

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ім. адмірала Макарова
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ МОРЯ

КАФЕДРА ФІНАНСІВ



«ДОПУЩЕНИЙ ДО ЗАХИСТУ»

завідувач кафедрою

професор, д.е.н. Рогов Г.К.
(науковий ступінь, вчене звання, П.І.Б. завкафедрою)

_____ «__» _____ грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему: **«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ**
УСТАНОВ УКРАЇНИ»

Виконав: студент групи 6441м

Калнаус Ю.В.
(підпис)

Керівник роботи:

Доцент кафедри фінансів, к.е.н.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Приходько Н.В.
(підпис)

Миколаїв – 2023 р.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ ІМЕНІ
АДМІРАЛА МАКАРОВА**

Факультет економіки моря

Кафедра _____ фінансів
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Гарант освітньої програми
проф., д.е.н. Рогов Г.К.
« 5 » травня 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»**

Студенту Калнаус Юрію Володимировичу
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи: Формування стратегії розвитку банківських установ України

Керівник роботи доцент, к.е.н. Приходько Наталі Василівна
(науковий ступень, вчене звання, прізвище, ім'я по батькові)

Затверджені наказом ректора № 1206уч від « 09 » жовтня 2023 року

2. Термін подачі роботи 12.12.2023р.

3. Вихідні дані по роботі:
нормативно-законодавча база
фінансова звітність АТ КБ «Приватбанк» за 2019-2022 роки;
статистична інформація з сайту Національного банку України і
Міністерства фінансів України, Державної служби статистики

4. Перелік питань, що належать до розробки:
розкрити сутність поняття «стратегія банку», її складових та видів; дослідити
існуючі підходи та методи формування стратегії розвитку банківської
установи; розкрити нормативно-законодавчу базу формування стратегії
розвитку банківської установи; проаналізувати тенденції розвитку всієї
банківської системи України за останнє десятиріччя та найбільшого банку
України - АТ КБ «Приватбанк»; розробити науково обгрунтовані рекомендації
щодо вдосконалення формування стратегій розвитку банківських установ
України.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) мета, предмет, об'єкт дослідження; Організація бізнес-процесів в банківській установі; Підсистеми, що забезпечують формування та реалізацію стратегії розвитку банківської установи; Чинники, які впливають на результативність формування і реалізації стратегії розвитку банківської установи; Динаміка зміни кількості банків України в 2013-2023 роках; Капітал банківської системи в 2013-2022рр. та 9 місяців 2023 р.; Рентабельність активів та рентабельність власного капіталу банківської системи України за 2013-2022 рр.; Показники, які характеризують фінансові результати ПриватБанку в 2018-2022 рр. та 9 місяців 2023 року; Стратегії АТ КБ «Приватбанк» до 2024 року, як «Хорошого банку»; Стратегічна карта розвитку АТ КБ «Приватбанк»; Формування стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників(BSC) та програмно-цільового методу АТ КБ «Приватбанк».

6. Дата видачі завдання 5.05.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назви етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Систематизація інформації та складання розгорнутого змісту роботи, затвердження його науковим керівником	19.05.2023	виконано
2	Розробка теоретичного розділу	20.06.2023	виконано
3	Розробка аналітичного розділу	10.10.2023	виконано
4	Розробка проектного розділу	10.11.2023	виконано
5	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	17.11.2023	виконано
6	Розробка автореферату, презентації кваліфікаційної роботи та доповіді	30.11.2023	виконано
7	Подання кваліфікаційної роботи на попередній захист	08.12.2023	виконано
8	Подання на кафедру фінансів тексту остаточного варіанту роботи, підписаного її керівником, разом з заявою щодо самостійності виконання роботи та ідентичності друкованої та електронної версії роботи	12.12.2023	виконано
9	Подання кваліфікаційної роботи рецензенту	18.12.2023	виконано
10	Подання на кафедру фінансів електронних версії наступних документів у форматі pdf: кваліфікаційної роботи; файлу-опису кваліфікаційної роботи (згідно Додатку до наказу ректора НУК від 19.05.2020 р. за №287-уч); презентації доповіді	21.12.2023	виконано
11	Подання на кафедру фінансів письмового відгуку та рецензії на кваліфікаційну роботу	21.12.2023	виконано

