчити про низку стратегічних переваг. З одного боку, вона вказує на сильний бренд, лояльну клієнтську базу, ефективні канали дистрибуції або кращу пропозицію продукту чи послуги. У контексті ефективності стратегічного управління, особливо в банківській установі, оптимальна або зростаюча частка ринку означає, що стратегічні ініціативи банку добре узгоджуються з потребами клієнтів і що установа вміє диференціювати себе від своїх конкурентів. Про це свідчать Коверза В. С., Нєізвєстна О. В., Шендригоренко М. Т. [61]. Це також транслює ринку меседж про те, що банк є успішним у своїх цінових стратегіях, обслуговуванні клієнтів та інноваціях.

Однак зосередження уваги виключно на частці ринку може бути короткозорим, якщо не розглядати її в ширшому контексті прибутковості та ринкових умов. Збільшення частки ринку не завжди є синонімом стратегічного успіху, якщо воно відбувається за рахунок зменшення прибутку або нестійких практик. Більше того, ринкова частка може не відображати зміни на ринку, такі як поява проривних технологій або зміна споживчих уподобань.

Висновки до розділу 1

Суть банківського стратегічного менеджменту полягає у визначенні курсу фінансової установи, що передбачає використання внутрішніх сильних сторін та зовнішніх можливостей, розробку довгострокових цілей впровадження інновацій та розширення, а також управління ризиками та дотримання регуляторних вимог для посилення стратегічного ринкового положення. Воно ґрунтується на таких принципах, як забезпечення узгодженості кожної стратегічної ініціативи з ширшими цілями банку, систематична оцінка операційного контексту банку та підтримка гнучкості для адаптації до нових викликів тощо;

Виділено особливості забезпечення ефективності стратегічного управління банківською установою. Такий процес базується на чіткому алгоритмі і містить такі елементи як вивчення зовнішнього середовища, проведення аналізу потенціалу організації та її стратегічного становища, побудову прогнозу роботи компанії без врахування будь-яких змін, формування місії, мети та пріоритетів подальшої діяльності, формування чіткої стратегії на довгострокову перспективу;

Систематизовані методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління банком. Оцінка ефективності стратегічного управління банком включає аналіз таких фінансових показників, як рентабельність власного капіталу, рентабельність активів та співвідношення витрат до доходів, які дають уявлення про прибутковість банку, використання активів та операційну ефективність.

2 НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТ БАНК»

2.1 Організаційна характеристика банку АТ КБ «Приват банк»

На сьогоднішній день АТ КБ «Приват банк» займає провідні позиції банківського рейтингу країни та є найбільшим емітентом і еквайєром платіжних карток в Україні. Банку належить власна система грошових переказів «PrivatMoney» та найбільший в Україні інтернет-банкінг і платіжна система «Приват24». АТ КБ «Приват банк» належать дочірні банки в Латвії, Португалії та Італії [63].

АТ КБ «Приват банк» пропонує широкий перелік банківських послуг для юридичних та фізичних осіб.

АТ КБ «Приват банк» стабільно посідає лідерські позиції на банківському ринку України, будучи найбільшим державним банком за розміром активів та ключовим гравцем у багатьох сегментах:

- є найбільшим банком України за розмірами активів та лідером роздрібного банківського ринку;
- банк утримує значну частку на ринку кредитів фізичним особам (близько 36% станом на середину 2023 р.);
- АТ КБ «Приват банк» відомий своїми технологічними інноваціями, зокрема системою Приват24, і вважається лідером у сфері цифрових банківських послуг для різних сегментів клієнтів, включаючи малий та середній бізнес (МСБ);
- АТ КБ «Приват банк» визнано найкращим банком для фізичних осіб-підприємців та МСБ, а також лідером за темпами кредитування бізнесу;
- АТ КБ «Приват банк» обслуговує мільйони клієнтів і має широку мережу активних POS-терміналів по всій країні.

– АТ КБ «Приват банк» регулярно отримує визнання від міжнародних та українських експертів (наприклад, Euromoney назвав його найкращим українським банком 2025 р.) [63].

Організаційна структура банку являє собою ієрархічну систему управління, яка визначає взаємозв'язки, повноваження та відповідальність різних департаментів, відділів та співробітників для ефективного досягнення цілей банку.

Організаційна структура банку постійно трансформується під впливом цифровізації та мінливих ринкових умов для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності.

Вона може відрізнятися залежно від розміру банку, його стратегії та спеціалізації, але зазвичай включає такі основні елементи (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління АТ КБ «Приват банк»

Проаналізуємо сильні і слабкі сторони АТ КБ «Приват банк», а також можливості і погрози та побудуємо SWOT-матрицю (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Аналіз сильних та слабких сторін діяльності АТ КБ «Приват банк», можливостей та загроз

Сильні сторони	Слабкі сторони
− Значні фінансові ресурси; − позитивний імідж та репутація у іноземних партнерів; − ефективна корпоративна культура, висококваліфікований персонал; − формування тривалих відносин із клієнтами юридичними особами; − формування ефективного бренду банка. − розгалужена мережа відділень та підрозділів.	−Неефективна маркетингова політика; −висока вартість обслуговування; −недостатня увага до ринку депозитів фізичних осіб. −зосередженість на короткосторокових відносинах з клієнтами; −відсутність тренінгів з продаж; −відсутність стратегічного планування
Можливості	Загрози
− Збільшення фінансових ресурсів за рахунок залучення коштів іноземних банків; − підвищення лояльності клієнтів фізичних осіб; − запроовадження ефективних pr-акцій; − активізація в сегменті депозитів фізичних осіб; − додаткова емісія акцій; − залучення на обслуговування іноземних компаній.	− Скорочення фінансування з боку основних інвесторів, власників банку та іноземних банків. − негативні прогнози щодо макроекономічної ситуації. − зростання конкуренції на банківському ринку; − зростання конкуренції з боку іноземних банків; − коливання попиту на фінансовому ринку.

АТ КБ «Приват банк» має розгалужену регіональну мережу, яка представлена у всіх адміністративно-територіальних одиницях України. Розвиток цієї мережі є одним із пріоритетних завдань стратегічного розвитку банку.

АТ КБ «Приват банк» співпрацює із найбільшими іноземними банками та підтримує з ними кореспондентські відносини. АТ КБ «Приват банк» надано повноваження по обслуговуванню кредитних ліній Європейського банку реконструкції і розвитку та Світового банку реконструкції і розвитку.

Можна зробити висновки, що слабкі сторони діяльності АТ КБ «Приват банк» полягають в наданні стандартних уніфікованих банківських продуктів, неефективність роботи із клієнтами-фізичними особами, особливо в сфері депозитних послуг.

З іншого боку, АТ КБ «Приват банк» має низку ключових сильних сторін, які роблять його провідним гравцем на українському банківському ринку:

- АТ КБ «Приват банк» є найбільшим банком в Україні за розміром активів, кредитного портфеля, прибутку та депозитів фізичних осіб, що свідчить про його стабільність та довіру клієнтів.
- Більшість українців обирають саме цей банк для отримання банківських послуг, що забезпечує значну присутність на ринку.
- АТ КБ «Приват банк» постійно впроваджує інновації, зокрема, його система інтернет-банкінгу «Приват24» дозволяє клієнтам зручно користуватися безліччю послуг дистанційно, без відвідування відділень. Це стало критичною конкурентною перевагою.
- Незважаючи на розвиток цифрових сервісів, банк має широку мережу відділень та банкоматів по всій території України, таким чином забезпечуючи доступність послуг для різних категорій клієнтів.
- АТ КБ «Приват банк» демонструє сильні фінансові результати та прибутковість навіть у важкі часи, що свідчить про ефективне управління та надійність.
- Державна власність, оскільки єдиним акціонером банку є держава, що підвищує рівень довіри до нього як до надійного фінансового інституту.
- Диверсифікація бізнесу, зокрема АТ КБ «Приват банк» пропонує широкий асортимент послуг для різних сегментів клієнтів (приватні особи, бізнес, підприємці), що дозволяє диверсифікувати джерела доходу.

Підвищення результативності АТ КБ «Приват банк» досягається шляхом реалізації комплексної стратегії, яка охоплює кілька ключових напрямів, зокрема активну діджиталізацію, розвиток кредитування малого та середнього бізнесу (МСБ) та оптимізацію операційної діяльності.

Основні напрями підвищення результативності:

- діджиталізація та інновації, зокрема АТ КБ «Приват банк» інвестує у розвиток онлайн-банкінгу (зокрема, застосунку Приват24) та інноваційних сервісів, що дозволяє суттєво раціоналізувати операційні витрати, скоротити

видатки на утримання фізичної мережі відділень та прискорити розрахункові операції. Використання сучасних технологій сприяє підвищенню точності та ефективності аналізу та прогнозів;

– однією з ключових складових бізнес-моделі АТ КБ «Приват банк» є зосередження на сегменті малого та середнього бізнесу, зокрема зростання кредитування (включаючи державні програми, такі як «Доступні кредити 5-7-9%»).

– стратегія АТ КБ «Приват банк» передбачає постійне вдосконалення внутрішніх операцій, що включає впровадження ефективної системи управління ризиками, а також організаційні та управлінські зміни, спрямовані на зменшення витрат;

– АТ КБ «Приват банк» надає ефективні та інноваційні рішення, забезпечує надійні сервіси та підтримку довіри клієнтів;

– соціальна відповідальність та підтримка економіки, зокрема АТ КБ «Приват банк» відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності України, продовжує кредитувати бізнес та підтримує розвиток економіки, що сприяє його довгостроковому сталому розвитку та позитивному іміджу.

– оптимізація структури активів;

Ці напрямки в сукупності дозволяють АТ КБ «Приват банк» демонструвати сильні фінансові результати та підвищувати свою результативність навіть в умовах викликів воєнного часу.

АТ КБ «Приват банк» в межах свої діяльності активно впроваджує соціальні стандарти у свою діяльність, зокрема впроваджує розвиток системи цифрових безготівкових платежів, що з одного боку послаблює негативний вплив на довкілля, а з іншого забезпечує для клієнтів по всій країні зручний доступ до фінансових послуг. АТ КБ «Приват банк» підтримує програми фінансової грамотності для населення та підприємців, що є важливим для сталого економічного розвитку.

Зокрема, важливою ініціативою для розвитку інтернет-інфраструктури в Україні є запроваджена АТ КБ «Приват банк» мережа обміну трафіком UA-IX, використання якої зумовлює полегшення доступу до Інтернету, забезпечуючи

високоякісне з'єднання для користувачів і сприяючи імплементації інформаційного суспільства. Зауважимо, що подібні заходи відповідають не лише економічним, але й соціальним цілям банку, сприяючи створенню більш ефективного економічного середовища.

У 2023-2024 рр. АТ КБ «Приват банк» активно розвивав ключові бізнес-процеси, орієнтуючись на принципи сталого розвитку, зокрема розвиток ключових бізнес-процесів АТ КБ «Приват банк» зосереджений на цифровій трансформації, клієнтоцентричності та підтримці українського бізнесу, особливо сегменту малого та середнього бізнесу.

Ключовими напрямами розвитку бізнес-процесів АТ КБ «Приват банк» можна вважати такі:

1. Активні інвестиції в розвиток онлайн-банкінгу є необхідною умовою виживання на ринку. Інновації, такі як вхід в інтернет-банкінг через QR-код, онлайн-інкасація, платіжний міні-термінал та використання штучного інтелекту для створення платежів, є основою його операційної моделі.

2. Орієнтованість на клієнта, зокрема всі процеси та продукти розробляються з метою спрощення та покращення досвіду клієнтів. Це включає швидкий онбординг клієнтів, ефективні та інноваційні рішення, що відповідають потребам користувачів.

3. Стратегія банку передбачає активне кредитування бізнесу, зростання еквайрингового бізнесу та допомогу з аналізом ризиків для інвестиційних проєктів.

4. Впровадження систем дистанційного обслуговування дозволяє раціоналізувати операційні витрати, зменшувати потребу у великій кількості фронт-офісних працівників та оптимізувати логістичні процеси.

5. Банк прагне до довгострокового сталого розвитку, забезпечуючи надійні сервіси та підтримуючи фінансову стабільність України навіть у складні часи.

Отже, розвиток бізнес-процесів АТ КБ «Приват банк» є безперервним процесом тестування, експериментів та вдосконалення, де ключовими факторами є темп інновацій та стійкість на ринку.

Впровадження сервісу Приват24 є прикладом цифрової трансформації, що сприяє сталому розвитку. Завдяки цьому функціоналу можливо здійснення переказів коштів між власними картками, на картки інших українських банків, міжнародні перекази; оплата послуг: комунальних платежів, поповнення мобільного телефону, оплата інтернету, телебачення тощо. Також забезпечується керування картками та рахунками, зокрема встановлення лімітів на оплату в інтернеті та зняття готівки, відкриття та перевипуск карток онлайн, додавання карток до Google Pay, оформлення кредитів готівкою, іпотеки, керування кредитним лімітом, відкриття та поповнення депозитів, погашення кредитів. Крім того, передбачено додаткові сервіси, зокрема купівля квитків на потяг та автобус, оплата паркування, оформлення страхових полісів (автоцивілка, туристичне страхування), купівля-продаж валюти та банківських металів.

Ефективним є застосування технології FacePay24, яка являє собою технологію біометричної оплати, розроблена АТ КБ «Приват банк»за підтримки платіжної системи Visa**,** що дозволяє клієнтам оплачувати покупки без використання банківської картки чи смартфона, лише за допомогою розпізнавання обличчя Технологія FacePay24 інтегрована в Android POS-термінали АТ КБ «Приват банк» і працює на базі системи автоматичного розпізнавання облич Amazon Rekognition.

АТ КБ «Приват банк» має повну інтеграцію з платіжними сервісами Google Pay та Apple Pay**.** Клієнт може легко додати свої картки АТ КБ «Приват банк» до відповідних додатків (Google Гаманець або Apple Wallet) і використовувати їх для безконтактної оплати в магазинах, онлайн та в інших додатках.

Також АТ КБ «Приват банк» пропонує різноманітні кредитні програми для малого та середнього бізнесу, що включають як власні продукти, так і участь у державних програмах фінансування.

Основні кредитні продукти АТ КБ «Приват банк»:

− Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». АТ КБ «Приват банк» є активним учасником цієї урядової програми, яка передбачає часткову компенсацію відсоткової ставки державою. Метою є фінансування інвестиційних проєктів,

поповнення обігових коштів, придбання основних засобів (сільськогосподарської техніки).

− Власні кредитні продукти АТ КБ «Приват банк»: кредитна лінія для бізнесу**,** яка передбачає можливість неодноразового використання коштів у межах встановленого ліміту. відсотки нараховуються лише на використану суму; кредит під заставу майна/депозиту, «Агросезон» (спеціальна кредитна лінія, адаптована під потреби сільськогосподарського циклу, з можливістю участі в державних програмах компенсації), кредит на придбання основних засобів**,** зокрема фінансування купівлі обладнання, транспорту, спецтехніки з авансовим платежем від 10%.

− Онлайн-кредит для бізнесу являє собою швидкий спосіб поповнення обігових коштів, який оформлюється онлайн.

Оперативна реакція АТ КБ «Приват банк» на проблеми, загрози виклики воєнного стану є прикладом соціальної відповідальності. Банк забезпечує широкий доступ до банківських послуг, сприяє забезпеченню фінансової стабільності населення та підтримці економіки країни.

Інтеграція SWIFT та PayPal може значно вдосконалити сервіси міжнародних транзакцій, поєднуючи глобальне охоплення та надійність SWIFT для великих B2B платежів із швидкістю, прозорістю та зручністю цифрових гаманців PayPal для роздрібних та SME-транзакцій. Інтеграція цих двох систем має потенціал створити високонадійний, швидкий, прозорий та економічно ефективний глобальний платіжний екосистем, який задовольнить потреби як великого бізнесу, так і індивідуальних користувачів.

Впровадження сучасних інноваційних цифрових технологій АТ КБ «Приват банк», соціально відповідальний підхід до обслуговування клієнтів та екологічно орієнтовані рішення зумовлюють лідерство банку в галузі.

2.2 Аналіз основних фінансових показників АТ КБ «Приват банк»

Аналіз фінансових показників АТ КБ «Приват банк» дозволяє оцінити його стійкість, ефективність та надійність, використовуючи такі методи, як горизонтальний, вертикальний та трендовий аналіз**,** а також аналіз відносних коефіцієнтів.

Аналіз активів та пасивів банку є ключовою складовою оцінки його фінансової стійкості, ліквідності та прибутковості. Він проводиться за допомогою методів горизонтального, вертикального та коефіцієнтного аналізу**,** що дозволяє виявити кількісні взаємозв'язки між різними статтями балансу та оцінити ефективність управління ресурсами.

Аналіз активів АТ КБ «Приват банк» представлений у табл. 2.2 [64-66].

Таблиця 2.2 – Активи АТ «Приват банк» за 2022-2024 роки, млн. грн.

Показники	Показники, млн. грн			Абсолютне відхилення, млн. грн		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Грошові кошти та їх еквіваленти	96380	152282	151768	55902	-514	55388
Кредити та аванси банкам	103837	134237	86589	30400	-47648	-17248
Кредити та аванси клієнтам	68084	92019	112761	23935	20742	44677
Інвестиційні цінні папери, в т.ч.:	239752	271847	375094	32095	103247	135342
за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	95716	100376	110699	4660	10323	14983
за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	143920	171471	204240	27551	32769	60320
за амортизованою собівартістю	116	-	60155	x	x	60039
Поточні податкові активи	9079	4	5	-9075	1	-9074
Відстрочені податкові активи	1100	1952	1629	852	-323	529
Інвестиційна нерухомість	2155	2340	2005	185	-335	-150
Нематеріальні активи за винятном гудвілу	1389	1566	1975	177	409	586
Основні засоби	5228	5202	5243	-26	41	15
Інші фінансові активи	4309	9504	13520	5195	4016	9211
Інші нефінансові активи	9189	9095	9933	-94	838	744
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	64	20	1008	-44	988	944
Загальна сума активів	540596	680068	761530	139472	81462	220934

Впродовж 2022-2024 рр. спостерігається зростання загальної суми активів, у 2022 р їх величина становила 540596 млн. грн, а вже у 2024 р. ця величина досягла 761530 млн. грн, з абсолютним приростом 220934 млн. грн за весь період. Найбільш активний приріст активів відбувся у 2022-2023 рр., що відбулось внаслідок збільшення обсягу високоліквідних активів та зростанню кредитного портфеля юридичних осіб**.**

Можна побачити, що приріст активів у 2023 р. був зумовлений ростом суми грошових коштів та еквівалентів на суму 55388 млн. грн, кредитів та авансів клієнтам на суму 44677 млн. грн. та інвестиційних цінних паперів на суму 135342 млн. грн. Стосовно цих показників впродовж розглядуваного періоду можна відзначити тенденцію до зростання.

Наочно динаміка активів АТ КБ «Приват банк» за період з 2022-2024 рр. наведено на рис.2.2:

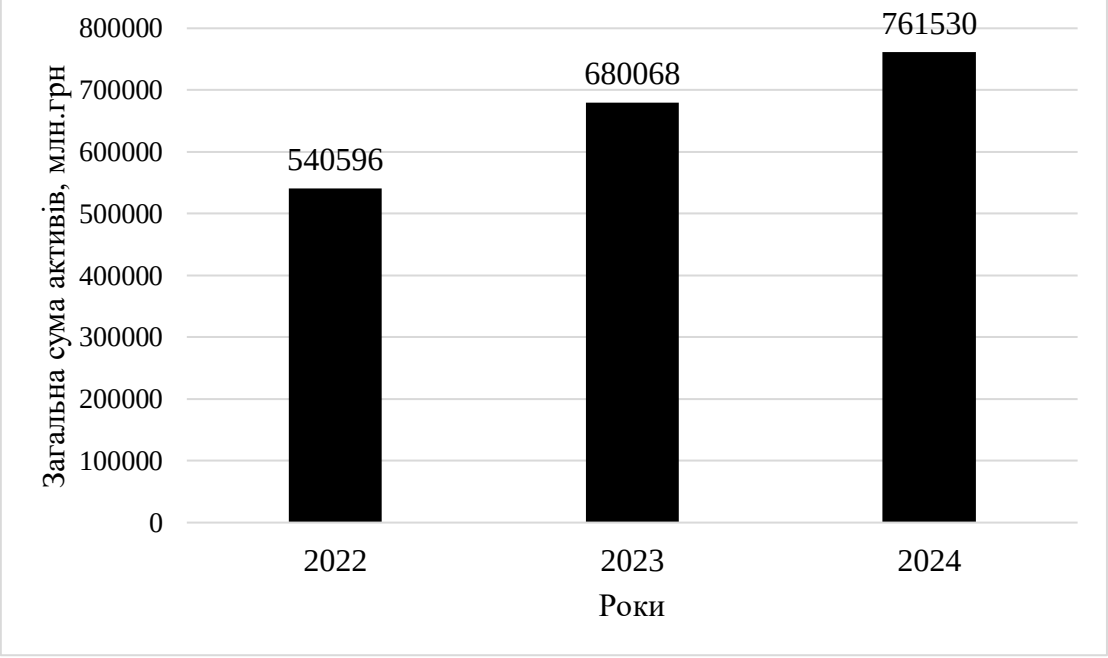


Рисунок 2.2 – Динаміка активів АТ КБ «Приват банк», млн. грн.