Студент Калнаус Ю.В. / Калнаус Ю.В. /
(підпис) (ПІБ)

Керівник Приходько Н.В. / Приходько Н.В. /
(підпис) (ПІБ)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ.....	8
1.1. Сутність поняття «стратегія банку», її складові та види	8
1.2. Нормативно-законодавча база формування стратегії розвитку банківських установ України	19
1.3. Методичні підходи до формування стратегії розвитку банківської установи.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ	28
2.1. Аналіз показників рівня та ефективності розвитку банківської системи України	28
2.2. Аналіз стратегії розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	45
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ.....	63
3.1. Впровадження програмно-цільового методу та збалансованої системи показників для формування стратегії розвитку АТ КБ «Приватбанк»	63
3.2. Розробка регресійної моделі впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на рентабельність капіталу банківської системи України	75
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобальної економічної трансформації та нестабільності фінансового ринку, актуальність стратегії розвитку банківських установ України стає надзвичайно важливою. Банківська система є одним з ключових елементів фінансового сектору економіки будь-якої країни. Вона відіграє важливу роль у забезпеченні фінансового обігу, розвитку підприємництва та інновацій, а також у формуванні фінансової стабільності.

В наш час Україна переживає період значних економічних і політичних змін. Ці зміни мають значний вплив на стан банківської системи країни. З одного боку, вони створюють нові можливості для розвитку банківського сектору, зокрема у сфері цифрових технологій та обслуговування клієнтів. З іншого боку, вони підвищують ризики для банківської системи, зокрема ризики кібератак та фінансової нестабільності.

У таких умовах формування стратегії розвитку банківських установ України є особливо актуальним завданням. Така стратегія повинна враховувати як поточні тенденції розвитку банківської системи, так і потенційні ризики. Розробка фінансової стратегії є одним з важливих етапів для формування стратегії розвитку банківської установи та забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Проблеми формування стратегій банків, в тому числі фінансових стратегій, досліджували такі науковці як: М. Алексеєнко, О. Васюренко, С. Козьменко, О. Лютий, В. Міщенко, А. Мороз, Л. Примостка та ін.. В роботах цих та інших вчених широко висвітлено проблематику формування стратегій банківських установ. Але окремі аспекти формування стратегій розвитку банків залишаються актуальними і в сучасних умовах, що обумовило вибір даної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних питань формування стратегії розвитку банківських установ України, а також та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення її формування.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі передбачається вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність поняття «стратегія банку», її складових та видів;
- дослідити існуючі підходи та методи формування стратегії розвитку банківської установи;
- розкрити нормативно-законодавчу базу формування стратегії розвитку банківської установи;
- проаналізувати тенденції розвитку всієї банківської системи України за останнє десятиріччя та найбільшого банку України - АТ КБ «Приватбанк»;
- розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення формування стратегій розвитку банківських установ України.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку банківських установ України.

Предметом дослідження є теоретичні основи, методичні підходи і практичні аспекти формування стратегії розвитку банківських установ України.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися методи наукової абстракції; логічного узагальнення і діалектики; методи індукції та дедукції; табличний та графічний методи; системного аналізу; методи фінансового аналізу та економіко-математичного моделювання тощо.