Зауважимо, що найліквіднішими активами АТ КБ «Приват банк» є гроші та їх еквіваленти, зростання яких впродовж досліджуваного періоду є позитивним явищем. Відбулось суттєве зростання цього показника з 96380 млн. грн у 2022 р. до

152282 млн грн у 2023 р з приростом 55902 млн грн. Однак в наступному році можнна спостерігати зниження обсягу грошових коштів на 514 млн. грн., що може бути пов'язане із переоцінкоюу зв'язку з реінвестуванням коштів та зростанням операційних витрат.

Аналіз пасивів АТ КБ «Приват банк» за період 2022-2024 рр. представлений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Пасиви АТ КБ «Приват банк» за 2022-2024 рр., млн. грн.

Назва показників	Показники, млн. грн			Абсолютне відхилення, млн. грн		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Кошти клієнтів	471970	565371	621371	93401	56000	149401
Інші залучені кошти	128	2630	6199	2502	3569	6071
Поточні податкові зобов'язання	27346	25791	21560	-1555	-4231	-5786
Інші фінансові зобов'язання	2634	3056	4104	422	1048	1470
Забезпечення, у т.ч.:	5804	5438	6013	-366	575	209
Резерви за кредитними зобов'язаннями	1280	1111	1046	-169	-65	-234
Інше забезпечення	4524	4327	4967	-197	640	443
Інші нефінансові зобов'язання	2271	2750	2887	479	137	616
Загальна сума зобов'язань	482807	595036	662160	112229	67124	179353
Статутний капітал	206060	206060	206060	0	0	0
Емісійний дохід	23	23	23	0	0	0
Результат від операцій з акціонером	12174	12174	12174	0	0	0
Інші резерви	-15168	-1714	2585	13454	4299	17753
Резервні та інші фонди банку	11449	12959	14847	1510	1888	3398
Накопичений дефіцит	-156749	-144472	-136322	12277	8150	20427
Загальна сума власного капіталу	57789	85030	99367	27241	14337	41578
Загальна сума пасивів	540596	680068	761530	139472	81462	220934

Можна побачити, що впродовж 2022-2024 рр. відбулось зростання обсягів коштів клієнтів, що можна пояснити зростанням довіри до банку. В цілому, загальне зростання впродовж досліджуваного періоду становило 149401 млн. грн.

Також можна побачити тенденцію до зростання впродовж розглядуваного періоду загальної суми зобов'язань до 662160 млн. грн., що можна пояснити зростанням інфляції.

На рис. 2.3 наведено динаміку загальної суми пасивів та обсягів зобов’язань АТ КБ «Приват банк».

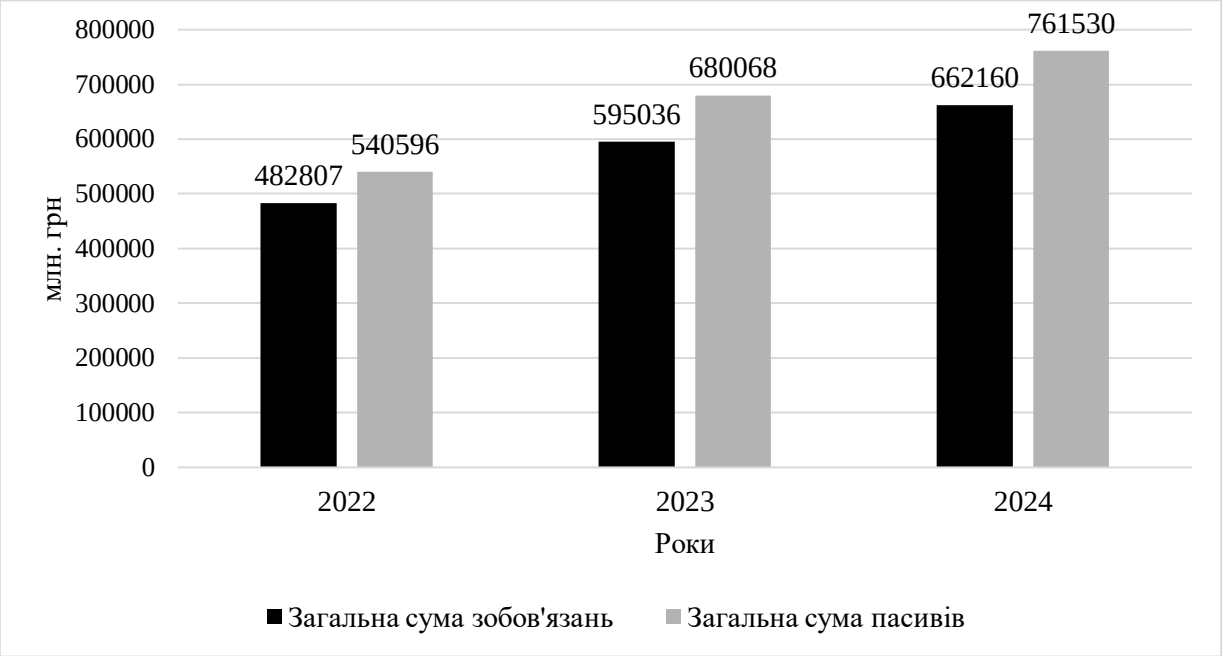


Рисунок 2.3 – Динаміка пасивів та зобов’язань АТ КБ «Приват банк»

Аналіз структури активів АТ КБ «Приват банк» показав, що в структурі активів банку впродовж усього періоду дослідження переважали інвестиційні цінні папери. У 2022 р. вони складали 44,3% від загальної суми активів, у 2023 р. їх частка зменшилася до 40,0%, а у 2024 р. знову зросла до 49,3%. Незважаючи на тимчасове зниження питомої ваги інвестиційних цінних паперів, їх обсяг залишається значним, що свідчить про отримання від цих активів значного пасивного доходу банком.

В структурі активів АТ КБ «Приват банк» найменша питома вага відповідає відстроченим активам, інвестиційній нерухомості, нематеріальним активам та непоточним активи або групам вибуття, класифікованим як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам. У 2022 р. ці активи в загальному підсумку складали 0,9% від усіх активів. В наступні роки питома вага цих активів суттєво не змінилась.

Зростання питомої ваги грошових коштів та їх еквівалентів впродовж 2022-2023 рр., є позитивним явищем та свідчить про збільшення суми грошових коштів за цей період. У 2023 р. частка грошових коштів та їх еквіваленти становила 22,4%, а у 2024 р. цей показник зменшився і становив 19,9%. В цілому, за два роки питома вага грошових коштів та їх еквівалентів АТ КБ «Приват банк» зросла на 2,1% від загальної суми активів, що є підтвердженням зростання платоспроможності банку. Аналіз структури активів АТ КБ «Приват банк» впродовж 2022-2024 рр. представлено у табл. 2.4, що дає можливість проаналізувати зміни в структурі та зрозуміти динаміку та тенденції фінансової діяльності АТ КБ «Приват банк» за цей період.

Таблиця 2.4 – Аналіз структури активів АТ КБ «Приват банк» за 2022-2024 рр.

Показники	Обсяг, млн. грн			Структура,%		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Грошові кошти та їх еквіваленти	96380	152282	151768	17,8	22,4	19,9
Кредити та аванси банкам	103837	134237	86589	19,2	19,7	11,4
Кредити та аванси клієнтам	68084	92019	112761	12,6	13,5	14,8
Інвестиційні цінні папери, в т.ч.:	239752	271847	375094	44,3	40,0	49,3
за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	95716	100376	110699	17,7	14,8	14,5
за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	143920	171471	204240	26,6	25,2	26,8
за амортизованою собівартістю	116	-	60155	0,0	-	7,9
Поточні податкові активи	9079	4	5	1,7	0,0	0,0
Відстрочені податкові активи	1100	1952	1629	0,2	0,3	0,2
Інвестиційна нерухомість	2155	2340	2005	0,4	0,3	0,3
Нематеріальні активи за винятном гудвілу	1389	1566	1975	0,3	0,2	0,3
Основні засоби	5228	5202	5243	1,0	0,8	0,7
Інші фінансові активи	4309	9504	13520	0,8	1,4	1,8
Інші нефінансові активи	9189	9095	9933	1,7	1,3	1,3
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	64	20	1008	0,0	0,0	0,1
Загальна сума активів	540596	680068	761530	100	100	100

Дослідження структури пасивів АТ КБ «Приват банк» за період 2023-2024 рр. свідчить, що найбільшу питому вагу у складі пасивів займали зобов'язання банку. У 2022 р. вони становили 87,3% від усіх пасивів, а у наступні роки їх питома вага поступово знижувалася до рівня 81,6% у 2024 р.

В табл. 2.5 наведено аналіз структури пасивів АТ КБ «Приват банк» на основі даних офіційної фінансової звітності банку за період з 2022-2024 рр.

Таблиця 2.5 – Аналіз структури пасивів АТ КБ «Приват банк» за 2022-2024 рр.

Назва показників	Показники, млн. грн			Структура, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Кошти клієнтів	471970	565371	621371	87,3	83,1	81,6
Інші залучені кошти	128	2630	6199	0,0	0,4	0,8
Поточні податкові зобов'язання	27346	25791	21560	5,1	3,8	2,8
Інші фінансові зобов'язання	2634	3056	4104	0,5	0,4	0,5
Забезпечення, у т.ч.:	5804	5438	6013	1,1	0,8	0,8
Резерви за кредитними зобов'язаннями	1280	1111	1046	0,2	0,2	0,1
Інше забезпечення	4524	4327	4967	0,8	0,6	0,7
Інші нефінансові зобов'язання	2271	2750	2887	0,4	0,4	0,4
Загальна сума зобов'язань	482807	595036	662160	89,3	87,5	87,0
Статутний капітал	206060	206060	206060	38,1	30,3	27,1
Емісійний дохід	23	23	23	0,0	0,0	0,0
Результат від операцій з акціонером	12174	12174	12174	2,3	1,8	1,6
Інші резерви	-15168	-1714	2585	-2,8	-0,3	0,3
Резервні та інші фонди банку	11449	12959	14847	2,1	1,9	1,9
Накопичений дефіцит	-156749	-144472	-136322	-29,0	-21,2	-17,9
Загальна сума власного капіталу	57789	85030	99367	10,7	12,5	13,0
Загальна сума пасивів	540596	680068	761530	100,0	100,0	100,0

Кошти клієнтів складають більшість цих зобов'язань, зокрема в 2022 р. вони складали 87,3%. У наступні роки їх питома вага постійно скорочувалась, і в 2024 р. становила 81,6%, що, незважаючи на зниження, підтверджує їхню важливість для фінансової стабільності АТ КБ «Приват банк». Достатньо велика питома вага коштів клієнтів у структурі зобов'язань навіть в умовах війни та економічної нестабільності свідчить про підвищену довіру до банку. Слід зазначити, що незважаючи на те, що сума статутного капіталу АТ КБ «Приват банк» впродовж

трьох років залишалася незмінною, зростання зобов'язань призвело до зменшення питомої ваги власного капіталу.

Також необхідно враховувати вплив регуляторної політики НБУ на фінансові показники АТ КБ «Приват банк». Цей вплив реалізується через монетарну політику, пруденційний нагляд та конкретні заходи впливу за порушення законодавства.

Загальний підсумок структурного аналізу пасивів АТ КБ «Приват банк» свідчить про зростання фінансового навантаження на банк, а з іншого боку, свідчить про те, що більшість клієнтів довіряє банку, і це підтримує фінансову стабільність АТ КБ «Приват банк».

Динаміку власного капіталу АТ КБ «Приват банк» за 2020-2022 рр. наведено на рис. 2.4.

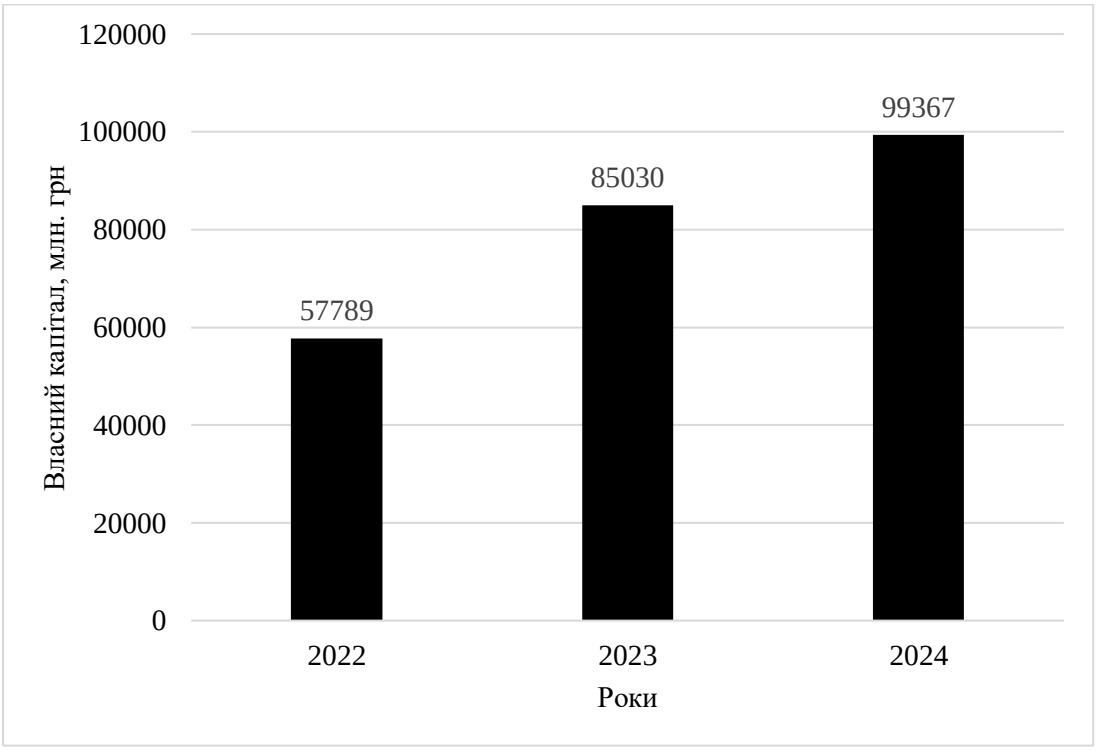


Рисунок 2.4 – Динаміка власного капіталу АТ КБ «Приват банк» за 2022-2024 рр.

Згідно з даними рис. 2.3, власний капітал АТ КБ «Приват банк» впродовж розглянутого періоду значно змінився. У 2022 р. він складав незначну частку загального капіталу, але потім його питома вага поступово зростала.

На початку періоду 2022-2024 рр. власний капітал АТ КБ «Приват банк» становив вагому, хоча і невелику частину загального капіталу банку, що вказувало на стабільність та фінансову надійність банку.

Впродовж досліджуваного періоду спостерігається стійка тенденція зростання власного капіталу з 57789 млн гнрн у 2022 р. до 99367 млн. грн у 2024р., причому найбільш стрімке зростання відбулось в 2023 р., а потім зростання сповільнилось.

Динаміка власного капіталу банку – це ключовий показник, який відображає зміни у фінансовій основі діяльності банку за певний період і має вирішальне значення для його фінансової стійкості та надійності.

Аналіз динаміки активів та пасивів АТ КБ «Приват банк» за період 2022-2024 рр. підтверджує значний прогрес банку у розвитку його бізнес-моделі, пристосування та адаптації до сучасних викликів і забезпеченні сталого функціонування в умовах нестабільного економічного середовища, зокрема військових дій на території України. Попри серйозні виклики, діяльність АТ КБ «Приват банк» характеризується стабільністю і позитивною динамікою.

Починаючи з 2022 р., АТ КБ «Приват банк» демонструє суттєве зростання активів, які збільшилися з 540,6 млрд грн до 761,5 млрд грн у 2024 р., що становить 140% та вказує на збільшення фінансової бази банку. Найбільш суттєве зростання суми активів спостерігалось у 2023 р., коли активи зросли на 139,5 млрд грн, внаслідок потреби забезпечення ліквідності АТ КБ «Приват банк» в умовах кризового періоду. У 2024 р. банк продовжив тенденцію збільшення активів порівняно із попереднім роком на 81,4 млрд грн, що в свою чергу є свідоцтвом формування ефективної системи управління фінансовими ресурсами банку та зростанням довіри клієнтів.

За досліджуваний період обсяг зобов’язань АТ КБ «Приват банк» продемонстрував значне зростання, оскільки зріс на 220,9 млрд грн., що відображає процес активного використання основного джерела фінансування банківських операцій шляхом залучення коштів клієнтів. Впродовж всього періоду зобов’язання АТ КБ «Приват банк» зросли на 179,3 млрд грн.

Обсяг власного капіталу АТ КБ «Приват банк» збільшився на 41578 млн. грн за три роки. Слід зазначити, що впродовж всього періоду власний капітал зростав, що зумовлено оптимальним та ефективним управлінням доходами та прибутками та оптимізацією витрат банку.

Обсяги залучення коштів клієнтів АТ КБ «Приват банк» зросли в цілому за досліджуваний період на 149401 млн грн, сягнувши 621371 млн грн у 2024 р. Найбільше зростання коштів клієнтів відбулося у 2023 р (+93401 млн грн). Такі результати, безумовно, є позитивними для АТ КБ «Приват банк», оскільки формують його позитивний імідж серед клієнтів.

Одним із найважливіших показників ефективності АТ КБ «Приват банк» у є зростання його ліквідності, зокрема обсягу грошових коштів та їх еквівалентів. У 2024 р. цей показник досяг 151768 млн. грн, хоча і знизився на 514 млн. грн порівняно із попереднім роком. Значний запас ліквідності АТ КБ «Приват банк» є запорукою виконання зобов'язань банком у будь-який момент та свідчить про ефективну політику управління фінансовими ресурсами.

У цілому, проведений аналіз динаміки та структури активів та пасивів АТ КБ «Приват банк» свідчить про ефективність та адаптивність банку до складних умов економічного середовища. Формування системи ефективного управління фінансовими ресурсами є запорукою зростання активів та коштів клієнтів навіть у несприятливі періоди. Банк швидко реагує на зміни ринкової кон'юнктури, активно впроваджуючи інноваційний розвиток та зберігаючи баланс між ними та фінансовою стабільністю. Крім того, важливим чинником конкурентоспроможності банку є довіра клієнтів, результатом чого є зростання обсягу залучених коштів.

Можна зробити висновок, що зазначені результати є наслідком грамотної стратегії АТ КБ «Приват банк.

Обсяг доходів банку є фактором, що визначає загальний прибуток банку та є основою розвитку та розширення банківської установи. Банківські доходи є основним і критично важливим джерелом формування прибутку банку. Прибуток банку, по суті, є кінцевим фінансовим результатом його діяльності, який

розраховується як різниця між отриманими доходами та понесеними витратами. Доходи комерційних банків класифікуються за різними критеріями, але найпоширенішим є поділ на процентні та непроцентні (комісійні та інші) доходи. Чистий прибуток є ключовим показником ефективності АТ КБ «Приват банк». Це важливий індикатор, який відображає загальний фінансовий стан та успішність діяльності банку. Високий чистий прибуток свідчить про ефективне управління активами, успішну кредитну політику, а також про здатність банку генерувати дохід та контролювати витрати.

Для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності АТ КБ «Приват банк» має забезпечити ефективне управління як доходами, так і витратами, оскільки оптимізація витрат та раціональний підхід до використання фінансових ресурсів сприятимуть підвищенню рентабельності банківської установи. Це, в свою чергу, призведе до зростання фінансової стійкості та стане запорукою розширення діяльності.

Необхідною складовою стратегічного управління АТ КБ «Приват банк» є проведення аналізу фінансових показників, що допомагає оцінити ефективність використання ресурсів банку, рівень прибутковості банку порівняно з іншими учасниками ринку та перспективи його розвитку. Крім того, результати аналізу є основою прийняття управлінських рішень щодо оптимізації діяльності банку та вдосконалення стратегії його розвитку.

Процентні доходи банку являють собою доходи, які обчислюються пропорційно часу та сумі і є компенсацією банку за взятий на себе кредитний ризик та використання його коштів. Вони становлять основну частину (близько 70%) загальних доходів банку і є ключовим елементом його основної діяльності. Процентні доходи АТ КБ «Приват банк» зазнали поступового зростання на 33908 млн грн (+17,1%) за досліджуваний період. У 2022 р. процентні доходи становили 43 686 млн грн, а в 2024 р. їх величина сягнула 77594 млн. грн, що свідчить про стабілізацію кредитної діяльності банку. У свою чергу, процентні витрати зросли на 6 918 млн грн, що забезпечило певне зростання чистого процентного доходу, який збільшився у 1,67 рази у 2024 р.(рис. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки доходів та витрат АТ КБ «Приват банк», млн. грн

Показники	Роки			Абсолютне відхилення			Відносне відхилення,%	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2023
Процентні доходи	43 686	66237	77594	22 551	11357	33 908	51,6	17,1
Процентні видатки	3 788	6617	10706	2 829	4089	6 918	74,7	61,8
Чистий процентний дохід	39 918	59620	66688	19 702	7068	26 770	49,4	11,9
Комісійні доходи	32 945	41589	46602	8 644	5013	13 657	26,2	12,1
Комісійні видатки	12 505	17150	18834	4 645	1684	6 329	37,1	9,8
Адміністративні та операційні витрати	22 541	11182	10820	-11 359	-362	-11 721	-50,4	-3,2
Чистий прибуток за рік	30 198	37857	40273	7 659	2416	10 075	25,4	6,4

У період з 2022-2024 рр. видатки АТ КБ «Приват банк», зокрема процентні витрати та комісійні видатки збільшилися, що, тим не менш, не призвело до скорочення річного чистого доходу КБ «Приват банк», оскільки зросли процентні доходи банку. Зауважимо, що величина адміністративних та операційних витрат впродовж всього періоду знижувалась. Найбільш активне зниження цих витрат відбулось у 2023 р. Чистий процентний дохід АТ КБ «Приват банк» за досліджуваний період зріс від 39918 млн. грн у 2022 р. до величини 66688 млн. грн у 2024 р.

Однак впродовж 2022-2024 рр., незважаючи на воєнний стан в країні, банк АТ КБ «Приват банк» зміг збільшити чистий прибуток на 33,3% або на 10075 млн грн завдяки значному зростанню чистого процентного доходу.

Аналізуючи рис. 2.5, можна побачити тенденцію зміни процентних доходів та процентних витрат банку. Процентні витрати банку являють собою витрати, які обчислюються пропорційно часу та сумі залучених банком коштів і є, по суті, платою за використання цих коштів. Це одна з найбільш значущих статей витрат для банків, яка може становити значну частку їхніх загальних витрат.

Зауважимо, що подібні результати діяльності АТ КБ «Приват банк» стали можливими завдяки збільшенню процентної маржі на банківські продукти.

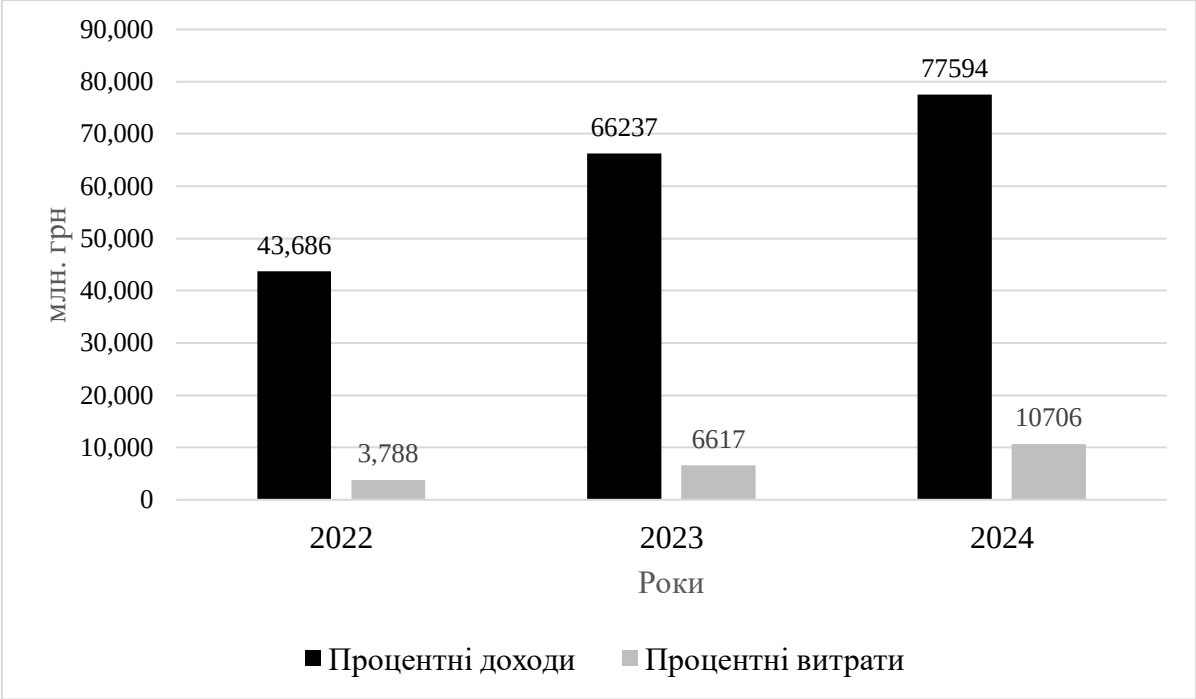


Рисунок 2.5 – Динаміка процентних доходів та процентних витрат банку АТ КБ «Приват банк»

Комісійні доходи банку — це операційний дохід від наданих послуг (наприклад, за обслуговування рахунків, перекази, видачу кредитів), а комісійні витрати — це операційні витрати за отримані послуги (наприклад, оплата за еквайринг або послуги інших банків). Обидва види є частиною операційної діяльності банку і можуть бути фіксованими або обчислюватися пропорційно до суми активу чи зобов'язання. На рис. 2.5 наведено динаміку комісійних доходів та видатків комерційного банку АТ КБ «Приват банк».

Аналіз динаміки процентних і комісійних доходів АТ КБ «Приват банк» за період 2022-2024 рр. дозволяє виявити, що впродовж досліджуваного періоду відбулось паралельне зростання процентних та комісійних доходів, хоча зростання процентних доходів демонструє швидший приріст. Зростання процентних доходів АТ КБ «Приват банк» може бути зумовлене збільшенням обсягів кредитування**,** підвищенням відсоткових ставок за кредитами та інвестиціями (наприклад, в державні облігації), а також зростанням обсягів операцій з цінними паперами, валютою та іншими фінансовими інструментами.

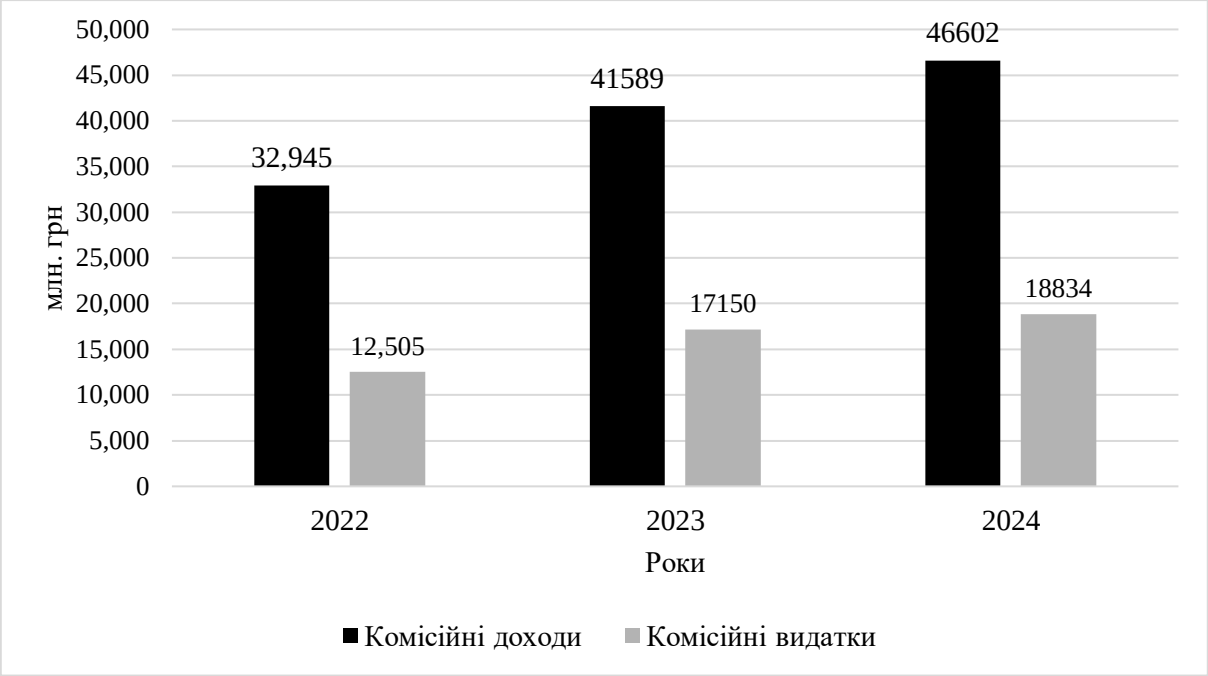


Рисунок 2.5 – Динаміка комісійних доходів та видатків АТ КБ «Приват банк» за період 2022-2024 рр., млн грн.

Крім того, інфляція може опосередковано впливати на доходи, якщо банк переоцінює свої активи в бік збільшення. Можна стверджувати, що зростання комісійних доходів стало можливим завдяки активному впровадженню в діяльність АТ КБ «Приват банк» цифрових сервісів і платіжних рішень.

Також можна зробити висновок про зростання процентних та комісійних витрат. Зростання процентних витрат банку може бути спричинене збільшенням вартості залучених коштів, що може бути викликано підвищенням відсоткових ставок на ринку, змінами в політиці НБУ, а також погіршенням економічної ситуації внаслідок військового стану, що змушує АТ КБ «Приват банк» пропонувати вищі ставки за депозитами та іншими пасивними операціями для залучення клієнтів.

Основними причинами зростання процентних витрат АТ КБ «Приват банк» можна назвати такі:

– збільшення ключової ставки, яка є орієнтиром для банківської системи, призводить до зростання процентних витрат за всіма залученими ресурсами;

– висока інфляція та падіння курсу національної валюти роблять заощадження менш привабливими, що спонукає банки підвищувати процентні ставки за депозитами, щоб утримати кошти вкладників;

– збільшення норми обов'язкового резервування може вимагати від банку залучати більше ресурсів для покриття цих резервів, що опосередковано збільшує витрати;

– у періоди економічної нестабільності зростає ризик дефолту за кредитами, що змушує банки залучати ресурси під вищі відсотки для покриття потенційних збитків та підтримки стабільності свого капіталу;

– якщо банк втрачає довіру клієнтів або його рейтинг падає, він може знизити привабливість своїх пасивних операцій і втратити частину ресурсів. щоб зупинити цей відтік, він змушений пропонувати вищі ставки, що призводить до зростання витрат.

Зростання комісійних витрат банку може бути спричинене збільшенням витрат на операційне обслуговування клієнтів, комісіями за послуги інших фінансових установ (наприклад, міжбанківські кредити), а також витратами на утримання мережі банкоматів та відділень. Додатковими причинами можуть бути зростання витрат на програмне забезпечення, персонал та податки.

Основними причинами зростання комісійних витрат АТ КБ «Приват банк» можна вважати такі:

– збільшення кількості транзакцій, обробка платежів, розрахунково-касове обслуговування клієнтів вимагає значних витрат;

– банки сплачують комісії за послуги, що надаються іншими фінансовими установами, зокрема за міжбанківські кредити для покриття дефіциту ліквідності або для кредитування вигідних позичальників;

– обслуговування та утримання мережі банкоматів, відділень та інших точок обслуговування клієнтів є значною статтею витрат;

– зростання витрат на оплату праці персоналу, який безпосередньо займається обслуговуванням клієнтів, призводить до зростання комісійних витрат. це

пов’язано з необхідністю забезпечення кваліфікованого персоналу та належного рівня обслуговування;

– впровадження нових банківських програм, оновлення технічної бази та забезпечення кібербезпеки також спричиняє зростання витрат;

– нарахування податків, які залежать від обсягу операцій банку, а також інші збори та відрахування можуть збільшити загальні комісійні витрати.

Таким чином, тенденції розвитку процентних і комісійних доходів та витрат АТ КБ «Приват банк» свідчить про здатність банку пристосовуватись до зовнішніх викликів, в той же час зберігаючи високі позиції на ринку. Зазначимо, що поєднання елементів традиційних банківських послуг та сучасних цифрових технологій дозволяє АТ КБ «Приват банк» не лише стабільно працювати в умовах воєнного стану, але й зміцнювати лідерські позиції в банківській системі України.

Аналізуючи динаміку доходів і витрат АТ КБ «Приват банк» за 2022-2024 рр., можна визначити декілька основних тенденцій.

По-перше, спостерігається значне зростання доходів. Загальні доходи банку зростали з часом, починаючи з 43 686 2 млн. грн у 2022 р. до 77594 млн. грн у 2024 р., що свідчить про успішність діяльності банку.

По-друге, процентні витрати АТ КБ «Приват банк» також мають тенденцію до збільшення. Зокрема, процентні витрати зросли з 3788 млн. грн у 2022 р до 10706 млн. грн у 2024 р. Це зростання може бути пов’язане з розширенням масштабів діяльності, збільшенням інвестицій у розвиток інфраструктури та технологій.

По-третє, незважаючи на зростання витрат, загальний фінансовий результат АТ КБ «Приват банк» демонструє зростання. Банк показував прибуток протягом усього аналізованого періоду, і його рівень зріс до 40273 млн. грн у 2024 р. Це стало результатом ефективності управління ресурсами і забезпечило зростання доходів більш високими темпами, ніж витрат.

Отже, загальною тенденцією досліджуваного періоду є зростання фінансових результатів, що в свою чергу свідчить про зростання фінансової стійкості та ефективності діяльності АТ КБ «Приват банк». Вагомим показником ефективного управління та стратегічного розвитку банку є збільшення доходів та прибутку,

незважаючи на збільшення витрат. Для дослідження ефективності управління прибутком АТ КБ «Приват банк» розглянемо показники формування та використання прибутку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники формування і використання прибутку банку

Показник	Роки			Відхилення		
	2020	2022	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Коефіцієнт рентабельності поточних витрат	1,83	1,9	2,3	0,07	0,4	0,47
Коефіцієнт дохідності авансових вкладень	7,00	7,1	7,12	0,1	0,02	0,12
Коефіцієнт рентабельності сукупних вкладень	3,83	3,80	3,81	-0,03	0,01	-0,02
Коефіцієнт валового прибутку	2,08	2,08	2,01	0,03	0,1	0,13
Коефіцієнт операційного прибутку	3,69	3,72	3,75	0,03	0,03	0,06
Коефіцієнт чистого прибутку	2,08	2,12	2,24	0,04	0,12	0,16
Коефіцієнт окупності власного капіталу	1,01	1,04	1,1	0,03	0,06	0,09

По-перше, зростання коефіцієнта рентабельності поточних витрат є позитивною тенденцією та свідчить про достатні можливості АТ КБ «Приват банк» отримувати достатній рівень прибутку для покриття витрат. Це можна розглядати як підтвердження ефективності управління витратами та прибутком АТ КБ «Приват банк».

По-друге, можна стверджувати, що АТ КБ «Приват банк» знаходить вигідні можливості для інвестування та ефективно розміщує прибуток, що приносить банку високий дохід. Внаслідок цього зростає коефіцієнт доходності авансових вкладень. Зростання коефіцієнта дохідності авансових вкладень означає підвищення ефективності використання авансованого капіталу банку.

У той же час, зменшення коефіцієнту валового прибутку АТ КБ «Приват банк», ймовірно, може свідчити про неефективність використання людських та матеріальних ресурсів банку. Ситуація не є критичною, але може потребувати зміни концепції операційної діяльності АТ КБ «Приват банк» та пошуку шляхів підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Таким чином, зростання рентабельності витрат та дохідності авансових вкладень, а також підвищення окупності власного капіталу АТ КБ «Приват банк» обумовлено формуванням ефективної системи управління прибутком банку. З іншого боку, падіння показника валового прибутку зумовлює проведення оптимізації ресурсів банку.

Фінансові результати АТ КБ «Приват банк» за період 2022-2024 рр. наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Фінансові результати АТ КБ «Приват банк», млн. грн.

Назва показника	Показники			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Процентні доходи, у т. Ч.:	43 686	66237	77594	22 551	33 908	51,62	77,62
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	38905	51613	72893	12 708	33 988	32,66	87,36
Інші процентні доходи	4781	4624	4701	-157	-80	-3,28	-1,67
Процентні витрати	3 788	6617	10706	2 829	6 918	74,68	182,63
Чистий процентний дохід	39 918	59620	66688	19 702	26 770	49,36	67,06
Прибуток (збиток) від зменшення корисності	15396	4588	2072	-10 808	-13 324	-70,20	-86,54
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності	28461	55032	64815	26 571	36 354	93,36	127,73
Комісійні доходи	32 945	41589	46602	8 644	13 657	26,24	41,45
Комісійні витрати	12 505	17150	18834	4 645	6 329	37,15	50,61
Виплати на витрати працівникам	10096	10585	12526	489	2 430	4,84	24,07
Амортизаційні витрати	1970	2181	2738	211	768	10,71	38,98
Інші адміністративні та операційні витрати	22 541	11182	10820	-11 359	-11 721	-50,39	-52,00
Інші доходи	2815	2367	1918	-448	-897	-15,91	-31,87
Інші прибутки (збитки) від модифікації фінансових активів	458	407	376	-51	-82	-11,14	-17,90
Прибуток до оподаткування	34672	72877	81165	38 205	46 493	110,19	134,09
Витрати з податку на прибуток	4474	35020	40892	30 546	36 418	682,74	813,99
Чистий прибуток	30 198	37857	40273	7 659	10 075	25,36	33,36

Динаміка фінансових результатів банку відображає зміни в його прибутковості, активах та капіталі, а також рентабельності та ліквідності. Загалом, позитивна динаміка означає зростання прибутку, збільшення активів, що підкріплене капіталом, та високу прибутковість, тоді як негативна – зворотні тенденції.

АТ КБ «Приват банк» за розглянутий період досяг високих результатів, незважаючи на зростання ризиків та кризові явища, пов’язані із військовим станом в Україні. Величина чистого прибутку АТ КБ «Приват банк» залишається найвищою у банківському секторі України (рис. 2.6).

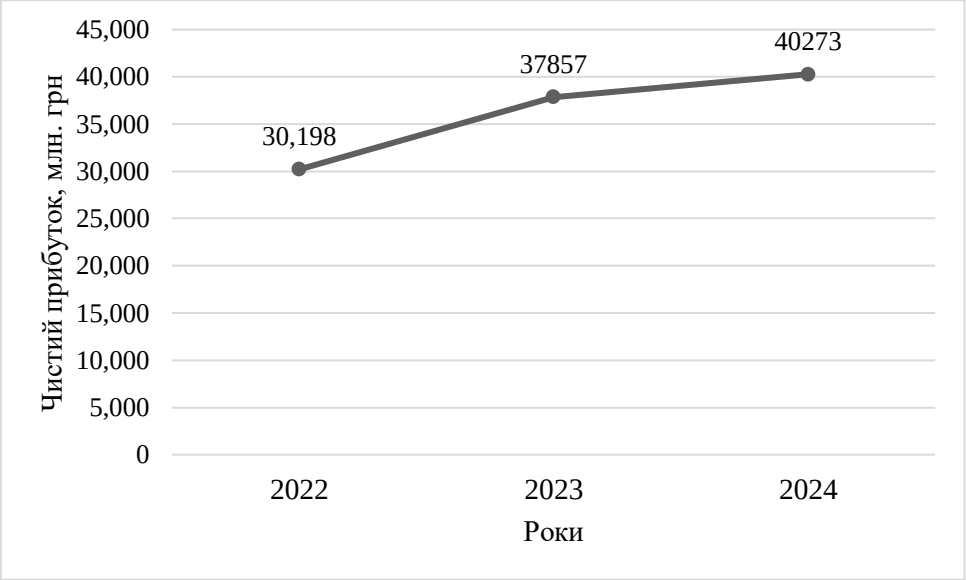


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого прибутку АТ КБ «Приват банк» за 2022-2024 рр.

Аналіз динаміки чистого прибутку АТ КБ «Приват банк» за 2022-2024 рр. показує стійке зростання, що свідчить про успішну імплементацію стратегічних ініціатив банку. Найбільший приріст прибутку відбувся у 2023 р., коли чистий прибуток досяг 37857 млн грн, а в 2024 р. величина чистого прибутку АТ КБ «Приват банк» сягнула 40273 млн. грн.

Основними передумовами стабільного зростання прибутку АТ КБ «Приват банк» є збільшення чистого процентного та комісійного доходу**,** нарощування кредитного портфеля**,** а також збереження довіри клієнтів та ефективне управління

операційною діяльністю. Ключовими факторами, які сприяли зростанню прибутку АТ КБ «Приват банк» є такі:

- зростання кредитного портфеля**,** АТ КБ «Приват банк» активно збільшує обсяги кредитування як фізичних осіб, так і бізнесу, що забезпечує значну частину процентних доходів;
- збільшення чистого процентного доходу як основного джерела доходу банку, яке зростає завдяки ефективному управлінню активами та пасивами, включаючи розміщення коштів у високодохідні активи, такі як державні цінні папери;
- зростання комісійних доходів внаслідок розширення спектра послуг, розвиток цифрових сервісів та збільшення кількості транзакцій клієнтів (як фізичних осіб, так і підприємців) призводить до зростання доходів від комісій;
- велика кількість клієнтів та значне збільшення обсягів депозитів фізичних осіб свідчить про високу довіру, що забезпечує стабільну ресурсну базу для активних операцій банку;
- постійне вдосконалення процесів, розвиток цифрового банкінгу (Приват24) та впровадження нових технологічних рішень дозволяє знижувати операційні витрати та підвищувати якість обслуговування;
- незважаючи на виклики воєнного часу, банківський сектор демонструє стійкість, що позитивно впливає на діяльність системних банків, таких як АТ КБ «Приват банк».