Інформаційною базою дослідження є нормативні та законодавчі акти, закони України, постанови Національного банку України, що регулюють діяльність банків; наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, що спеціалізуються в банківській та фінансовій сфері; статистичні дані

Національного банку України, Міністерства фінансів України та Державної служби статистики; фінансова звітність банків; Інтернет-ресурси.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження, полягає в наступному:

вдосконалено:

- визначення стратегії розвитку банківської установи як довгострокового, послідовного плану дій, який розробляється, щоб забезпечити стабільне функціонування банку в мінливих умовах зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей, а також поступове зростання всіх показників його діяльності;

отримало подальший розвиток:

- поєднання для формування стратегії розвитку банку програмно-цільового методу і системи збалансованих показників, що дає можливість трансформувати місію банку в конкретні показники і заходи, спрямовані на досягнення оптимальних результатів та керування бізнес-процесами;

- побудована багатофакторна регресійна модель залежності одного з основних стратегічних показників розвитку банківських установ – рентабельності капіталу від внутрішніх та зовнішніх факторів (обсяг прямих іноземних інвестицій, обсяг кредитного портфелю та обсяг інвестицій банків в цінні папери).

Практичне значення отриманих результатів. Проведений в магістерській роботі детальний аналіз формування стратегії розвитку банківської системи України та запропоновані напрями її вдосконалення можуть бути використані в банківських установах при розробці стратегії їх розвитку.

Особистий вклад здобувача. Кваліфікаційна робота є самостійно виконаним дослідженням, в якому викладені теоретичні і практичні аспекти формування ефективної стратегії розвитку банківської установи.

Апробація результатів дослідження була здійснена на Наукових економічних читаннях (он-лайн) «Актуальні вектори відновлювальної трансформації економіки України», присвячених пам'яті першого декана

Інженерно-економічного факультету НУК професора В.Ч. Лі (Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв, 2023).

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 100 сторінках комп'ютерного тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (з 61). Робота містить 10 рисунків та 23 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

1.1. Сутність поняття «стратегія банку», її складові та види

Сучасні умови роботи банків характеризуються непередбачуваністю, нестабільністю та великим рівнем динамізму. Додаткові непередбачувані ситуації можуть призвести до кризи, яка в свою чергу становить загрозу не лише для прибутковості банків, але й загалом для їхнього функціонування. Істотними причинами припинення діяльності банків є їхня неспроможність нейтралізувати ризики, які з'явилися в банківській системі, та відсутність розробленого плану дій виходу з кризової ситуації. Для забезпечення прибутковості, ліквідності та досягнення конкурентних переваг у банку важливо створити ефективну стратегію. Оскільки дослідження процесу формування стратегії банку є необхідним, доцільно розглянути та систематизувати підходи до поняття "стратегія" та "стратегія банку".

Термін «стратегія» почав використовуватися у XVIII столітті, а саме він походить від грецького слова "στρατηγία" (strategia), що означає "вміння командувати військами" [1]. У подальшому поняття стратегії було застосоване в інших сферах життєдіяльності, таких як бізнес, політика, наука тощо.

Поняття «стратегія» почало активно використовуватися різними менеджерами в XX столітті, коли необхідно було оперативно реагувати на непередбачувані зміни зовнішнього середовища. Однак використання стратегій ускладнювалось відсутністю теоретико-методологічних основ. На даний момент вчені розходяться в думках щодо значення стратегії та її природи, тому рекомендується спочатку поглянути на це поняття з різних точок зору. (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Поняття стратегія різними науковцями

Автори	Поняття терміну «стратегія»
Ансофф І.	«Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності» [2]
Берман Б.	«Комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей» [3]
Борисевич С.	«Спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети» [4]
Шершньова З., Оборської С.	«довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики» [5]
Градескова К.	«Генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність етапів досягнення стратегічних цілей» [6]
Дикань Н.	«Модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми» [7]
Чандлер А.	«Визначення базових довгострокових цілей та орієнтирів організації, вибір основних дій та забезпечення необхідних ресурсів для досягнення таких цілей» [8]
Клівець П.Г.	«Узагальнена програма діяльності (модель дій), спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів» [9]
Хамель Г.	«Стратегія це - діяльність яка будується на розвитку ключових переваг підприємства» [10]
Мізюк Б.	«напрямок генеральної діяльності, який повинен привести до поставлених підприємством цілей» [11]
Примак Т.	«генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головніша та розподіл ресурсів для їх досягнення. Стратегія формує цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство має загальний (такий, що об'єднує всі підрозділи) напрямок роботи» [12]
Гудзинський О.Д.	«форма прояву управлінської діяльності, взаємозв'язку мети та способу її досягнення; засіб для досягнення певних цілей» [13]

Поняттям «стратегія» в науковій літературі прийнято вважати [2; 9]:

1. Мета управління (ідеальна модель підприємства, що реалізує бачення керівників і власників).