Ці передумови дозволили АТ КБ «Приват банк» зафіксувати рекордний прибуток у 2024 рє та продовжити стабільне зростання фінансових результатів протягом 2025 р.

Аналіз фінансових результатів АТ КБ «Приват банк» свідчить про розширення масштабів та збільшення діяльності банку, що в свою чергу, призвело до зміцнення позиції банку на ринку. Проте, в цьому випадку важливо детально дослідити причини зростання.

АТ КБ «Приват банк» успішно впроваджує кредитні програми, орієнтовані на розвиток підприємництва навіть у складних економічних умовах, надаючи

активну кредитну підтримку малого та середнього бізнесу, що в свою чергу забезпечило доступ вітчизняного бізнесу до необхідного фінансування задля розширення та розвитку і тим самим сприяючи економічній стабільності в країні.

Роздрібне кредитування також забезпечило суттєвий внесок у загальну фінансову стійкість банку. Довіра клієнтів до банку та його здатність пропонувати вигідні умови кредитування зумовлює зростання попиту на роздрібні кредити, зокрема іпотечні та споживчі. Завдяки цьому АТ КБ «Приват банк» зберігає лідерство на фінансовому ринку, демонструючи стабільне зростання ключових показників навіть за умов економічної нестабільності.

Важливим показником ефективності діяльності АТ КБ «Приват банк» є результати діяльності в сфері кредитування (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Кредитна діяльність АТ КБ «Приват банк»

Показник	Роки			Відхилення 2024/ 2022	
	2022	2023	2024	+	%
Всього кредитів та авансів клієнтам, млн. грн.	71355	95638	116999	45644	63,97
Кредити юридичним особам, млн. грн.	28133	35491	42260	14127	50,22
Питома вага кредитів юридичним особам у загальній сумі кредитів банку, %	39,43	37,11	36,12	-3,31	-8,39
Кредити фізичним особам, млн. грн.	43222	60147	74739	31517	72,92
Питома вага кредитів фізичним особам у загальній сумі кредитів банку, %	60,57	62,89	63,88	3,31	5,46

Впродовж досліджуваного періоду спостерігалось зростання обсягу кредитного портфеля АТ КБ «Приват банк». Зокрема, в 2022 р. всього було видано кредитів та авансів клієнтам на суму 71355 млн. грн, а вже в 2024 р. обсяг сягнув 116999 млн. грн. Також слід зауважити, що в структурі кредитного портфеля банку постійно зростала питома вага кредитів фізичним особам банку до 63,88% у 2024 р. Натомість частка кредитів юридичним особам у загальній сумі кредитів банку впродвж цього ж періоду зменшувалась. Разом з цим відбувалось підвищення доходів АТ КБ «Приват банк», що свідчить про покращення якості кредитного портфеля або зростання відсоткових ставок за наданими кредитами.

Можна виділити фактори, що впливають на зростання кредитного портфеля банків України та зокрема АТ КБ «Приват банк»:

- спостерігається поступове відновлення сегмента кредитування після спаду, наприклад, зростання на 21,09% у 2024 році дорівнює понад 15% до довоєнного рівня, згідно з аналізом, опублікованим на finpuls.com;
- банки демонструють зростання портфеля за рахунок кредитування мікро-, малого та середнього бізнесу, що може бути підтримано державними програмами;
- програми на кшталт «5-7-9%», що надають субсидії на відсоткові ставки для бізнесу, є ефективним інструментом стимулювання кредитування;
- збільшення депозитів свідчить про довіру до банку, що дозволяє йому нарощувати кредитний портфель.

З іншого боку, АТ КБ «Приват банк» може стимулювати зростання свого кредитного портфеля, застосовуючи такі заходи:

- пропонувати нові види кредитів або покращувати умови для існуючих продуктів;
- оптимізувати внутрішні процеси, щоб швидше та ефективніше надавати кредити;
- використовувати сучасні технології для спрощення процесу отримання кредиту;
- брати участь у державних програмах кредитування, що надають підтримку певному сектору економіки.

Динаміка депозитного портфеля банку залежить від кількох факторів, зокрема від частки вкладів фізичних та юридичних осіб, строкових та поточних депозитів, а також валютних складових.

Основні тенденції включають зростання частки довгострокових вкладів домогосподарств, збільшення загального обсягу депозитних ресурсів та зміну їх структури в залежності від економічної ситуації.

Ефективне управління депозитними операціями є критично важливим для комерційного банку, оскільки формує його ресурсну базу та забезпечує оптимальне регулювання ліквідності. Воно передбачає комплексний

підхід, що включає розробку стратегії, управління ризиками та постійне вдосконалення продуктової лінійки. У АТ КБ «Приват банк» діють три основні депозитні програми (табл 2.10):

Таблиця 2.10 –Депозитні програми АТ КБ «Приват банк» [63]

«Тижневий плюс»	короткостроковий депозитний продукт (термін до 7 днів), який пропонує можливість поповнення та автоматичного пролонгації (переоформлення) на наступний термін. Особливість – зростання відсоткової ставки з кожним періодом пролонгації. Депозит, як правило, не має можливості дострокового розірвання.
«Строковий депозит»	банківський вклад на певний термін із заздалегідь узгодженими умовами щодо процентної ставки, терміну розміщення та можливості дострокового повернення коштів. Процентна ставка залежить від терміну розміщення та варіюється від 2,25% до 9% річних у гривнях. Також передбачено можливість відкриття депозиту в іноземній валюті із фіксованою ставкою 0,01% річних. Мінімальна сума вкладу 1000 гривень або 200 доларів США/євро.
«Поточний депозит»	банківський вклад, який дозволяє клієнтам розміщувати вільні кошти на певний строк під відсотки, маючи можливість поповнювати суму безперервного користування. На відміну від накопичувальних, ощадних або універсальних вкладів, цей тип вкладу може мати специфічні умови щодо внесення та зняття коштів, зокрема розміщення коштів на період від 3 до 15 днів із ставкою від 0,1% до 0,2% річних.

В табл. 2.11 наведено динаміку депозитного портфеля АТ КБ «Приват банк» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.11– Депозитний портфель АТ КБ «Приват банк» в 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024/ 2022	
	2022	2023	2024	+	%
Загальний обсяг депозитів, млн. грн	102793	548000	570800	468007	455,3
Строкові вклади фізичних осіб, млн. грн	88584	391500	422300	333716	376,7
Питома вага вкладів фізичних осіб в загальній сумі депозитів,%	86,2	71,4	73,9	-12,3	-14,1
Строкові вклади юридичних осіб, млн. грн	14209	157300	148900	134691	947,9
Питома вага вкладів юридичних осіб в загальній сумі депозитів,%	13,8	28,7	26,1	12,3	88,7

Впродовж 2022-2024 рр. спостерігається постійне збільшення обсягів депозитних вкладень, що підтверджує стабільну довіру клієнтів до послуг АТ КБ «Приват банк» навіть в умовах економічної нестабільності. Слід зауважити, що

суттєве зростання обсягу загальної суми депозитів АТ КБ «Приват банк» спостерігається в 2023 р., при цьому обсяг депозитів фізичних осіб перевищив 391500 млн грн, що може бути наслідком підвищення відсоткових ставок та оптимізації послуг АТ КБ «Приват банк», орієнтованих на роздрібних клієнтів.

Однак зауважимо, що питома вага вкладів юридичних осіб в загальній сумі депозитів впродовж розглядуваного періоду поступово зростає з 13,8% у 2022 р. до 26,1% у 2024 р. Натомість зменшується частка вкладів юридичних осіб в загальній сумі депозитів з 86,2% до 73,9%.

Дотримання нормативів НБУ є ключовим аспектом регулювання банківської діяльності, спрямованим на забезпечення стабільності банківської системи та захист інтересів вкладників і кредиторів (табл. 2.12-2.14).

Таблиця 2.12 – Нормативи ліквідності АТ КБ «Приват банк»

Норматив	2022	2023	2024
Н1, млн грн	54 523 488,2	66 595 976,8	81341533,2
Загальна сума основного капіталу, млн грн	27276 866,2	33313110,5	40685147,7
Н2	23,78	27,77	32,43
Н3	11,90	13,89	16,21

Таблиця 2.13 – Нормативи кредитування та інвестування АТ КБ «Приват банк»

Норматив	2022	2023	2024
Н7	6,37	5,22	5,22
Н8	0	0	0
Н9	0	0	0
Н11	0	0	0
Н12	0	0	0

За вказаний період спостерігається постійне зростання основного та додаткового капіталу АТ КБ «Приват банк». Нормативи Н2 і Н3, які відображають ліквідність банку, також демонструють загальну позитивну динаміку.

Норматив Н7 відображає частку великих кредитних ризиків у капіталі АТ КБ «Приват банк» впродовж вказаного періоду зменшується з 5,37% до 5,22%, що є результатом зниження концентрації кредитних ризиків. Інші нормативи АТ КБ

«Приват банк» впродовж всього періоду мають нульове значення внаслідок відсутності інвестування в ризикові активи або відповідність суворим регуляторним обмеженням.

Таблиця 2.14 – Аналіз динаміки лімітів відкритої валютної позиції, %

Показник	2022	2023	2024
LCRвв	311,0103	401,3396	568,40
LCRів	260,1445	287,1741	266,09
NSFR	182,241	180,7587	165,48

Показник ліквідності LCR (коефіцієнт покриття ліквідністю) – це норматив, який визначає мінімальний рівень високоякісних ліквідних активів банку для покриття чистого очікуваного відтоку грошових коштів протягом 30 днів, враховуючи стрес-сценарій. Цей коефіцієнт розраховується щодня і є ключовим інструментом для оцінки короткострокової стійкості банку. Показник ліквідності АТ КБ «Приват банк» впродовж 2022-2024 рр. LCRвв має тенденцію до зростання, досягаючи максимуму в 2023 р. Показник ліквідності в іноземній валюті LCRів після досягнення максимального значення в 2023 р. демонструє деяке зниження в 2024 р. Його зниження може бути спричинене зменшенням обсягу високоліквідних активів або зростанням короткострокових зобов'язань у цій же валюті, наприклад, при виплатах за кредитами або депозитами. Також вплив мають відтік коштів з банківських рахунків, проблеми з отриманням нових депозитів та погіршенням ліквідності ринків іноземної валюти.

NSFR (довгострокова ліквідність) визначає мінімально необхідний рівень стабільних джерел фінансування для покриття ризиків протягом року. З 1 квітня 2023 року мінімальне значення NSFR становить 100%, що відповідає нормам ЄС. Впродовж досліджуваного періоду цей показник зменшується, залишаючись в припустимих межах, що є тривожним сигнналом для банку. Це означає, що здатність АТ КБ «Приват банк» підтримувати необхідну ліквідність у короткостроковій та довгостроковій перспективі може послабитись.

Для управління ліквідністю АТ КБ «Приват банк» в кризовий період розроблений «План фінансування в кризових ситуаціях при виникненні криз

ліквідності» [66], в якому зазначено список можливих причин, які можуть бути причиною банківської кризи. Також наведено ознаки кризи, а також перелік заходів з локалізації та ліквідації кризових явищ. Документом також закріплені відповідальні за визначені заходи служби та порядок їх взаємодії.

Таким чином, впродовж досліджуваного періоду АТ КБ «Приват банк» відповідав встановленим НБУ значенням нормативних коефіцієнтів, що означає можливість банку відповідати встановленим стандартам та вимогам регулювання та забезпечувати свою платоспроможність. Зауважимо, що зростання регулятивного капіталу банку сприятливо впливає на фінансову стабільність. Крім того, зауважимо, що нормативи банківської діяльності АТ КБ «Приват банк» впродовж всього періоду перевищують середні значення нормативів для банківської системи України, що свідчить про високий рівень фінансової надійності та стійкості банку в умовах складної економічної та політичної ситуації в країні.

АТ КБ «Приват банк» здійснює комплексний контроль за ризиком ліквідності, який включає підтримку достатнього рівня ліквідних активів, забезпечення доступу до різноманітних джерел фінансування та суворе дотримання регуляторних нормативів НБУ. В АТ КБ «Приват банк» діє розроблена внутрішня політика та стратегія управління ризиками, яка включає ідентифікацію, вимірювання, моніторинг та контроль ризику ліквідності.

Показники нормативної ліквідності АТ КБ «Приват банк» також перевищують встановлені правила НБУ, що свідчить про фінансову стійкість та надійність банку. АТ КБ «Приват банк» також здійснює стрес-тестування ліквідності за сценаріями, що охоплюють можливі несприятливі умови.

Розглянемо показники рентабельності банку АТ КБ «Приват банк» впродовж 2022-2024 рр.(табл. 2.15):

Таблиця 2.15 – Показники рентабельності, %

Показник	2022	2023	2024
Рентабельність активів (ROA)	6,4	11,92	12, 35
Рентабельність капіталу (ROE)	48,5	44,51	43,25

Аналізуючи показники рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE) АТ КБ «Приват банк», можна зробити висновок про достатнє забезпечення рівня фінансової стабільності АТ КБ «Приват банк». Показник рентабельності активів ROA весь період перевищує 1%, що свідчить про ефективне управління активами банку. Незважаючи на тенденції зниження, показник рентабельності капіталів ROE впродовж всього досліджуваного періоду перевищує оптимальне значення 5%.

Зростання рентабельності активів АТ КБ «Приват банк» досягається за рахунок збільшення чистого прибутку та/або ефективного управління активами, що передбачає оптимізацію їх структури та зменшення витрат. Це показує, наскільки ефективно банк використовує свої активи для отримання прибутку, і є ключовим показником його прибутковості. Зменшення рентабельності капіталу банку може бути зумовлене зростанням капіталу без пропорційного зростання прибутку, збільшенням статутного капіталу, економічною нестабільністю, а також зниженням прибутковості активів та зміною зовнішніх умов. Це показник неефективного використання капіталу, що знижує дохідність для власників.

Таким чином, зазначені показники свідчать про те, що АТ КБ «Приват банк» здатний отримувати прибуток від використання власних активів та ефективно використовувати капітал для генерації прибутку. Вважаючи на те, що в сучасних надскладних умовах, включаючи військовий стан та економічну нестабільність, АТ КБ «Приват банк» забезпечує достатній рівень рентабельності, це означає високу стійкість фінансової системи банку. АТ КБ «Приват банк» демонструє високу успішність фінансової діяльності, про що свідчать позитивні результати дяльності впродовж 2022-2024 рр., що робить банк лідером банківського сектора України. Цей успіх зумовлений зростанням чистих процентних доходів та комісійних доходів, збільшенням кредитного портфеля та ростом депозитів фізичних осіб.

2.3 Напрями фінансової стратегії АТ КБ «Приват банк» в умовах війни та повоєнного відновлення

Фінансова стратегія банку являє собою довгостроковий курс фінансової політики, розрахований на перспективу і спрямований на реалізацію його довгострокових цілей фінансової діяльності, забезпечення фінансової стійкості, максимізацію прибутку та управління ризиками.

Однак, як зазначає заступник голови правління ПУМБ Загородников А. [68]: «Сьогодні поняття «стратегія» для банків є відносним – банки мають короткострокові плани дій». Тим не менш, короткий горизонт планування не означає, що банк не повинен мати річну стратегію. Вважаємо, що комерційні банки мають визначити основні напрямки та визначити ключові цілі, зокрема:

- забезпечення фінансової стійкості та ліквідності банку;
- максимізація прибутку та збільшення фінансових ресурсів у коротко- та довгостроковому періодах;
- управління фінансовим потенціалом банку шляхом нейтралізації негативних і використання позитивних передумов розвитку;
- оптимізація структури капіталу та залучення необхідного фінансування;
- підтримка конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

Також можна виділити основні елементи фінансової стратегії банку:

- політика формування фінансових ресурсів, зокрема визначення оптимального співвідношення власних (акціонерний капітал, нерозподілений прибуток) та залучених коштів (депозити, міжбанківські кредити, випуск цінних паперів);
- політика управління активами, яка передбачає оптимізацію основних та оборотних засобів, управління кредитним портфелем (надання кредитів), інвестиційну політику (придбання цінних паперів, вкладення коштів у проєкти);
- управління ліквідністю та платоспроможністю, яке забезпечує можливості банку своєчасно виконувати свої зобов’язання перед клієнтами та контрагентами;

– політика управління ризиками, яка включає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію фінансових ризиків (кредитний, ринковий, операційний ризики тощо).

– дивідендна політика, яка визначає напрями розподілу прибутку банку;

– цінова політика, яка включає встановлення процентних ставок за кредитами та депозитами, комісій за послуги.

Розробка фінансової стратегії є складним процесом, який вимагає здійснення аналізу ринкових можливостей, внутрішніх ресурсів банку та зовнішніх умов господарювання.

В умовах війни перед банками України стоять критично важливі завдання, які виходять за межі звичайної комерційної діяльності та спрямовані на забезпечення фінансової стабільності, підтримку обороноздатності країни та функціонування економіки.

Основні завдання банків в умовах воєнного стану визначимо так:

– забезпечення безперебійної роботи платіжної системи, що означає підтримання касового обслуговування, інкасації та проведення розрахунків для населення, бізнесу та держави навіть в умовах підвищених ризиків та фізичних пошкоджень інфраструктури;

– підтримка фінансової стійкості, яка включає управління капіталізацією та ліквідністю для збереження довіри клієнтів та запобігання паніці чи відтоку капіталу;

– фінансування пріоритетних потреб економіки та оборони, зокрема переорієнтація кредитної політики на підтримку критичної інфраструктури, аграрного сектору (для забезпечення продовольчої безпеки), підприємств харчової промисловості та тих суб’єктів господарювання, які виконують завдання для збройних сил України;

– реалізація монетарної політики та контроль за обігом валюти, що передбачає дотримання нормативів та обмежень, встановлених національним банком України (НБУ), для забезпечення стабільності національної грошової одиниці та валютного ринку;

– забезпечення кібербезпеки, зокрема захист банківських систем та даних клієнтів від посилених кіберзагроз, які є частиною гібридної війни;

– надання доступу до банківських послуг на постраждалих територіях, тобто забезпечення можливості для громадян та бізнесу отримувати банківські послуги навіть у зонах, наближених до бойових дій, або на деокупованих територіях.

– сприяння відновленню України, зокрема акумуляція коштів (через депозити, військові облігації) та спрямування їх на проекти з відновлення пошкодженої соціальної, транспортної та критичної інфраструктури.

Загалом, завдання банківської систем АТ КБ «Приват банк» в умовах війни полягає у збереженні операційної ефективності та надійності для підтримки життєдіяльності.

Відповідно, для цього періоду стратегії, які використовують консервативні інструменти та методи будуть раціональними та доцільними (рис. 2.7).

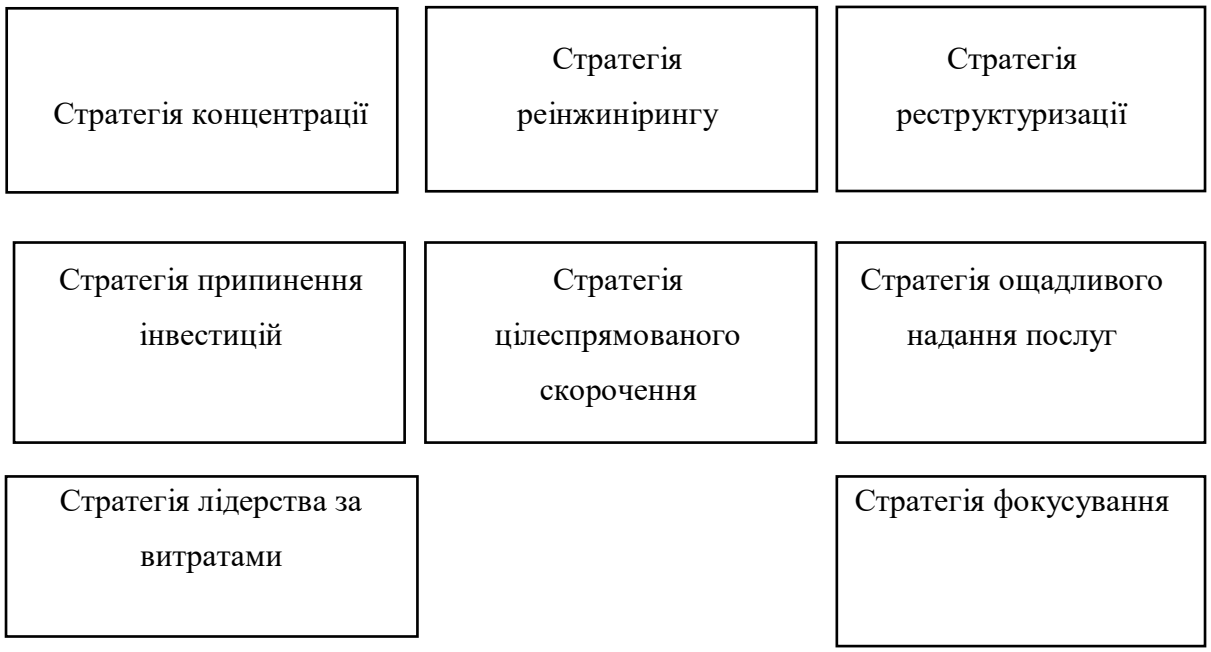


Рисунок 2.7 – Стратегії АТ КБ «Приват банк» у воєнний час

Стратегія концентрації зумовлює консолідацію банківських операцій, ресурсів та інвестицій для збереження і підвищення фінансової стійкості банків у воєнний час. Стратегія сприяє мінімізацію ризиків, проведення ретельного

контролю та нагляду за критично важливими операціями. Зауважимо, що при цьому віддається пріоритет безперервності обслуговування та безпеці. В межах цього підходу, зокрема для усунення послаблення ринкового стану банку або розпорошення ресурсів, банк може відмовитися від деяких операцій та ринкових сегментів.