2. Приклад (джерело прагнення підприємств у прагненні наблизитися до стандарту).

3. Задуманий результат у майбутньому, напрямки розвитку, перспективне уявлення про майбутній стан підприємства та його гнучкість у конкурентній боротьбі.

4. Встановлення ключових довгострокових цілей і завдань, прийняття рішень щодо напрямку дій та розподілу необхідних ресурсів для досягнення поставлених завдань.

5. Загальний комплексний план досягнення цілей.

6. Багаторічна історія розвитку підприємства та методи досягнення його цілей.

7. Позиція на ринку (переважно участь у ринковій конкуренції та заняття нових ринків);

8. Низка прийнятих рішень щодо розподілу ресурсів і досягнення довгострокової конкурентної переваги на цільових ринках.

9. Загальний план діяльності, спрямований на досягнення цілей компанії шляхом ефективного розподілу, координації та використання ресурсів [2].

Аналіз зарубіжних даних показує, що дослідження та розробки стратегічного планування та стратегічного менеджменту почалися у 1950-х роках. Наприклад, І. Ансофф у своїй роботі виявив, що в американській науковій літературі прийнято поділяти визначення стратегії на старе та нове [2]. Старе визначення базується на ідеї стратегічного планування, де стратегію розглядали як план, а процес її створення – як довгострокове планування. Учений Б. Куїнн визначає стратегію як "план, що об'єднує основні організаційні цілі, політику та дії в єдину інтегровану систему" [14]. М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоури вказують, що стратегія – це комплексний план, спрямований на виконання місії організації та досягнення її цілей [15]. У. Глюк вважає, що стратегія представляє собою унікальний план організації,

який дозволяє розраховувати на досягнення довгострокових цілей, сформованих у процесі управління [16]. За словами А. Чендлера, стратегія означає встановлення основних довгострокових цілей та намірів підприємства, прийняття курсу дій і розподіл необхідних ресурсів для досягнення цих цілей. Він наголошує на важливості раціонального планування як основного процесу у виборі та розробці стратегії [17].

Сучасне розуміння поняття "стратегія" відзначається широким спектром тлумачень цього терміну. До представників цього нового підходу відносять І. Ансоффа [2], П. Друкера [18], Г. Мінцберга [10], М. Портера [2]. У роботі І. Ансоффа [2] стратегію розглядають як набір правил для прийняття рішень, за якими організація орієнтується у своїй діяльності. Сам автор розрізняє чотири групи таких правил:

- правила, що використовуються для оцінки результатів діяльності фірми;
- правила, за якими формуються відносини фірми з її зовнішнім оточенням;
- правила, які регулюють внутрішні відносини та процедури всередині організації;
- правила, за якими фірма здійснює свою щоденну діяльність [2].

Таким чином, загальне поняття "стратегія" можна розуміти, як послідовний план дій, який розробляється для досягнення певної мети. Вона визначає основні напрямки діяльності, ресурси, підходи, якими буде користуватися організація та способи досягнення поставлених цілей. Стратегія є завжди важливим інструментом для розвитку та успішної діяльності організації, оскільки вона займається тим, які ресурси та засоби потрібні для досягнення мети, які завдання потрібно виконувати та які шляхи досягнення цілей. Можна сказати, що основні елементи стратегії включають в себе визначення ресурсів та показників успіху, аналіз поточної ситуації та визначення можливостей та загроз, визначення цілей та завдань, вибір стратегії та розробку плану дій.

Стратегія обов'язково повинна бути чітко сформульована, доступна та зрозуміла для всіх працівників організації, адаптована до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі та забезпечувати довгостроковий успіх організації.

Функціональна стратегія – це стратегія, яка допомагає визначити, як використовувати та керувати ресурсами та навичками найбільш ефективно у кожній із своїх сфер діяльності для досягнення встановлених цілей[19].

Функціональні стратегії - це підходи та плани, які розробляються для кожного окремого функціонального підрозділу або діяльності організації з метою досягнення загальної стратегії організації. Вони деталізують, як кожний функціональний відділ вноситиме свій внесок у досягнення стратегічних цілей.

Основні функціональні стратегії можуть включати такі складові:

- маркетингова стратегія – це визначення планів щодо реклами, просування продуктів чи послуг, встановлення цін, дослідження ринку і взаємодія з клієнтами для досягнення маркетингових цілей;
- фінансова стратегія - розробка планів щодо управління бюджетами, оптимізації фінансових процесів, забезпечення фінансової стабільності і раціонального використання ресурсів;
- операційна стратегія - управління процесами виробництва або надання послуг, забезпечення ефективності операцій і оптимізація ланцюга постачання;
- стратегія управління ресурсами і персоналом – це розробка планів для управління людськими ресурсами, розвитку персоналу, планування кадрових ресурсів і управління організаційною культурою;
- технологічна стратегія – це визначення планів щодо розвитку та використання технологій для підтримки стратегічних цілей, включаючи цифрову трансформацію.

Функціональні стратегії мають бути взаємопов'язаними і спрямованими на підтримку загальної стратегії. Вони допомагають уточнити, як кожен функціональний відділ або діяльність сприяє досягненню стратегічних цілей.

Розглянемо більш детально поняття фінансова стратегія. Фінансова стратегія розглядали у своїх дослідженнях як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, серед яких можна назвати І.О. Бланка, Є. Брігхема, Н.М. Давиденка, Л.Н. Павлову, І.В. Сало, О.С. Стоянову, З.Е. Шершньову та інших [20]. Однак їхні дослідження, як на практичному, так і на теоретичному рівні, не виробили єдиного розуміння сутності фінансової стратегії, її класифікації та конкретного механізму дій.

Деякі праці науковців розрізняють фінансову стратегію підприємства за своїми цілями та часом, так для прикладу А.М. Ковальова в своїх працях поділила фінансову стратегію конкретно за рівнями:

1. Генеральна фінансова стратегія визначає принципи фінансової діяльності підприємства, її основні напрямки та завдання. В рамках цієї стратегії вирішуються питання стосовно формування фінансових ресурсів за виконавцями і напрямками діяльності, а також встановлюються взаємозв'язки з бюджетами на всіх рівнях. Зазвичай розробка такої стратегії займає не менше одного року.

2. Оперативна фінансова стратегія призначена для поточного керування фінансовими ресурсами. Стратегія розробляється в рамках основної фінансової стратегії та деталізує її на конкретний період (місяць, квартал, півріччя). Оперативна фінансова стратегія включає такі аспекти, як управління доходами і витратами за цінними паперами, розрахунки з постачальниками та покупцями.

3. Фінансова стратегія досягнення окремих стратегічних завдань передбачає конкретні фінансові операції, спрямовані на виконання більш загальних цілей підприємства [21, с.211-219].

Зважаючи на різноманітність, складність і багатоплановість поняття "фінансова стратегія", її вживання в літературі може розумітися по-різному і

зазвичай залежить від загального контексту фінансового управління. Визначення фінансової стратегії вітчизняними й зарубіжними фахівцями представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття фінансової стратегії науковцями

Ю. Брігхем, Л. Гапенски	«найбільш загальний підхід до організації та здійснення діяльності корпорації» [19]
І.А. Бланк	«система довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства, визначених його фінансовою ідеологією, і найбільш ефективних шляхів їх досягнення» [20]
Лукіна Ю. В.	«стратегія, метою якої є підвищення багатства власника підприємства» [22]
Станіславчик Е. Н.	«стратегія, метою якої виступає підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги» [23]
Поддєрьогін А. М	«стратегія, що включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання» [24]

Незважаючи на розбіжність, особливістю цих визначень є те, що вони розглядають фінансову стратегію як систему цілеспрямованого довгострокового управління фінансовими ресурсами та вибір альтернативних варіантів стратегій.