Також слід зауважити, що консервативна стратегія посилену увагу приділяє ризик-менеджменту, і передбачає концентрацію на основному бізнесі. Зокрема, це може призвести до зменшення залежності банку від нестабільних секторів і зниження імовірності втрати капіталу. В результаті банк отримує здатність виконувати зобов'язання навіть при реалізації несприятливих сценаріїв. Баланс між перевагами концентрації з ризиками надмірної централізації також є важливими.

В умовах воєнного часу глобальна трансформація бізнес-процесів, технологій та організаційних структур банку з метою підвищення продуктивності, ефективності та адаптивності є основою стратегії реінжинірингу, яка передбачає формування інтегрального бачення банківської організації, зокрема з використанням інноваційних цифрових технологій для підвищення операційної стійкості та безперервності надання послуг.

Стратегії реінжинірингу у банківських установах передбачають цифрову трансформацію, використання штучного інтелекту, блокчейн та інших інформаційних технологій. Використання таких підходів забезпечує стійкість, гнучкість та безперервність банківської системи в несприятливих умовах, а також підвищення безпеки та якості обслуговування клієнтів. Також забезпечується диверсифікація каналів реалізації банківських послуг, при цьому зменшується залежність від фізичної інфраструктури та підвищується стійкість до воєнних загроз.

Також слід зауважити, що існують ризики, пов'язані з новими технологіями, зокрема кіберзагрози або технологічні збої, а також виклики управління змінами всередині організації, що вимагає обережності у впровадженні стратегії реінжинірингу.

Зауважимо, що обидві вищезазначені стратегії не виключають одна одну, і в рамках комплексного плану підвищення стійкості банківських установ у воєнний час можуть бути реалізовані одночасно за умов адаптації стратегій до конкретних обставин і можливостей кожного банку.

Стратегія реструктуризації є менш радикальною у порівнянні із стратгією реінжинірингу, та має першочергове значення у воєнний час, оскільки являє собою глобальну трансформацію організаційної структури, активів і процесів з метою забезпечення стабільності та операційної стійкості банку. Ця стратегія містить реструктуризацію портфеля, операційну та організаційну реструктуризацію.

Реструктуризація портфеля передбачає перерозподіл активів банку з метою мінімізації ризиків у секторах з високим рівнем загроз та забезпечення стійкості портфеля до економічних потрясінь, які можуть статися у воєнний час. Операційна реструктуризація передбачає проведення змін в операційних процесах банку. Організаційна реструктуризація змінює внутрішню структуру банку і може включати перерозподіл ролей та обов'язків, зміни в системі підпорядкування або коригування моделі управління банком.

В умовах скорочення або припинення банком інвестиційної діяльності з метою збереження ресурсів і зниження ризиків у воєнний час є захисним підходом та становить ідею стратегії припинення інвестицій. Зміст цієї стратегії полягає у припиненні або скорочення інвестицій в нові проекти, в обмеженні планів розширення або уникнення більш ризикованих інвестиційних можливостей. Такі заходи здатні забезпечити захист банківської установи від можливих фінансових труднощів, причиною яких пов'язані з економікою воєнного часу.

Зауважимо, що подібна стратегія може мати довгострокові негативні наслідки внаслідок обмеження потенціалу зростання банку, і крім того, необхідно впевнитись, що призупинення інвестиційної діяльностіне матиме негативного впливу на виконання зобов'язань банку перед клієнтами.

Стратегія цілеспрямованого скорочення передбачає очікуване скороченнячи скорочення окремих напрямків діяльності банку задля підвищення фінансової стабільності та стійкості у воєнний час, що також включає аналіз діяльності банку,

виявлення ризикових та неперспективних напрямків. Зокрема, може відбуватись скорочення непріоритетних операцій, відмова від високоризикових активів або ринків, та скорочення нестратегічних бізнес-ліній. Однак, подібна стратегія може забезпечити короткострокові переваги, в довгострокові перспективі вона може призвести до негативних наслідків. Саме з цієї причини рішення про обмеження діяльності банку повинно ґрунтуватися на повному розумінні стратегічних цілей банку та його схильності до ризику.

Стратегія ощадливого надання послуг передбачає надання послуг банком в максимально економічно ефективний та результативний спосіб, що безсумнівно, передбачає оптимізацію використання ресурсів, підвищення операційної ефективності та скорочення зайвих витрат. Зазначимо, що провідну роль в цій стратегії грає використання інноваційних технологій, які забезпечують раціональні моделі надання послуг. В умовах воєнного часу таким чином можна забезпечити безперервність обслуговування, задовільнення потреб клієнтів і економії ресурсів, що в результаті підвищує фінансову стійкість.

Слабким місцем стратегії є ймовірність погіршення якості послуг, задоволенню потреб клієнтів або недотримання регуляторних стандартів.

Стратегія лідерства за витратами передбачає отримання конкурентних переваг банківської установи за рахунок витрат, а не за рахунок надання якісних, різноманітних чи кращих послуг. В умовах воєнного часу лідерство за витратами сприяє здатності банку протистояти фінансовим потрясінням.

Стратегія фокусування на витратах означає спрямування комерційним банком ресурсів та зусиль на конкретному сегменті діяльності для мінімізації витрат при збереженні обсягу послуг. Подібна стратегія в умовах воєнного часу здатна максимізувати вплив зусиль банку зі скорочення витрат, що призведе до значного підвищення ефективності та економії ресурсів. З іншого боку, надмірне фокусування на одному напрямку наражає банк на підвищений ризик, якщо ця сфера зазнає негативного впливу від умов воєнного часу.

Отже, у военний час АТ КБ «Приват банк» може використати різноманітні стратегії, кожна з яких має переваги та потенційні недоліки, що зумовлює

необхідність ретельного планування, адаптованого виконання та пошуку балансу між збереженням безпосередньої фінансової стабільності та підтриманням потенціалу майбутнього зростання. Ці стратегії слід впроваджувати в рамках комплексного, адаптивного та перспективного плану з акцентом на ефективне використання ресурсів, управління ризиками, безперервність діяльності та задоволення інтересів зацікавлених сторін.

Повоєнне економічне середовище в Україні буде характеризуватися значними викликами та потребою в масштабній відбудові та реформах, із залученням великих обсягів міжнародної допомоги та інвестицій. Ключовими аспектами будуть відновлення критичної інфраструктури, подолання дефіциту кадрів та боротьба з корупцією.

Економічне середовище України після війни зазнає докорінних змін, що характеризуються як величезними викликами, так і унікальними можливостями для модернізації та інтеграції у світову економіку. Післявоєнне відновлення України – це не просто ремонт зруйнованого, а шанс на модернізацію країни на нових засадах, з акцентом на прозорість, інновації та стійкість.

Основні характеристики повоєнного економічного середовища є такими:

Війна завдала величезних збитків інфраструктурі, житловому фонду та промисловим об’єктам, які оцінюються в сотні мільярдів доларів.

Відновлення економіки України значною мірою залежатиме від міжнародної фінансової допомоги, такої як програма ЄС «Ukraine Facility» на суму 50 млрд євро, та залучення прямих іноземних інвестицій.

Дефіцит робочої сили внаслідок міграції, мобілізації та людських втрат є серйозним викликом, особливо в таких галузях, як будівництво, сільське господарство та промисловість.

Продовження військових загроз та високий рівень безпекових ризиків стримуватимуть інвесторів, хоча деякі з них вже зараз проявляють інтерес.

Успіх відбудови залежить від проведення ключових реформ, зокрема судової та антикорупційної систем, що підвищить довіру інвесторів та забезпечить верховенство права.

Також зазначимо, що післявоєнна економіка України зіткнеться з низкою критичних викликів, які вимагатимуть значних міжнародних інвестицій та внутрішніх реформ, серед яких основними можна визнати:

– Масштабні руйнування та втрати, оскільки війна призвела до значного скорочення реального ВВП, руйнування інфраструктури, підприємств та житла, що вимагатиме колосальних коштів та часу на відбудову;

– демографічна криза, яка спричинила значний відтік робочої сили та зменшення купівельної спроможності всередині країни;

– очікуються просторові та структурні зміни. деякі традиційні галузі промисловості занепадають через окупацію територій та руйнування, тоді як інші, наприклад, IT-сектор, демонструють стійке зростання;

– постійні обстріли інфраструктури та тривалі відключення світла погіршують споживчі настрої та ускладнюють довгострокове планування;

– відновлення економіки України значною мірою залежатиме від міжнародної фінансової підтримки, яка потребує часу та формалізованих процедур для отримання.

Можливості для трансформації економіки полягають в такому:

– Виклики війни стимулюють необхідність переходу від старої, ресурсоорієнтованої економіки до більш сучасної, стійкої та інноваційної моделі;

– процес відбудови тісно пов'язаний з євроінтеграцією, що відкриває доступ до європейських ринків, стандартів та фінансових інструментів;

– акцент зміщується на галузі, стійкі до воєнних ризиків, такі як діджиталізація, оборонна промисловість та агропереробка;

– попри ризики, післявоєнний період розглядатиметься як час для інвестицій, зокрема за участю банківських установ, особливо у відбудову та новітні технології, з потенціалом високої віддачі у довгостроковій перспективі;

– існує великий потенціал для впровадження принципів зеленої економіки як ключового чинника сталого розвитку та відновлення.

Слід зазначити, що після завершення військових дій зовнішнє середовище АТ КБ «Приват банк» змінюється, і слід очікувати, що з’являться нові можливості,

якими банк може скористатись. Особливо це актуально для України, яка очікує отримати значний обсяг зовнішньої фінансової допомоги для відбудови. Саме з цієї причини перелік оптимальних стратегій АТ КБ «Приват банк» для цього періоду можна визначити так (табл. 2.16):

Таблиця 2.16 – Можливі стратегії АТ КБ «Приват банк» в умовах післявоєнного відновлення

Назва стратегії	Зміст стратегії
Стратегія створення екосистеми	бізнес-модель, за якої банк виходить за межі традиційних фінансових послуг і об'єднує власні продукти та сервіси сторонніх партнерів (фінтех-компаній, постачальників послуг у сфері житла, торгівлі, мобільності тощо) на єдиній цифровій платформі.
Стратегія диверсифікації	стратегія, спрямована на розширення діяльності компанії на нові ринки або в нові галузі з метою зниження ризиків та забезпечення стабільного зростання.
Стратегія загального менеджменту якості	комплексна, систематична філософія управління, спрямована на досягнення довгострокового успіху через постійне покращення якості продукції, послуг, процесів та культури всієї організації за участі кожного співробітника.
Стратегія репозиціонування	процес зміни сприйняття продукту, послуги або бренду на ринку та в свідомості споживачів з метою підвищення актуальності та привабливості бренда, диференціації його від конкурентів або адаптації до мінливих ринкових умов.
Стратегія кастомізації	підхід до ведення бізнесу, який полягає в наданні клієнтам можливості адаптувати продукт або послугу під їхні індивідуальні потреби та вподобання, зберігаючи при цьому ефективність.
Стратегія злиття	підхід, який полягає в об'єднанні з іншим банком, що може бути ефективним способом прискорити зростання, отримати доступ до нових ринків, збільшити частку ринку, скоротити витрати та отримати конкурентні переваги.
Стратегія поглинання	передбачає придбання контролю над банком шляхом купівлі більшості акцій або активів.
Стратегія входження в нову галузь	передбачає комплексний підхід, що включає аналіз ринку, вибір конкретного методу входу та розробку плану дій.
Стратегія захоплення незайнятих просторів	передбачає створення нового ринкового простору, а не конкуренцію на вже існуючому
Стратегія розвитку продукту	комплексний план високого рівня, який визначає напрямок та дії компанії для створення, вдосконалення та виведення на ринок нових або існуючих продуктів, щоб задовольнити потреби клієнтів, отримати конкурентну перевагу та забезпечити зростання бізнесу.
Стратегія зростання	спрямована на досягнення стійкого розширення, збільшення доходів, частки ринку та забезпечення довгострокової цінності для клієнтів.

Зауважимо, що АТ КБ «Приват банк» в сучасних умовах дотримується стратегії адаптивності, стійкості та максимальній корисності для підтримки життєдіяльності країни та її громадян в умовах війни. Основні напрямки цієї стратегії є такими:

− забезпечення стабільного функціонування онлайн-банкінгу «Приват24», мережі банкоматів та відділень у тих регіонах, де це безпечно для клієнтів і співробітників, що дозволяє громадянам та бізнесу мати доступ до своїх фінансів;

− активна кредитна підтримка економіки з метою підтримки економічної активності та запобігання колапсу;

− інвестиції в кібербезпеку та IT-інфраструктуру, що зумовлює забезпеченню надійності та безпеки даних і сервісів. АТ КБ «Приват банк» інвестує в кіберзахист і модернізує свою IT-інфраструктуру, використовуючи, зокрема, мультихмарну стратегію (Amazon Web Services, Google Cloud Platform);

− фокусування на потребах клієнтів та співробітників, створюючи умови для реалізації професійних амбіцій, незважаючи на складні обставини;

− для клієнтів у прифронтових регіонах впроваджуються рішення, такі як мобільні банкомати, щоб забезпечити доступ до банківських послуг;

− АТ КБ «Приват банк» приймає активну участь у реалізації державних програм фінансової допомоги («єПідтримка»);

− відмова АТ КБ «Приват банк» від планів виходу на ринки ЄС, з метою зосередження на розвитку сервісу та підтримці українських клієнтів.

Зазначені стратегії, пристосовані до конкретних умов, характеристик ринку та ресурсних можливостей АТ КБ «Приват банк» можуть підвищити рівень задоволеності клієнтів, покращити фінансовий стан та забезпечити конкурентні переваги, необхідні для подолання складнощів, які можуть виникнути в післявоєнний період. Крім того, АТ КБ «Приват банк» слід розуміти, що процесами відбудови створюються нові можливості, які банк може використати.

Висновки до розділу 2

АТ КБ «Приват банк» є лідером банківського ринку в Україні та найбільшим державним банком. Банк стабільно посідає перше місце за ключовими фінансовими показниками, зокрема за обсягом активів, виторгом та прибутком.

Визначено сильні та слабкі сторони АТ КБ «Приват банк», зокрема показано, що слабкі сторони діяльності АТ КБ «Приват банк» полягають в наданні стандартних уніфікованих банківських продуктів, неефективність роботи із клієнтами-фізичними особами, особливо в сфері депозитних послуг. Сильні сторони банку полягають в наявності фінансових ресурсів, лояльність клієнтів, впровадження інноваційних технологій.

Впродовж 2022-2024 рр. загальна сума активів АТ КБ «Приват банк» зростала. В 2022 р розмір активів становив 540596 млн. грн; у 2024 р. ця величина досягла 761530 млн. грн, з абсолютним приростом 220934 млн. грн за весь період. Найбільш активний приріст активів відбувся у 2022-2023 рр., що відбулось внаслідок збільшення обсягу високоліквідних активів та зростанню кредитного портфеля юридичних осіб.

Впродовж 2022-2024 рр. відбулось зростання обсягів коштів клієнтів із загальним приростом 149401 млн. грн. Також зросла загальна сума зобов'язань до 662160 млн. грн.

В структурі активів АТ КБ «Приват банк» впродовж усього періоду переважали інвестиційні цінні папери. У 2022 р. вони складали 44,3% від загальної суми активів, у 2023 р. їх частка зменшилася до 40,0%, а у 2024 р. знову зросла до 49,3%. Незважаючи на тимчасове зниження питомої ваги інвестиційних цінних паперів, їх обсяг залишається значним, що свідчить про отримання від цих активів значного пасивного доходу банком.

В структурі активів АТ КБ «Приват банк» впродовж 2022-2024 рр. найменшу питому вагу мали відстрочені активи, інвестиційна нерухомість, нематеріальні активи та непоточні активи або групи вибуття.

Дослідження структури пасивів АТ КБ «Приват банк» за період 2023-2024 рр. свідчить, що найбільшу питому вагу у складі пасивів займали зобов'язання банку. У 2022 р. вони становили 87,3% від усіх пасивів, а у наступні роки їх питома вага поступово знижувалася до рівня 81,6% у 2024 р.

Напочатку розглянутого періоду власний капітал АТ КБ «Приват банк» складав незначну частку загального капіталу, але в 2023-2024рр. його питома вага поступово зростала.

Аналіз динаміки та структури активів та пасивів АТ КБ «Приват банк» свідчить про ефективність та адаптивність банку до складних умов економічного середовища. Формування системи ефективного управління фінансовими ресурсами є запорукою зростання активів та коштів клієнтів навіть у несприятливі періоди.

У період з 2022-2024 рр. процентні витрати та комісійні видатки АТ КБ «Приват банк» збільшилися одночасно із зростанням процентних доходів банку, хоча зростання процентних доходів демонструє швидший приріст. Адміністративні та операційні витрати банку впродовж всього періоду знижувалась, а найбільш активне зниження цих витрат відбулось у 2023 р. Зростання процентних доходів АТ КБ «Приват банк» може бути зумовлене збільшенням обсягів кредитування**,** підвищенням відсоткових ставок за кредитами та інвестиціями (наприклад, в державні облігації), а також зростанням обсягів операцій з цінними паперами, валютою та іншими фінансовими інструментами.

Чистий процентний дохід АТ КБ «Приват банк» за досліджуваний період зріс від 39918 млн. грн у 2022 р. до величини 66688 млн. грн у 2024 р.

Аналіз динаміки чистого прибутку АТ КБ «Приват банк» за 2022-2024 рр. показує стійке зростання, що свідчить про успішну імплементацію стратегічних ініціатив банку. Найбільший приріст прибутку відбувся у 2023 р., коли чистий прибуток досяг 37857 млн грн, а в 2024 р. величина чистого прибутку АТ КБ «Приват банк» сягнула 40273 млн. грн.

Впродовж досліджуваного періоду зростав обсяг кредитного портфеля АТ КБ «Приват банк». Зокрема, в 2022 р. всього було видано кредитів та авансів клієнтам

на суму 71355 млн. грн, а вже в 2024 р. обсяг сягнув 116999 млн. грн. В структурі кредитного портфеля постійно зростала питома вага кредитів фізичним особам банку до 63,88% у 2024 р. Натомість частка кредитів юридичним особам у загальній сумі кредитів банку впродвж цього ж періоду зменшувалась. Разом з цим відбувалось підвищення доходів АТ КБ «Приват банк», що свідчить про покращення якості кредитного портфеля або зростання відсоткових ставок за наданими кредитами.

Впродовж 2022-2024 рр. відбулось зростання обсягів депозитних вкладень, причому суттєве зростання обсягу загальної суми депозитів АТ КБ «Приват банк» спостерігається в 2023 р., при цьому обсяг депозитів фізичних осіб перевищив 391500 млн грн, що може бути наслідком підвищення відсоткових ставок та оптимізації послуг АТ КБ «Приват банк», орієнтованих на роздрібних клієнтів.

Питома вага вкладів юридичних осіб в загальній сумі депозитів впродовж розглядуваного періоду поступово зростає з 13,8% у 2022 р. до 26,1% у 2024 р. Натомість зменшується частка вкладів юридичних осіб в загальній сумі депозитів з 86,2% до 73,9%.

Впродовж розглянутого періоду АТ КБ «Приват банк» виконував встановленим НБУ значенням нормативних коефіцієнтів, що означає можливість банку відповідати встановленим стандартам та вимогам регулювання та забезпечувати свою платоспроможність. Нормативи банківської діяльності АТ КБ «Приват банк» впродовж всього періоду перевищують середні значення нормативів для банківської системи України, що свідчить про високий рівень фінансової надійності та стійкості банку в умовах складної економічної та політичної ситуації в країні.

Показники рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE), АТ КБ «Приват банк» свідчать про достатнє забезпечення рівня фінансової стабільності АТ КБ «Приват банк». Показник рентабельності активів ROA весь період перевищує 1%, що свідчить про ефективне управління активами банку. Незважаючи на тенденції зниження, показник рентабельності капіталів ROE впродовж всього досліджуваного періоду перевищує оптимальне значення 5%.

Зростання рентабельності активів АТ КБ «Приват банк» досягнуто за рахунок збільшення чистого прибутку та/або ефективного управління активами, що передбачає оптимізацію їх структури та зменшення витрат.

В умовах війни перед АТ КБ «Приват банк» постали критично важливі завдання, які виходять за межі звичайної комерційної діяльності та спрямовані на забезпечення фінансової стабільності, підтримку обороноздатності країни та функціонування економіки.

Показано, що застосування у військових умовах стратегій, які використовують консервативні інструменти та методи будуть раціональними та доцільними.

Економічне середовище України після війни зазнає докорінних змін, що характеризуються як викликами, так і унікальними можливостями для модернізації та інтеграції у світову економіку. Визначено основні характеристики повоєнного економічного середовища. Після завершення військових дій зовнішнє середовище АТ КБ «Приват банк» зміниться, і слід очікувати, що з’являться нові можливості, якими банк може скористатись.

Охарактризовано умови повоєнного періоду для економіки України та визначено перелік оптимальних стратегій АТ КБ «Приват банк» для цього періоду.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТ БАНК»

3.1 Управління стратегічним розвитком комерційного банку в умовах воєнного стану

Однією з головних цілей стратегії АТ КБ «Приват банк» в сучасних умовах є отримання максимального обсягу прибутку, для чого банк повинен сформувати баланс між обсягами доходів та витрат та прийнятним рівнем банківського ризику. Однак, зазначимо, що існує залежність між рівнем ризику та прибутковістю, тому ризик-менеджмент банку є ключовим елементом стратегії для забезпечення прибутковості.

Військові дії на території України викликали кризові явища в економіці, зокрема це виявилось у знищенні активів підприємств, інфраструктури та зменшенні завантаженості виробничих потужностей. Крім того, спостерігається підвищення інфляції та падіння економічної активності. Саме тому банківським установам потрібно пристосувати свої стратегії та управління ризиками до існуючих умов економічного середовища.

Необхідність управління кредитним портфелем АТ КБ «Приват банк» та прийняття відповідних заходів викликана зростаючим впливом кредитного ризику. Для АТ КБ «Приват банк» ризик-менеджмент є одним із пріоритетних завдань, причому особлива увага належить мінімізації кредитного ризику. Для цього АТ КБ «Приват банк» має врахувати прогнозні макроекономічні показники НБУ. Крім того, в найближчій перспективі очікується збільшення питомої ваги прострочених та безнадійних кредитів у загальному обсязі кредитного портфеля.

Причинами зростання кредитного ризику є зменшення кредитного попиту у населення та бізнесу, зменшення доходів, спад попиту на споживчі кредити і іпотеку тощо. Це може призвести до невчасного погашення кредитів позичальниками. Таким чином, важливо, щоб АТ КБ «Приват банк» розробив план

управління ризиками та впровадив відповідні заходи для забезпечення стійкості та надійності власної діяльності

Іншим фактором є зростання ризиків коливання курсів валют та вартістю активів. Можна стверджувати, що зростання подібних ризиків викликає значне зростання відрахувань до резервів за кредитними збитками, що в свою чергу може створити додатковий тиск на фінансову діяльність АТ КБ «Приват банк».

Ключовими елементами успішного управління ризиками та швидкого реагування на зміни зовншнього середовища АТ КБ «Приват банк» є дослідження фінансового стану позичальників, реструктуризація кредитів та оперативне опрацювання інформації про воєнні події. В цьому контексті також суттєвим є співробітництво із урядом, використання державних програм підтримки.

Контроль за ризиком ліквідності, управління процентними та операційними ризиками, вдосконалення цифрових банківських продуктів та застосування програм лояльності також можуть бути ефективними способами мінімізації інших ризиків, пов'язаних з діяльністю АТ КБ «Приват банк. Крім того, комерційному банку слід для забезпечення платоспроможності сформувати ефективну систему власного ризик-менеджменту.

В умовах військового стану ключовим питанням для АТ КБ «Приват банк» є є збереження та розвиток доходів. Саме тому АТ КБ «Приват банк» доцільно здійснюівати аналіз власної діяльності, розширювати продуктову лінійку, враховувати зміни попиту на фінансові послуги та впроваджувати цифрові інноваційні технології для покращення обслуговування клієнтів. З іншого боку, програми лояльності та застосування віддалених сервісів сприятимуть стратегії залучення та утримання клієнтів. Таким чином, ключовими факторами збереження та забезпечення фінансової стійкості АТ КБ «Приват банк» в сучасних умовах є впровадження інноваційних технологій, застосування ефективного управління ризиками та адаптація до нових ринкових умов.

Зауважимо, що на прибуток АТ КБ «Приват банк» впливає не лише рівень доходів, обсяг яких постійно підвищується впродовж трьох останніх років, але і рівень витрат. Банк має розробити стратегію зниження витрат з метою збільшення

прибутковості та забезпечення фінансової стійкості. Зокрема, показано, що рівень витрат АТ КБ «Приват банк» постійно зростає, і саме тому банк має розгялнути питання щодо скорочення процентних або комісійних витрат, що є значною частиною загальних витрат.

Можна рекомендувати зменшення суми витрат АТ КБ «Приват банк» за рахунок зниження загальних адміністративних витрат та витрат на персонал, а також оптимізації витрат, пов'язаних з кредитним ризиком.

Однак, зауважимо, що впродовж 2022-2024 рр спостерігалось зменшення величини загальних адміністративних витрат та витрат на персонал АТ КБ «Приват банк», що призвело до скорочення частини персоналу, що є болючим питанням для працівників та економіки в цілому. Слід вказати, що цифровізація бізнес-процесів, автоматизація робочих процесів АТ КБ «Приват банк» компенсувала скорочення працівників.

Зауважимо також, що отримання максимального прибутку АТ КБ «Приват банк» вимагає формування ефективної та раціональної системи управління активами та пасивами банку. Вищезазначені заходи, поряд із ризик-менеджментом, реструктуризацією кредитів та моніторингом зовнішнього середовища є визначальними для забезпечення стабільності та прибутковості банку. Зазначимо, що співставлення активів та пасивів дозволяє враховувати взаємодію між активами та пасивами банку, з метою уникнення ризиків недостатньої ліквідності. Такий підхід зумовить швидку реакцію АТ КБ «Приват банк» на економічні зміни та стійкість до кризових ситуацій, зокрема, які можуть виникнути із-за військових дій.

Зазначимо, що короткострокове планування ліквідності АТ КБ «Приват банк» передбачає проведення аналізу потоків грошових ресурсів, зокрема очікуваних внутрішніх та зовнішніх притоків коштів. Зокрема очікувані внутрішні притоки включають в себе грошові ресурси, які банк очікує отримати від клієнтів і витрати на операції банку. Зовнішні притоки виникають внаслідок змін на ринку [69].

Забезпечення потрібного обсягу ліквідних активів АТ КБ «Приват банк» забезпечується відповідним розрахунком розриву ліквідності. Точність такого

планування сприяє уникненню недостачі грошових ресурсів банку для виконання своїх фінансових зобов'язань. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$Д = П_с – О_с, \quad (3.1)$$

де Д – дисбаланс (розрив), Пс – приток коштів (активи), Ос – відтік коштів (пасиви).

АТ КБ «Приват банк» формує робочий документ щодо планування ліквідності, зокрема мають бути враховані основні фактори та потоки коштів (ДОДАТОК А). Зокрема розглянуто такі аспекти:

− ймовірний розрив визначається на основі аналізу імовірних притоків депозитних коштів та ймовірних нових вкладень, та включає внутрішні та зовнішні фактори;

− плановий розрив обчислюється як різниця між плановими потоками повернення активів та пасивів в майбутньому періоді;

− сумарний розрив вказує на загальний дисбаланс ліквідності, який банк повинен вирішити.

Обчислення цих показників дозволяє АТ КБ «Приват банк» управляти рухом коштів, що є важливою частиною фінансової стратегії банку, зокрема стратегії ліквідності і допомагає уникнути нестачі банківської ліквідності.

Для коригування розриву ліквідності, банку необхідно знаходити можливості залучення коштів з доступних зовнішніх і внутрішніх джерел (ДОДАТОК В). Якщо джерела ліквідних коштів перевищують їхнє використання, тобто спостерігається профіцит ліквідності, АТ КБ «Приват банк» має знаходити оптимальні способи розміщення коштів відповідно до сформульованої стратегії розвитку. В протилежному випадку, при дефіциті ліквідності, тобто коли використання ліквідних коштів перевищує їхні джерела, АТ КБ «Приват банк» має визначити джерела покриття розходів. Також зауважимо, що оцінка дисбалансу ліквідності АТ КБ «Приват банк» має проводитися на різних відрізках часу, таких як тиждень, місяць або квартал, з акцентом на основних видах валют.

При формуванні оптимальної політики ліквідності АТ КБ «Приват банк» має виконувати нормативи, встановлені Національним банком України (НБУ).

Зауважимо, що ключовим завданням управління банком є управління ліквідністю, доцільно створити відповідну модель, яка має бути складовою частиною системи управління АТ КБ «Приват банк» і має бути побудована із врахуванням комплексного підхода. Метою побудови такої моделі є оптимізація джерел залучення ресурсів та розробка проекту ефективного їх розміщення у максимально прибуткові активи при обмежених ліквідних можливостях.

Побудова моделі потребує аналізу ресурсної бази АТ КБ «Приват банк», портфеля активів і факторів впливу. Використаємо рекомендації роботи Позднякової О.І. [69] та застосуємо методи економіко-математичного моделювання, зокрема, задачу лінійного програмування.

Негативний розрив ліквідності являє собою ситуації, коли сума зобов'язань (відтоків грошових коштів) з певним терміном погашення перевищує суму активів з таким же або меншим терміном перетворення на готівку. Абсолютне значення ризику ліквідності визначимо як негативний розрив ліквідності. Іншими словами, це означає, що у певний період часу у банку чи підприємства очікується потреба у більшій кількості готівки для виконання своїх зобов'язань, ніж може бути отримано від реалізації активів або надходжень коштів за цей же період.

Маємо m активів банку, A_1, … A_m, в які розміщено залучені ресурси. Об'єм кожного активу становить a_i періодів. Кожний актив використовує n ресурсів B_1 ...B_n. Відповідно, об'єм використання кожного ресурсу дорівнює b_j періоду. Нехай c_{ij} – величина витрат перенесення активу з i–го на j -й строк, що схематично можна зобразити так (рис. 3.1) [69].

Матрицю витрат складемо, враховуючи величини зміни строків активів c_{ij}. Відповідно, завдання моделі можна визначити так: визначаються додатні значення змінних x_{ij}, i =1,m; j =1,n ; за умови мінімізації сумарних витрат:

$$\sum_{i=1}^{m}\sum_{j=1}^{n} x_{ij}c_{ij} \to min \ , \qquad (3.2)$$

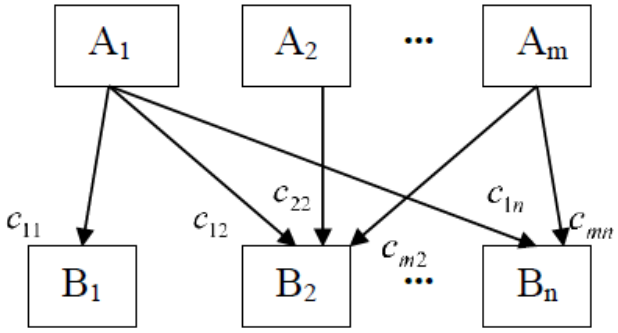


Рисунок 3.1 – Схема побудови моделі

де x_{ij} – обсяг перенесення активу з і-го строку на строк j, c_{ij} - витрати, пов'язані з перенесенням активу і на j строк.

Зауважимо, що мінімальні витрати свідчать про ефективну фінансову стратегію банку. Маємо умови збалансованості активів:

1. $\sum_{j=1}^{n} x_{ij} = a_i, i = 1, m$
2. $\sum_{j=1}^{nm} x_{ij} = a_i, j = 1, n$
3. $x_{ij} \geq 0,\ i = 1, m,\ j = 1, n$
4. $\sum_{j=1}^{n} a_i = \sum_{j=1}^{n} a_j$

План розміщення активів, тобто x_{ij} , який мінімізує функцію, є оптимальним планом. Оберемо джерелом перенесення активів періоди з позитивним розривом, оскільки врахування періодів з негативним розривом сприятиме зростанню дисбалансу ліквідності.

Таким чином сформулюємо вимоги збалансованості:

$$x_{1,1} + x_{1,2} + x_{1,3} + \ldots + x_{1,n} = a_1$$
$$\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots \quad (3.3)$$
$$x_{m,1} + x_{m,2} + x_{m,3} + \ldots + x_{m,n} = a_m .$$

умова перерозподілу активів у напрямку перенесення строків:

$$x_{1,1} + x_{1,2} + x_{1,3} + ... + x_{1,n} = b_1$$
$$\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots \quad (3.4)$$
$$x_{m,1} + x_{m,2} + x_{m,3} + \ldots + x_{m,n} = b_n .$$

Слід зауважити, що ефективність перерозподілу активів має визначатись мінімізацією витрат на їх перерозподіл, зокрема витрат ресурсів, часу, витрати по додатковому залученню клієнтів тощо. Банк має мінімізувати ці витрати, і також враховувати, що рівень зазначених витрат пов'язаний з рівнем ризику.

Для оптимізації розподілу активів зручно занести величини активів в таблицю (ДОДАТОК В) та використати метод північно-західного кута. Основна мета цього методу полягає у швидкому визначенні початкового розподіл ресурсів, який задовольняє всі обмеження щодо постачання та попиту, не обов'язково досягаючи при цьому мінімальної загальної вартості.

Таким чином можна визначити найкращий спосіб покриття негативного розриву в певному періоді, за рахунок позитивного розриву в іншому періоді. Застосування такого підходу зумовлює ефективну оптимізацію ліквідності банку та зниження загальних витрат банку, пов'язаних з перерозподілом активів. Але слід дотримуватись обмеження: $x_{ij} < a_i - p_i$, де p_i – пасиви по строках. Такі заходи сприятимуть збереженню позитивного значення розриву у періоді, з якого здійснюється перенесення.

Зауважимо, що у випадку, коли обсяги необхідного перенесення є замалими для покриття негативного дисбалансу в j-м періоді, то доцільно провести подальший перерозподіл активів до виконання рівності $x_{ij} = a_j - p_j$. Сумарний ризик ліквідності в цьому випадку має бути обчислений як середньозважене з урахуванням коефіцієнтів вагомості.

При цьому важливо розуміти, що перерозподіл активів може суттєво вплинути на рівень прибутковість банку через розміщення короткострокових та довгострокових ресурсів. Іншим способом оптимізації активів та пасивів банку

можна вважати додаткове залучення та інвестування коштів таким чином, щоб забезпечити позитивні значення розриву ліквідності на всіх строках.

Отже, застосоовуючи різні моделі, АТ КБ «Приват банк» може приймати обґрунтовані рішення з питань менеджменту ліквідності з метою забезпечення максимальної стабільності так і прибутковості в умовах нестабільних змінних ринкових умов, зокрема в умовах військових дій та вимог клієнтів.

Для вдосконалення стратегії АТ КБ «Приват банк» в військових умовах можна запропонувати наступні рекомендації:

1. Активна цифрова трансформація, розробка та впровадження інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, блокчейн-технологій та інших інновацій для покращення ефективності та конкурентоспроможності.

2. Забезпечення ефективності та розвитку персоналу, з метою адаптації його до новітніх технологій, зокрема впровадження штучного інтелекту та автоматизованих систем здатне зменшити навантаження на персонал.

3. Створення цифрової екосистеми, в складі якої банк та його клієнти. Ситстема забезпечує ефективне та зручне користування банківськими сервісами, зокрема впровадження онлайн-консультацій, фінансових інструментів тощо.

4. Стабільне зростання фінансових показників АТ КБ «Приват банк», адаптація стратегії до змін ринкового середовища, а також активізація зусиль щодо реалізації банківських послуг з метою зростання обсягі бізнесу та прибутковості.

5. Активне використання можливостей партнерства чи співпраці з іншими галузевими лідерами.

6. Розробка та вдосконалення систем внутрішнього контролю АТ КБ «Приват банк» та ризик-менеджменту.

Зауважимо, що визначення та забезпечення SMART-характеристик для сформульованих стратегічних цілей АТ КБ «Приват банк» зумовить їх виконання у визначений термін. Слід зазначити, що незважаючи на складну економічну ситуацію, АТ КБ «Приват банк» реалізував деякі завдання визначеної стратегії, зокрема банк активно впроваджеє цифрові сервіси та створює цифрову екосистему. У зв’язку з цим можна визначити ключові аспекти, які ускладнюють реалізацію

сформульованої стратегії та ті напрямки, де АТ КБ «Приват банк» доцільно пожвавити зусилля:

1. АТ КБ «Приват банк» доцільно переглянути ціннісну пропозицію для всіх категорій споживачів, порівняно з конкурентами з метою підвищення привабливості банку для різних клієнтів.

2. Проблеми щодо оперативності та гнучкості прийняття рішень можуть бути вирішені шляхом оптимізації управління та організаційної структури, зокрема посилення децентралізації.

3. Ризики втрати коштів через невдалу розробку інноваційможуть бути мінімізовані шляхом виконання детального аналізу ризиків та реалізації заходів щодо мінімізації ризиків під час впровадження нових ідей та технологій.

4. Щодо запобігання зниження продуктивності співробітників доцільно сформувати ефективні комунікаційні канали.

Враховуючи недоліки стратегії АТ КБ «Приват банк», які були виявлені в результаті аналізу, були розроблені практичні рекомендації з уточнення сформульованих стратегічних цілей банку в межах конкретних напрямків, визначених у стратегії розвитку комерційного банку (табл. 3.1) [70].

Таблиця 3.1 – Напрями вдосконалення стратегії розвитку АТ КБ «Приват банк»

Напрям	Цілі	Заходи
Фінансова результативність	Зниження витрат банку	− розвиток цифровізації банківських послуг; − впровадження досвіду світових фінтех компаній; − скорочення кількості відділень
Збільшення якості інтелектуального капіталу	Збільшення продуктивності праці	− розробка ефективних систем мотивації; − вдосконалення командних принципів роботи.
Збільшення ефективності регіональних відділень	Зміна гнучкості організаційної структури	− адаптація банківських продуктів; − децентралізація системи управління; − надання більших повноважень регіональним відділенням
Покращення клієнтського досвіду	Збільшення кількості клієнтів	− покращення обслуговування; − збільшення привабливості вкладів та депозитів для роздрібних клієнтів

Розвиток цифрових каналів просування банківських послуг є стратегічним імперативом для АТ КБ «Приват банк», що зумовлює трансформацію традиційної банківської моделі та посилює конкуренцію з фінтех-компаніями. Цей процес включає використання різноманітних технологій та інноваційних підходів для залучення та утримання клієнтів. Подальший розвиток цифрових каналів та інтернет-банкінгу АТ КБ «Приват банк» в сучасних умовах зумовлює перспективи залучення великої кількості клієнтів, оскільки можливість швидкого та зручного дистанційного банківського обслуговування є суттєвою перевагою для клієнтів. З іншого боку, активне використання клієнтами віддаленого обслуговування дозволить АТ КБ «Приват банк» зменшити витрати на утримання неприбуткових підрозділів банку. Тобто, розвиток сучасних онлайн-сервісів призведе до забезпечення задоволення потреб споживачів та раціоналізації та оптимізації витрат банку.

Також АТ КБ «Приват банк» доцільно переглянути розміри та розглянути можливості оптимізації тарифів на банківські продукти. Вважаємо, що це може розширити клієнтську базу, поліпшити клієнтський досвід та сприяти формуванню позитивного іміджу банку.

Крім того, можна рекомендувати АТ КБ «Приват банк» оптимізувати маркетингову стратегію, зокрема шляхом посилення реклами в соціальних мережах та в Інтернеті. Також зазначимо, що організаційна структура банку як складна системи побудована за централізованим принципом управління. Вважаємо, що централізована структура є недостатньо гнучкою, та призводить до бюрократичного затягування прийняття рішень. Саме тому доцільно розглянути можливість децентралізації системи управління АТ КБ «Приват банк».

В військових умовах АТ КБ «Приват банк» постав перед певними загрозами, які негативно впливають на його діяльність, а пристосування до цих загроз є запорукою збереження стабільності та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Серед них можна виділити появу компаній-замінників, які представляють альтернативи банківським послугам та їх діяльність може вплинути на ринкову позицію банку. Також загрозу діяльності АТ КБ «Приват банк» може представляти

розвиток фінтех індустрії, та заміна банківських установ фінтех-компаніями, що зумовлює нагальну потребу вдосконалення банками технологій та послуг. Нарешті, військові дії та зумовлена ними економічна криза, зростання інфляції можуть викликати зниження споживчої платоспроможності клієнтів та погіршення якості активів банку.

Зазначимо, що стратегія АТ КБ «Приват банк» глобально орієнтована на фінансову результативність та поліпшення клієнтського досвіду, що конкретизується в скороченні витрат і збільшенні кількості клієнтів банку. Для досягнення цих цілей були визначені конкретні завдання та показники (табл. 3.2) [70]:

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо вдосконалення стратегії АТ КБ «Приват банк»

Цілі	Задачі	Показники	Заходи
Зменшення витрат	Цифровізація 70% банківських операцій	− частка онлайн послуг в загальній кількості послуг; − частка активних користувачів дистанційних каналів відносно загальної чисельності користувачів	− навчання клієнтів користуванню цифровими послугами банку; − зниження тарифів при проведенні цифрових операцій
	Скорочення неефективних відділень на 20%	Середня рентабельність відділень	− оцінка рентабельності витрат на утримання відділень; − скорочення чисельності персоналу за рахунок цифровізації каналів обслуговування
Збільшення кількості клієнтів	Встановлення ставок за депозитами та кредитами порівняно з державними банками-конкурентами	− кількість оформлених кредитів − кількість оформлених депозитів	− моніторинг тарифів банків-конкурентів на послуги; − вдосконалення пропозицій по кредитам та депозитам для роздрібного сектора
	посилення маркетингових заходів	− кількість маркетингових заходів для роздрібного сектора; − рівень конверсії	рекламні кампанії в соцмережах

Однак, зауважимо, що АТ КБ «Приват банк» має достатньо можливостей та потенціалу для протистояння потенційним загрозам за рахунок використання існуючих переваг та можливостей для розвитку.