За допомогою різноманітних інструментів управління фінансовим потенціалом виробничих структур підприємства можна створити та реалізувати відповідну фінансову стратегію. Для підприємств є необхідним розробити фінансову стратегію як складову економічної безпеки. Для банків фінансова стратегія також є важливим елементом економічної безпеки. Банківська стратегія повинна забезпечувати стійкість та надійність своєї фінансової системи, щоб зменшити ризики фінансових криз та виконувати свої функції належним чином.

Стратегія банку - це довгостроковий план дій, який дозволяє визначити місце та роль банку на ринку фінансових послуг, а також забезпечити його стійкість та конкурентоздатність в умовах середовища, що змінюється. Вона

визначається відповідно до цілей та стратегічних завдань банку, орієнтованих на задоволення потреб клієнтів, досягнення прибутковості і забезпечення розвитку та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле.

Види стратегій банків можна поділити за різними ознаками. Одним з головних критеріїв є спрямованість стратегії на відповідну сферу бізнесу. За цим критерієм виділяють такі стратегії, як:

1. Стратегія універсального банку (орієнтована на надання повного спектру фінансових послуг для різних категорій клієнтів, таких як фізичні та юридичні особи, малі та середні підприємства, корпоративні клієнти тощо).

2. Спеціалізована стратегія (спрямована на розвиток конкретного напрямку діяльності, такого як інвестиційний банкінг, лізинг, банкінг для нерухомості тощо).

3. Регіональна стратегія (орієнтована на розвиток діяльності банку в певному регіоні або країні)

4. Міжнародна стратегія (спрямована на розвиток банку в інших країнах та міжнародному ринку).

Також критерієм класифікації може бути стратегічний підхід до бізнесу. За цим критерієм виділяють такі види стратегій [25]:

1. Інновації (спрямована на створення нових продуктів або послуг, які є новаторськими та унікальними на ринку).

2. Розвиток (спрямований на збільшення розміру бізнесу шляхом введення нових продуктів або послуг, придбання нових підприємств, розширення ринків збуту та ін.).

3. Диверсифікація (спрямована на створення нових бізнесів, які не пов'язані з поточними продуктами або послугами компанії).

4. Захист (спрямована на збереження позицій на ринку та захист від конкурентів);

5. Консолідація (спрямована на утримання позицій на ринку та оптимізацію бізнес-процесів компанії).

Кожен банк, розробляючи свою унікальну стратегію розвитку, оперує не у виборі схеми дій, а в індивідуальних можливостях та потенціалу банку. На цій основі постає вибір стратегії розвитку, таким чином, щоб можливо було забезпечити стійкий розвиток в невизначеному середовищі шляхом розробки та обґрунтування дієвого механізму управління банком. Види стратегій розвитку:

1. Агресивна стратегія зростання, спрямована на досягнення зростання, що перевищує зростання ринку банківських послуг і тим самим збільшує його ринкову частку. Як правило, це означає, що прибутковість банків нижча, ніж прибутковість банківської системи в цілому, через прийняття вищого рівня ризику.

2. Стратегія помірного зростання спрямована на зростання в тандемі з ринком банківських послуг, таким чином зберігаючи свою частку ринку. Як правило, це означає, що прибутковість банку дорівнює прибутковості банківської системи в цілому за умови однакового рівня ризику.

3. Консервативна стратегія спрямована на зниження зростання або рівень зростання нижчий за зростання ринку банківських послуг, що призводить до зменшення частки ринку. Як правило, це означає, що прибутковість банків є вищою, ніж прибутковість банківської системи в цілому, через прийняття знижених рівнів ризику [26].