Серед основних переваг АТ КБ «Приват банк» можна визначити велику кількість клієнтів, значні обсяги діяльності та високий рівень їх лояльності. АТ КБ «Приват банк» може використати наявні значні фінансові ресурси для перспективного розвитку. Однак при цьому АТ КБ «Приват банк» потребує ретельного оцінювання ресурсного потенціалу.

Для успішного впровадження визначених стратегічних цілей та задач АТ КБ «Приват банк» доцільно здійснити певні заходи.

По-перше, АТ КБ «Приват банк» рекомендовано зменшити витрати за рахунок скорочення кількості неефективних відділень, що сприятиме також зростанню результативності банківської установи.

По-друге, для просування на ринку банківських послуг та продуктів доцільно розширяти використання соціальних мереж, що є запорукою розширення клієнтської бази та підвищенню обігу послуг.

По-третє, АТ КБ «Приват банк» доцільно впроваджувати заходи щодо переведення банківських продуктів та послуг в цифровий формат, тим самим роблячи їх більш зручними та доступними для клієнтів.

По-четверте, оптимізація та зменшення тарифів по кредитним та депозитним послугам з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Стратегії управління ризиками банку включають розробку комплексної системи, яка охоплює ідентифікацію, класифікацію, кількісну оцінку, моніторинг та діючий контроль різних видів ризиків для забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності.

Надалі, після визначення стратегічних рішень, АТ КБ «Приват банк» необхідно врахувати класифікацію основних ризиків банківської діяльності НБУ та на її основі здійснити аналіз існуючих ризиків. Такі заходи дозволять ідентифікувати можливі загрози, та, використовуючи комбінацію загальних стратегій та специфічних методів для управління ключовими видами ризиків,

розробити стратегії ризик-менеджменту для забезпечення стабільної діяльності та успішної реалізації стратегії розвитку АТ КБ «Приват банк».

Розроблені пропозиції щодо поліпшення стратегічних напрямків розвитку АТ КБ «Приват банк» та перспективні заходи для їх впровадження основним чином спрямовані на збільшення ефективності та оптимізацію діяльності банку. Крім того, слід додатково виявити перспективні напрямки, особливо слід розглянути можливості вдосконалення кредитних та депозитних пропозицій для роздрібних клієнтів.

АТ КБ «Приват банк» має враховувати зміни в поведінці споживачів, особливо щодо оплати послуг, здійснення комунальних платежів та переказу грошей. У зв'язку з цим банк може обійтись від широкої мережі відділень та активно розвивати надання таких послуг через термінали самообслуговування, інтернет-банкінг або мобільні додатки. Крім того, для просування роздірібних продуктів доцільно використовувати соціальні мережі та Інтернет. Взагалі, вдосконалення маркетингової стратегії, а також врахування вищеназваних пропозицій дозволять АТ КБ «Приват банк» оптимізувати стратегію, забезпечити більш ефективну взаємодію з клієнтами та підвищити конкурентоспроможність.

Для стабілізації діяльності АТ КБ «Приват банк» необхідно створити ефективну аналітичну структуру, завданням якої є проведення аналізу активів та фінансових результатів діяльності банку з дотриманням вимог прибутковості, ризику та ліквідності. До того ж важливо відстежувати зміни ліквідності банку, які можути виникнути при здійсненні банківських операцій, та моніторити зміни у структурі активів та пасивів.

Контроль за співвідношенням між вартістю залучених коштів (депозитів) та доходами від виданих кредитів є критично важливим аспектом управління прибутковістю та ліквідністю банку. Слід зауважити, що співвідношення між вартістю залучених коштів та виданими депозитами банку є важливим показником в цьому процесі, крім того, можна застосувати вартість залучених коштів (відсоткові та операційні витрати, які банк несе для отримання грошей (наприклад, виплата відсотків за депозитами), дохід від виданих кредитів (відсотки та комісії,

які банк отримує від позичальників), чиста процентна маржа (ключовий показник, що відображає різницю між процентними доходами від активів (кредитів) та процентними витратами за зобов'язаннями (депозитами), поділену на середню суму активів, що приносять дохід. NIM є основним джерелом прибутку для більшості банків) та спред (різниця між ставкою кредитування та вартістю фондування конкретного кредиту).

Також АТ КБ «Приват банк» доцільно впровадити ефективну політику управління активами і пасивами банку, що передбачає підвищення прибутковості операцій та оптимізацію організаційної структури та діяльності банку. В цьому контексті докладний моніторинг є запорукою уникнення дефіциту та надлишку ліквідних коштів.

У складних умовах воєнного стану та кризової ситуації детальний аналіз поточної ліквідності АТ КБ «Приват банк», ідентифікація негативних впливів і прогнозування можливих ризиків стають критичними. Формулювання стратегій регулювання ліквідності стає важливим кроком для запобігання погіршення ситуації та забезпечення стабільності банку.

Отже, в умовах воєнного стану, основним стратегічним напрямком діяльності АТ КБ «Приват банк» є управління ризиками та підтримання ліквідності на достатньому рівні. Ліквідність, яка виступає основним показником фінансового стану банку, є ключовим елементом захисту клієнтів, особливо в ситуаціях, коли банк повинен швидко погасити свої зобов'язання.

3.2 Шляхи удосконалення процесів стратегічного управління АТ КБ «Приват банк»

Процес удосконалення стратегічного управління є безперервним циклом, який включає аналіз середовища, формулювання місії та цілей, розробку та вибір стратегії, її реалізацію, а також оцінку та контроль. Удосконалення досягається

через постійний аналіз результатів і уточнення стратегії з урахуванням зовнішніх і внутрішніх змін для підтримки її актуальності.

Етапи удосконалення стратегічного управління

1. Аналіз середовища: Оцінка зовнішніх можливостей і загроз, а також внутрішніх сильних і слабких сторін організації. На цьому етапі використовують специфічні методи для діагностики ситуації.

2. Визначення місії і цілей: Сформулювати місію, довгострокові цілі та пріоритети, які відповідають аналізу середовища та потенціалу підприємства.

3. Формування та вибір стратегії: Розробка альтернативних варіантів стратегії та вибір найкращого з них з урахуванням технічного, фінансового та трудового потенціалу.

4. Реалізація стратегії: Перетворення стратегічних планів на конкретні дії та заходи, що включають розподіл ресурсів та внутрішню координацію.

5. Оцінка та контроль: Відстеження виконання стратегії та аналіз досягнутих результатів. Цей етап є ключовим для розуміння, чому цілі були досягнуті або не досягнуті, і дозволяє внести корективи.

6. Уточнення стратегії: На основі результатів оцінки вносяться зміни для коригування стратегії, що забезпечує її актуальність і відповідність поточним умовам. Це робить процес управління безперервним.

Процес удосконалення процесів стратегічного управління АТ КБ «Приват банк» повинен рухатися за двома напрямками, а саме удосконалення самого процесу прийняття стратегічних рішень та удосконалення стратегічних напрямків роботи банку. Відповідно, в рамках такого бачення запропоновані наступні заходи:

− посилення ролі штучного інтелекту, методів аналізу великих даних, предикативної аналітики, машинного навчання для прийняття виважених управлінських рішень;

− посилення цифрового банкінгу, розширення переліку онлайн-послуг, удосконалення зовнішнього вигляду мобільного додатку тощо;

− розширення асортименту банківських та інших фінансових послуг, зокрема надання можливості клієнтам купувати цінні папери на зарубіжних фондових ринках.

Посилення ролі штучного інтелекту в поєднанні з аналітикою великих даних, предиктивною аналітикою та машинним навчанням має вирішальне значення для вдосконалення процесів стратегічного управління в АТ КБ «Приват банк». Інтегруючи ці передові технологічні методології, банк може аналізувати величезні масиви даних, щоб виокремити значущі закономірності та інсайти, які в іншому випадку непомітні для аналітиків-людей.

Штучний інтелект слугує наріжним каменем для перетворення даних на стратегічну інформацію, що дозволяє банку проводити більш детальну оцінку ризиків, персоналізувати обслуговування клієнтів та оптимізувати операційні процеси. Аналітика великих даних дозволяє обробляти великі, складні масиви даних на високій швидкості, надаючи комплексне уявлення про ринкові тенденції, поведінку клієнтів та операційні показники.

Предиктивна аналітика, що є частиною аналізу даних, дає банку можливість прогнозувати майбутні тенденції на основі історичних даних. Прогнозуючи поведінку клієнтів, кредитні ризики та рух ринку, банк може проактивно розробляти стратегії для зменшення ризиків та використання неочевидних можливостей.

Машинне навчання, підмножина штучного інтелекту, включає алгоритми, які можуть навчатися на основі даних і приймати рішення на їх основі. Ця технологія сприяє вдосконаленню моделей кредитного скорингу, систем виявлення шахрайства та алгоритмічних торгових стратегій.

Використовуючи машинне навчання, банк може досягти вищого рівня точності в процесі прийняття рішень, що веде до більш надійного та ефективного стратегічного управління.

Послідовне застосування цих технологій призведе до прийняття добре обґрунтованих рішень на основі даних. Для АТ КБ «Приват банк» наслідки цієї технологічної інтеграції є багатогранними.

Відбуватиметься покращення стратегічного планування, а також розробка нових продуктів. Процес також допомагає виявити можливості для економії коштів і підвищення ефективності, що має вирішальне значення для збереження конкурентних переваг у банківському секторі.

Таким чином, процеси стратегічного управління банком трансформуються в динамічну, орієнтовану на дані структуру, яка постійно розвивається разом з мінливим ландшафтом даних. Це призводить до того, що банк стає більш гнучким і стійким, здатним швидко реагувати на ринкові зміни, вносячи при цьому випереджаючі корективи у свій стратегічний курс.

Зрештою, це призводить до стійкої конкурентної переваги і може сприяти довгостроковому успіху та стабільності банку.

Посилення цифрового банкінгу АТ КБ «Приват банк», розширення набору онлайн-сервісів та покращення користувацького інтерфейсу мобільних додатків, є також важливою трансформаційною стратегією в удосконаленні процесів стратегічного управління. Розширення спектру послуг, що пропонуються онлайн, є ще одним наріжним каменем вдосконалення цифрового банкінгу, зокрема розвиток цифрової екосистеми. Онлайн може здійснюватись управління рахунками та здійснення транзакцій у альтернативних криптовалютах до пропозицій інвестиційних продуктів та персоналізованих фінансових консультацій.

Ресурсний потенціал банку являє собою сукупність усіх наявних та потенційних можливостей банку щодо формування, мобілізації та ефективного використання коштів для здійснення своєї діяльності, досягнення поточних і стратегічних цілей, а також забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

Управління ресурсним потенціалом банку передбачає постійний пошук оптимальних методів його формування, нарощування обсягів та забезпечення збалансованості структури з метою максимізації прибутку при мінімізації ризиків.

Для посилення ефективності управління ресурсним потенціалом АТ КБ «Приват банк» слід звернути увагу на вартість різних фінансових ресурсів для АТ КБ «Приват банк». Відповідний аспект відображено у табл. 3.3 [71].

Таблиця 3.3 – Вартість фінансових ресурсів, %

Джерела фінансових ресурсів	Гривня	Долари США	Євро
Кошти банків	9	-	-
Поточні рахунки клієнтів	2,14	0,03	0,07
Строкові рахунки клієнтів	7,22	0,71	0,36
Випущені єврооблігації	9,53	-	
Інші запозичені кошти	6,89	5,87	4,21
Зобов'язання з оренди	15,36	7,77	-
Субординований борг	-	7,03	-

Банк має зобов'язання не лише в національній валюті, гривні, а й у доларах США та євро. Така диверсифікація може мати як позитивний, так і негативний вплив на фінансову стабільність банку. Хоча вона може певною мірою захистити від девальвації національної валюти, вона також створює значний рівень фінансового ризику через потенційні коливання обмінного курсу.

Зобов'язання в іноземній валюті (доларах та євро) наражають банк на валютний ризик. Якщо національна валюта знецінюється, вартість обслуговування цих зобов'язань може значно зрости при перерахунку в національну валюту. Ризик є вираженим, оскільки зобов'язання в іноземній валюті є значними: облігації, деноміновані в євро, та інші запозичені кошти в доларах та євро. Здешевлення національної валюти призведе до збільшення еквіваленту цих зобов'язань у національній валюті, що потенційно може вплинути на прибутковість і достатність капіталу банку.

Управління такими ризиками часто вимагає використання стратегій хеджування для зменшення потенційних втрат від коливань валютних курсів. Мова йде про використання фінансових деривативів, таких як форварди, ф'ючерси, опціони або свопи. Крім того, банк повинен постійно контролювати свої валютні позиції та коригувати рівень валютного ризику відповідно до свого апетиту до ризику та вимог до достатності капіталу.

Ефективність управління цими ресурсами також вимагає всебічного розуміння витрат, пов'язаних з кожним типом зобов'язань. Наприклад, зобов'язання в іноземній валюті можуть мати нижчу номінальну процентну ставку

порівняно з зобов'язаннями в національній валюті, але загальна вартість повинна включати потенційний вплив коливань обмінного курсу.

Крім того, стратегія управління активами і пасивами банку має бути достатньо надійною, щоб передбачити зміни обмінного курсу і відповідно скоригувати валютну структуру активів і пасивів. Ця стратегія полягає не лише в мінімізації витрат, але й у забезпеченні достатності капіталу банку для поглинання будь-яких збитків, а також у тому, щоб його ліквідна позиція залишалася сильною навіть в умовах валютних коливань.

Отже, ефективне управління ресурсним потенціалом АТ КБ «Приват банк» має передбачати ретельне врахування фінансових ризиків, пов'язаних із зобов'язаннями в іноземній валюті. Ці загрози, насамперед пов'язані з можливою девальвацією національної валюти, вимагають стратегічного підходу до управління ризиками, що включає хеджування, ретельний моніторинг.

Враховуючи ці фактори, ресурси в національній валюті є дешевшими, якщо взяти до уваги відсутність валютного ризику. На противагу цьому, ресурси в іноземній валюті, незважаючи на їх номінальну річну процентну ставку, потенційно несуть вищу вартість через додаткові ризики та витрати, пов'язані з валютним ризиком. Це підкреслює важливість для банку впровадження ефективних стратегій управління ризиками для пом'якшення впливу волатильності обмінного курсу на управління його фінансовими ресурсами.

Слід запропонувати наступні напрямки підвищення ефективності управління фінансовим ресурсним потенціалом (рис. 3.2).

Зменшити зобов'язання з оренди до нуля	Погашати випущені єврооблігації для доведення показника до нуля	Скоротити залишок за кредитами від Європейського інвестиційного банку

Рисунок 3.2 – Напрямки підвищення ефективності управління фінансовим ресурсним потенціалом АТ КБ «Приват банк»

Такі пропозиції узгоджуються зі стратегічним підходом до більш стійкої та менш ризикованої фінансової структури.

Звичайно, банк повинен і надалі орендувати відповідні приміщення, проте самі зобов'язання слід погашати негайно в момент їх нарахування, адже подальші проценти є невиправдано високими.

Погашення випущених єврооблігацій з метою досягнення нульового значення боргу відображає рух до формування портфеля без ризиків, особливо від зобов'язань, пов'язаних з валютними ризиками. Такий крок покращить борговий профіль банку та потенційно знизить вартість його капіталу з часом. Тим не менш, погашення цих облігацій має відбуватися таким чином, щоб зберегти довіру інвесторів і не мати негативного впливу на репутацію банку та його здатність залучати кошти в майбутньому.

Зменшення залишку кредитів від Європейського інвестиційного банку в євро до нуля свідчить про намір консолідувати зобов'язання та зменшити вразливість до валютних ризиків. Це також може свідчити про стратегічну зміну стратегії фінансування банку в бік менш волатильних джерел фінансування.

Здійснюючи такі скорочення, банк повинен враховувати макроекономічні параметри, гарантуючи, що витрати, пов'язані з достроковим погашенням або реструктуризацією будуть співставні з вигодами від зниження фінансових ризиків і відсоткових зобов'язань. Крім того, коефіцієнти достатності капіталу та ліквідності банку повинні підтримуватися в межах регуляторних вимог, забезпечуючи стабільність та операційну цілісність банку після скорочення цих зобов'язань.

По суті, ці пропозиції передбачають стратегічний зсув у бік опори на більш привабливі ресурси, наприклад, депозитні вклади у гривні чи валюті, причому альтернатива з гривнями є більш привабливою. Це консервативна позиція, яка має на меті захистити банк від зовнішніх економічних шоків і підвищити його стійкість до ринкової волатильності.

Отже, запропоновано три напрямки підвищення ефективності управління фінансовим ресурсним потенціалом АТ КБ «Приват банк» », а саме зменшити

зобов'язання з оренди до нуля, погасити випущені єврооблігації для доведення показника до нуля, скоротити залишок за кредитами від Європейського інвестиційного банку у євро до нуля.

Висновки до розділу 3

Однією з головних цілей стратегії АТ КБ «Приват банк» в сучасних умовах є отримання максимального обсягу прибутку, для чого банк повинен сформувати баланс між обсягами доходів та витрат та прийнятним рівнем банківського ризику. Однак, зазначимо, що існує залежність між рівнем ризику та прибутковістю, тому ризик-менеджмент банку є ключовим елементом стратегії для забезпечення прибутковості.

Короткострокове планування ліквідності АТ КБ «Приват банк» передбачає проведення аналізу потоків грошових ресурсів, зокрема очікуваних внутрішніх та зовнішніх притоків коштів. Зокрема очікувані внутрішні притоки включають в себе грошові ресурси, які банк очікує отримати від клієнтів і витрати на операції банку. Зовнішні притоки виникають внаслідок змін на ринку.

Рекомендовано застосовувати математичну модель на основні задачі лінійного програмування, яка є складовою управління ліквідності АТ КБ «Приват банк». Метою побудови моделі є оптимізація джерел залучення ресурсів та розробка проекту ефективного їх розміщення у максимально прибуткові активи при обмежених ліквідних можливостях.

Побудова моделі потребує аналізу ресурсної бази АТ КБ «Приват банк», портфеля активів і факторів впливу. Також доцільно застосувати методи економіко-математичного моделювання, зокрема, задачі лінійного програмування.

Для вдосконалення стратегії АТ КБ «Приват банк» в військових умовах було розроблено практичні рекомендації з уточнення сформульованих стратегічних цілей банку в межах конкретних напрямків, визначених у стратегії. Стратегія АТ КБ «Приват банк» глобально орієнтована на фінансову результативність та поліпшення клієнтського досвіду.

Важливим інструментом стратегії збереження ліквідності АТ КБ «Приват банк» є управління ресурсним потенціалом банку. Для покращення управління фінансовим ресурсним потенціалом в АТ КБ «Приват банк» було визначено напрями: зменшення зобов'язань з оренди; погашення випущених єврооблігацій з метою зменшення залишку; зменшення залишку за кредитами від Європейського інвестиційного банку в євро.

Вказані шляхи удосконалення процесів стратегічного управління банком АТ КБ «Приват банк». Подальшими кроками у цьому контексті процесів є посилення ролі штучного інтелекту, методів аналізу великих даних, предикативної аналітики, машинного навчання для прийняття виважених управлінських рішень, удосконалення цифрового банкінгу для забезпечення його відповідності сучасним потребам клієнтів, розширення асортименту банківських та інших фінансових послуг для збільшення кількості стратегічних напрямків, за якими діє банк.

ВИСНОВКИ

АТ КБ «Приват банк» є лідером банківського ринку в Україні та найбільшим державним банком. Банк стабільно посідає перше місце за ключовими фінансовими показниками, зокрема за обсягом активів, виторгом та прибутком.

Визначено сильні та слабкі сторони АТ КБ «Приват банк», зокрема показано, що слабкі сторони діяльності АТ КБ «Приват банк» полягають в наданні стандартних банківських продуктів, неефективності роботи із клієнтами-фізичними особами, особливо в сфері депозитних послуг. Сильні сторони банку полягають в наявності значних фінансових ресурсів, лояльності клієнтів, впровадженні інноваційних технологій.

Аналіз фінансової діяльності АТ КБ «Приват банк» впродовж 2022-2024 рр. дозволив зробити такі висновки:

Аналіз динаміки та структури активів та пасивів АТ КБ «Приват банк» свідчить про ефективність та адаптивність банку до складних умов економічного середовища. Формування системи ефективного управління фінансовими ресурсами є запорукою зростання активів та коштів клієнтів навіть у несприятливі періоди.

У період з 2022-2024 рр. процентні витрати та комісійні видатки АТ КБ «Приват банк» збільшилися одночасно із зростанням процентних доходів банку, хоча зростання процентних доходів демонструє швидший приріст. Адміністративні та операційні витрати банку впродовж всього періоду знижувалась, а найбільш активне зниження цих витрат відбулось у 2023 р.

Чистий процентний дохід АТ КБ «Приват банк» за досліджуваний період зріс від 39918 млн. грн у 2022 р. до величини 66688 млн. грн у 2024 р.

Аналіз динаміки чистого прибутку АТ КБ «Приват банк» за 2022-2024 рр. показує стійке зростання, що свідчить про успішну імплементацію стратегічних ініціатив банку. Найбільший приріст прибутку відбувся у 2023 р., коли чистий прибуток досяг 37857 млн грн, а в 2024 р. величина чистого прибутку АТ КБ «Приват банк» сягнула 40273 млн. грн.

Впродовж досліджуваного періоду зростав обсяг кредитного портфеля АТ КБ «Приват банк».

Впродовж 2022-2024 рр. відбулось зростання обсягів депозитних вкладень, причому суттєве зростання обсягу загальної суми депозитів АТ КБ «Приват банк» спостерігається в 2023 р., при цьому обсяг депозитів фізичних осіб перевищив 391500 млн грн, що може бути наслідком підвищення відсоткових ставок та оптимізації послуг АТ КБ «Приват банк», орієнтованих на роздрібних клієнтів.

Діяльність АТ КБ «Приват банк» впродовж розглянутого періоду відповідала встановленим НБУ значенням нормативних коефіцієнтів, що означає можливість банку відповідати встановленим стандартам та вимогам регулювання та забезпечувати свою платоспроможність.

Показники рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE), АТ КБ «Приват банк» свідчать про достатнє забезпечення рівня фінансової стабільності АТ КБ «Приват банк». Показник рентабельності активів ROA весь період перевищує 1%, що свідчить про ефективне управління активами банку.

В умовах війни перед АТ КБ «Приват банк» постали критично важливі завдання, які виходять за межі звичайної комерційної діяльності та спрямовані на забезпечення фінансової стабільності, підтримку обороноздатності країни та функціонування економіки.

Показано, що застосування у військових умовах стратегій, які використовують консервативні інструменти та методи, будуть раціональними та доцільними.

Економічне середовище України після війни зазнає докорінних змін, що характеризуються як викликами, так і унікальними можливостями для модернізації та інтеграції у світову економіку. Визначено основні характеристики повоєнного економічного середовища. Після завершення військових дій зовнішнє середовище АТ КБ «Приват банк» зміниться, і слід очікувати, що з’являться нові можливості, якими банк може скористатись.

Визначено перелік оптимальних стратегій АТ КБ «Приват банк» для післявоєнного періоду.

Однією з головних цілей стратегії АТ КБ «Приват банк» в сучасних умовах є отримання максимального обсягу прибутку, для чого банк повинен сформувати баланс між обсягами доходів та витрат та прийнятним рівнем банківського ризику. Однак, зазначимо, що існує залежність між рівнем ризику та прибутковістю, тому ризик-менеджмент банку є ключовим елементом стратегії для забезпечення прибутковості.

Короткострокове планування ліквідності АТ КБ «Приват банк» передбачає проведення аналізу потоків грошових ресурсів, зокрема очікуваних внутрішніх та зовнішніх притоків коштів. Рекомендовано застосовувати математичну модель на основні задачі лінійного програмування, яка є складовою управління ліквідності АТ КБ «Приват банк». Метою побудови моделі є оптимізація джерел залучення ресурсів та розробка проекту ефективного їх розміщення у максимально прибуткові активи при обмежених ліквідних можливостях.

Побудова моделі потребує аналізу ресурсної бази АТ КБ «Приват банк», портфеля активів і факторів впливу. Також доцільно застосувати методи економіко-математичного моделювання, зокрема, задачі лінійного програмування.

Для вдосконалення стратегії АТ КБ «Приват банк» в військових умовах було розроблено практичні рекомендації з уточнення сформульованих стратегічних цілей банку в межах конкретних напрямків, визначених у стратегії. Стратегія АТ КБ «Приват банк» глобально орієнтована на фінансову результативність та поліпшення клієнтського досвіду.

Важливим інструментом стратегії збереження ліквідності АТ КБ «Приват банк» є управління ресурсним потенціалом банку. Для покращення управління фінансовим ресурсним потенціалом в АТ КБ «Приват банк» було визначено напрями: зменшення зобов’язань з оренди; погашення випущених єврооблігацій з метою зменшення залишку; зменшення залишку за кредитами від Європейського інвестиційного банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Павлов Р. А., Смирнов С.О. Фінансові стратегії комерційних банків в рамках стратегічного менеджменту. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4931. (дата звернення: 9.08.2025).

2. Родченко С. С. Сутність та класифікація фінансових стратегій банківських установ. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 26. Ч. 2. С.59-66.

3. Краснова І.В., Коцюба І.І. Сутність та класифікація банківських фінансових стратегій. URL : http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09-1/195.pdf. (дата звернення: 9.08.2025).

4. Матвієнко С.В. Вплив місії комерційного банку на його фінансову стратегію. URL : https://ev.nmu.org.ua/docs/2010/2/EV20102_058-065.pdf. (дата звернення: 9.08.2025).

5. Zhurakhovska L. Financial and credit activity: problems of theory and practice 2023. Volume 5 (52). P. 25-29.

6. Varadarajan P., Leonard L. Berry Strategies for Growth in Banking: An Exposition Available to Purchase URL : https://www.emerald.com/ijbm/article-abstract/1/1/15/105888/Strategies-for-Growth-in-Banking-An-Exposition?redirectedFrom=PDF

7. Walter I. Strategies in Banking and Financial Services Firms: A Survey URL : https://www.academia.edu/57397218/Strategies_in_Banking_and_Financial_Services_Firms_A_Survey. (дата звернення: 9.08.2025).

8. Mutambara A., Kader A. D. The importance of strategic financial management practices for small and medium enterprises in emerging markets. *Corporate & Business Strategy Review.* 2025. №6(1) P. 53-63.

9. Melecky M., Podpiera A. M. Financial sector strategies and financial sector outcomes: Do the strategies perform? *Economic Systems Volume.* 2020. №44. Issue

2. URL : https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0939362518304837. (дата звернення: 9.08.2025).

10. Wang C., Brabenec T., Gao P., Tang Z. The Business Strategy, Competitive Advantage and Financial Strategy: A Perspective from Corporate Maturity Mismatched Investment. *Journal of Competitiveness*. 2021. №13(1). P. 164-181. URL : https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.10. (дата звернення: 9.08.2025).

11. Галайко Н.Р. Методичні підходи до формування та реалізації стратегії забезпечення ефективності діяльності банку. URL : https://re.gov.ua/re200804/re200804_132_GalaykoNR.pdf. (дата звернення: 9.08.2025).

12. Харченко Т. О. Стратегічне управління банківською структурою в умовах трансформації банківської системи. URL : http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/59/1174/2549-1?inline=1. (дата звернення: 9.08.2025).

13. Бей Г. В., Шперчук А. О., Думанська А. О. Можливості застосування технологій в системі стратегічного управління розвитком банківської установи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 1–10. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/ article/view/1827 (дата звернення: 9.08.2025).

14. Васильєва Т. А., Гончаренко Т. П., Мордань Є. Ю., Теоретико-методичний базис визначення векторів розвитку стратегічного управління банків та формування їх бізнес-моделей. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка.* 2022. № 3. С. 17-30. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89043 (дата звернення: 9.10.2025)

15. Онопрієнко Ю. Ю., Обод О. М. Аналіз функціонування банківської системи та вплив факторів невизначеності на стратегічне управління фінансами банків. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 74-85. URL: http://mer-journal.sumy.ua/index.php/ journal/article/view/159 (дата звернення: 9.10.2025).

16. Черкасова М. В. Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук.*

праць. 2021. № 3-4(78-79). С. 132-141. URL: http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2021/78-79/pdf/132-141.pdf (дата звернення: 9.10.2025).

17. Шевцова О. Й. Стратегія управління фінансовою безпекою банку. *Науковий вісник*. 2022. №1. С.65-69. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/8793/1/Tezy_fin_systema_2022.pdf (дата звернення: 9.10.2025).

18. Яворська О., Ткачук Н. М., Стратегічне управління банківським бізнесом. *Сучасні гроші, банківські послуги та фінансові інновації в цифровій економіці*. 2021. С. 115-117. URL: https://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/260728/257154 (дата звернення: 9.10.2025).

19. Покришка Л., Крамар І. Стратегічне управління банком в сучасних умовах. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34919/2/FMZKPNES_2021_Pokryshka_L-Bank_strategic_management_94-95.pdf. (дата звернення: 9.08.2025).

20. Добровольська Е. В., Покотильська Н. В. Особливості системи управління ризиками. *Економічний простір*. 2022. №(179). С. 31-36.

21. Петик Л.О., Кравченко Б.О. Управління ризиками у банківській сфері. *Economics and Region.* 2025. № 3.(94) С. 24-28.

22. Карась О. О. Специфіка системи управління ризиками в банківській сфері URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3917. (дата звернення: 9.08.2025).

23. Коцюба І.І. Підходи до оцінювання ефективності стратегічного фінансового управління в банку. URL : http://global-national.in.ua/archive/2-2014/225.pdf. (дата звернення: 9.08.2025).

24. Петюх В. М., Волобоєва І. О. Дослідження проблем оцінювання ефективності стратегічних рішень топ-менеджменту банку. *Економічний простір*. 2019. №(144). С. 97-115.

25. Крихівська Н., Данилюк-Черних І., Тришак Л., Орищин Т., Ромашко О. Оцінювання ефективності діяльності банківських установ за методикою PRREL . *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №6(41). С. 56-65.

26. Вовчак О., Стаднічук Р. Інтегральне оцінювання півня фінансової стабільності банків в системі їх фінансового оздоровлення. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. №2 (37). С.14-23.

27. Tkachenko S. Digitalization of banking management. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (275). С. 250-258.

28. Реверчук, С., Творидло, О. Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання. *Економіка та суспільство*. 2023. №(55). URL :https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-45. (дата звернення: 9.08.2025).

29. Бондаренко Л., Подарин А. Особливості діджитал-трансформації банківського сектору України. Економіка та суспільство, 2022. №(41). URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28 (дата звернення 03.05.2025).

30. Кретов Д.. Адаптація досвіду цифровізації зарубіжних банків у банківській системі України. *Науковий збірник «InterConf»*. 2023. № (145). С. 54-57.

31. Шелудько С. А. Цифровізація банківської діяльності в Україні як виклик і рушій у забезпеченні фінансової безпеки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. №(18). URL : https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-08-07. (дата звернення: 9.08.2025).

32. Ситнік Н., Половчак І. Цифровізація та кібербезпека у забезпеченні фінансової безпеки банків в умовах війни. *Галицький економічний вісник.* 2025. №4(89). С. 70-81.

33. Ключка О., Глінський Д. Вплив цифровізації на ефективність банківської діяльності. *Actual problems of economics*. 2025. Vol. 1, № 273. P. 128-134.

34. Золотоверха А., Краус Н., Краус К. Цифровізація банківських інституцій в умовах глобальної трансформації фінансового сектору. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. №2(12). С. 82-94.

35. Шаренко Р.А. Вплив цифровізації на операційну ефективність банків. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. 2025. №6. С. 80-82.

36. Данік Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. *Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів.* 2025. № 3. С. 95–103.

37. Касич А., Наумкіна І. Процеси цифровізації як невід'ємна складова сучасного банківського менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. №(28). URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/473/455. (дата звернення: 9.08.2025).

38. Борщук І., Мищишин О. Основні аспекти цифровізації бізнес-процесів банківського сектору в Україні. *Фінансовий простір* 2023. №4(52). С. 73-81.

39. Зянько В., Нечипоренко Т. Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку. *Innovation and Sustainability*. 2025. № 4. С. 6-21.

40. Bezhan O.A., Roshko N.B. The problems and prospects of digital transformation of the banking sector of Ukraine. *Business Inform*. 2023. №12. P. 287-293.

41. Diener F., Špaček M. Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. *Sustainability*. 2021. №13(4). URL : https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/2032. (дата звернення 24.07.2025)

42. Нянько В.М., Довбуш А.В. Розвиток банківських послуг в умовах цифровізації: виклики, тенденції та перспективи**.** *ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА*. 2025. вип. 1. С. 109-119.

43. Бутенко Т.В. Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи. Economic space 2025. № 197. С. 159-164.

44. Білошапка В.С. Нові банківські продукти на основі цифрових технологій. URL : https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9b9a9c64-a265-412f-89e9-80ca08d17fbc/content. (дата звернення: 9.08.2025).

45. Кайдан Л.І., Духота Є.В. Основні стратегічні напрями поетапного розвитку цифрових технологій у банківських установах. URL : https://astrid.irtc.org.ua/attach/IMCS/2019/05.pdf. (дата звернення: 9.08.2025).

46. Демчишак Н., Лоїк Р., Лоїк А. Розвиток цифрових технологій у банківській системі україни: інновації в кредитуванні, ризики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. №61. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-61-2. (дата звернення: 9.08.2025).

47. Гончаренко А. Вплив сучасних цифрових технологій на конкурентні позиції банків на фінансовому ринку. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2022. №2 (88). С. 35-39.

48. Кльоба Л.Г., Добош Н.М., Сорока О.П. Впровадження фінансових технологій – стратегічний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8479. (дата звернення 23.07.2025).

49. Єсіна О. Г. Розвиток цифрових фінансових технологій у банківській сфері. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №7. URL : https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-08-01. (дата звернення: 9.08.2025).

50. Шевченко О. М., Рудич Л. В. Розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації економіки України. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8053 (дата звернення: 28.11.2025).

51. Довгань Ж.М., Галіцейська Ю.М. Open-банкінг як тренд розвитку фінансових технологій. *Інноваційна економіка*. 2021. №5-6. С.111-116.

52. Волкова Н., Дудар В. (2023). Застосування моделі оцінювання ефективності формування фінансової стратегії банку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (4 (110), 50-55. URL : https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/215/203. (дата звернення: 9.08.2025).

53. Шевчук Я. І. Формування стратегій розвитку банківської установи. URL : https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/27977/1/Shevchuk_2025.pdf. (дата звернення: 9.08.2025).

54. Ковальова Д. О. Стратегічне управління банком на прикладі АТ «ПУМБ». URL : https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream..pdf. (дата звернення: 9.08.2025).

55. Бербека І. В. Стратегічне управління банком в сучасних умовах. URL : https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/.pdf?sequence=1&isAllowed=y. (дата звернення: 9.08.2025).

56. Romashko O., Zapukhliak I., Krykhivska N., Farat O., Kalynovskyy A. Commercial banking performance as prerequisite for business development. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021.№ 3 (38) P. 25-34.

57. Чуйко М. А. Основні чинники ефективності управління сучасним банком : кваліфікаційна магістерська робота : спеціальність 073 "Менеджмент". Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2025. 88 с. URL : https://ekhnuir.karazin.ua/items/c84259e5-f1a3-44a4-bb7e-1c0175d547e3. (дата звернення: 9.08.2025).

58. Бондаренко Л.М., Ярковий О.Е. PEST-аналіз як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках. URL : https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/.pdf. (дата звернення: 9.08.2025).

59. Гарбузюк В. Використання моделі досконалості EFQM в аналізі безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я. *Innovation and Sustainability*. 2025. №4. С. 126-138.

60. Maxym Z. McKinsey's 7-S Change Management Model URL : https://www.maxzosim.com/mckinseys-7-s-change-management-model/. (дата звернення: 9.08.2025).

61. Коверза В. С., Нєізвєстна О. В., Шендригоренко М. Т. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банків в контексті інтеграції в ЄС. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/77.pdf. (дата звернення: 9.08.2025).

62. Куява Б.М. Стратегія інноваційного розвитку банківського сектору у повоєнному відновленні України. URL : https://eco-science.net/wp-

content/uploads/2025/06/6.25._topic_Bohdan-Kuiava-135-142.pdf (дата звернення: 9.08.2025).

63. Офіційний сайт АТ КБ «Приват банк» URL : https://privatbank.ua/. (дата звернення: 9.08.2025).

64. ГРУПА «ПРИВАТ БАНК» РІЧНИЙ ЗВІТ 31 грудня 2022 року. URL : https://static.privatbank.ua/files/dod2_01052023_2022.pdf. (дата звернення: 9.08.2025).

65. ГРУПА «ПРИВАТ БАНК» РІЧНИЙ ЗВІТ 31 грудня 2023 року. URL : https://static.privatbank.ua/files/dod2_01052023_2023.pdf. (дата звернення: 9.08.2025).

66. ГРУПА «ПРИВАТ БАНК» РІЧНИЙ ЗВІТ 31 грудня 2024 року. URL : https://static.privatbank.ua/files/dod2_01052023_2024.pdf. (дата звернення: 9.08.2025).

67. «План фінансування в кризових ситуаціях при виникненні криз ліквідності» URL : https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf. (дата звернення: 9.08.2025).

68. Війна скасувала банківські стратегії. URL : https://finclub.net/news/viina-skasuvala-bankivski-stratehii.html. (дата звернення 23.08.2025).

69. Позднякова А.О. «Стратегічне планування діяльності комерційного банку (на прикладі АТ КБ «ПРИВАТ БАНК»)» URL : https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/c9c91db6-3cdd-4c4a-8c9f-05bd33b208b3/content. (дата звернення: 9.08.2025).

70. Коробчук Т. І., Чиж Н.М. Безпека банківської діяльності в умовах військових ризиків. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. 2025. Випуск # 72 / . URL : file:///C:/Users/User/Downloads/5656-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5572-1-10-20250402.pdf (дата звернення: 9.08.2025).

71. Статистика фінансового сектору. URL : https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/c9c91db6-3cdd-4c4a-8c9f-05bd33b208b3/content. (дата звернення: 9.08.2025).

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Робочий документ планування узгодженості активів та пасивів на період часу t

Планований приток коштів	Планований відтік коштів	Розрив
Стаття балансу	Стаття балансу	
I. Активи, заплановані до погашення протягом періоду	II. Очікуваний відтік пасивів протягом періоду	
1.1. Кредити	2.1. Депозити	
1.2. Вкладення в цінні папер и	2.2. Погашення цінних паперів	
1.3. Векселя	2.3. Погашення боргових зобов'язань	
1.4. Міжбанківські кредити	2.4. Міжбанківські депозити	
1.5. Приток по угодах РЕПО	2.5. Повернення по угодах РЕПО	
1.6. Кредити філіям, дочірнім структурам	2.6. Депозити філій, дочірніх структур	
1.7. Рахунку дебіторів	2.7. Рахунку кредиторів	
1.8. Інші активи	2.8. Інші пасиви	
Разом	Разом	Разом
Очікуваний приток коштів протягом періоду II.	II.Вкладення, заплановані протягом періоду	
2.1. Депозити й сертифікати фізичних осіб	2.1. Овердрафти	
2.2. Депозити й сертифікати юридичних осіб	2.2. Кредити, за виключенням . п.2.1	
2.3. Розрахункові рахунки	2.3. Вкладення в цінні папери	
2.4. Випуск боргових зобов'язань	2.4. МБК	
2.5. Міжбанківські депозити	2.5. Кредити філіям, дочірнім структурам	
2.6. Міжфіліальні депозити	2.6. Рахунку дебіторів	
2.7. Інші зобов'язання	2.7. Інші вкладення	
Разом	Разом	Разом
Усього приток	Усього відтік	Усього

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Джерела покриття дисбалансу активів та пасивів

Негативний дисбаланс (статті+)	Позитивний дисбаланс (статті-)
1. Кредитні лінії на користь банку, у т.ч. невикористані ліміти	1. Кредитні лінії на користь інших банків
2. Кошти на кореспондентських рахунках за мінусом резервів	2. Покупка боргових зобов'язань
3. Кошти в касі за мінусом сум по резерву	3. Кредити
4. Угоди РЕПО	4. Угоди РЕПО
5. Реалізація цінних паперів	5. Покупка цінних паперів
6. Отримання МБК	6. Надання МБК
7. Одержання міжфіліальних кредитів	7. Кредити філіям, дочірнім структурам
Усього можливо покрити	Усього можливо покрити

ДОДАТОК В

	B_1	...	B_i	...	Bn	
A_1	c_{11} x_{11}	...	c_{ij} x_{ij}	...	c_{1n} x_{1n}	a_i
...	...	...	...	...		...
A_i	c_{i1} x_{i1}	...	c_{ij} x_{ij}	...	c_{in} x_{in}	a_i
...	...	...	...	...	...	...
A_m	c_{m1} x_{m1}	...	c_{ij} x_{ij}	...	c_{mn} x_{mn}	a_m
	b_1	...	b_j	...	b_m	

Рисунок В.1 – Витрати, пов'язані з перенесенням активів

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Худяков Владислав Олександрович, студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», освітня програма «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти Xydrwo96@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Формування фінансової стратегії АТ КБ «Приват банк» в умовах війни та повоєнного відновлення» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

_____	_____	В.О.Худяков
(дата)	(підпис)	(ініціали, прізвище)