Банк може вибрати кожен стратегію як пріоритетну, виходячи з її мети, ресурсів, цілей, можливостей і конкурентного середовища.

Банківська діяльність не може існувати без стратегії, оскільки вона потребує чіткого планування та орієнтації на майбутнє. Без стратегії банк може стати непередбачуваним, нестабільним та нерентабельним, що негативно відобразиться на його клієнтах, співробітниках та всій економіці в цілому. Тому розробка та впровадження ефективної стратегії є однією з ключових завдань керівництва банку.

Як правило, стратегами є акціонери, керівники вищої ланки, сторонні або власні консультанти та банківські аналітики. Для розробки банківської стратегії можна використовувати такі підходи:

1. Традиційний підхід, що передбачає безпосередню розробку стратегії власником організації (цей підхід підходить тільки для невеликих приватних банків, де поєднуються функції єдиного власника і керівника банку).

2. Конкурентний підхід – залучає кандидатів на першу керівну посаду (президента, менеджера тощо), розробляючи стратегії на основі ключових цілей, встановлених акціонерами, та встановлених ресурсних обмежень. Далі представлені варіанти змагаються, і переможець займає відповідну позицію та починає реалізацію запропонованої стратегії (метод підходить як для новостворених, так і для реструктуризованих банків).

3. Інтегративний підхід – передбачає розробку стратегії в два послідовних етапи. На першому етапі керівники основних сфер діяльності банку (фінанси, кадри, кредит, депозити тощо) розробляють відповідні частини стратегії на основі вказівок керівника банку. На другому етапі перший менеджер інтегрує ці частини в загальну стратегію (цей підхід актуальний для роботи в банку).

4. Зовнішній підхід – коли розробка стратегії доручається сторонній організації, наприклад консалтинговій фірмі. Банківська діяльність є складним та динамічним процесом, що вимагає від банків постійного аналізу змін на ринку та розробки ефективної стратегії [27].

Стратегія допомагає банку визначити свої цілі та завдання, розробити плани дій, обрати способи реалізації та контролювати їх виконання. Вона дозволяє банку зосередитися на своїх сильних сторонах та використовувати можливості на ринку, а також підвищити конкурентоспроможність та знизити ризики.

Банківська стратегія передбачає визначення цілей та завдань банку на довгострокову перспективу та розробку механізмів їх досягнення. Вона включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення

конкурентних переваг та недоліків банку, вибір напрямку діяльності, розробку планів маркетингу та фінансового планування, а також визначення стратегічних ризиків та їх управління. Виконання стратегії дозволяє банку досягати стабільності та збільшення прибутковості, а також підвищення рівня довіри клієнтів та зміцнення своєї позиції на ринку.

Можна сказати, що актуальність формування стратегії банку обумовлена рядом факторів, таких як фінансові умови, обрана мета, цілі, рішення, завдання і їхнє інтегрування в єдину цілісну систему. Фінансова стратегія банку є інструментом, який дозволяє ефективно управляти зміною фінансового потенціалу банку в контексті інноваційного розвитку та забезпечення фінансової стабільності. Ці складові взаємодіють між собою, утворюючи комплексну стратегію розвитку банку, яка допомагає досягнути його цілей і позиціонуватися на ринку успішно та стійко.

Стратегія розвитку банку - це послідовний план дій та заходів, який використовує можливості та ресурси банку з метою досягнення конкретних цілей і досягнення бажаних результатів у майбутньому. Цей документ встановлює чіткий план дій та стратегічних кроків, які необхідно вжити для розвитку, вдосконалення та збереження конкурентоспроможності на ринку. Основною метою стратегії розвитку є спрямування зусиль та ресурсів банку в тому напрямку, який дозволить досягти довгострокових цілей і бажаних результатів [28].

Під час розробки стратегії розвитку, банк проводить аналіз свого поточного стану, визначає свою місію та цілі, а також враховує швидко змінюване зовнішнє середовище та конкурентний ландшафт. Відповідно до цього аналізу, банк визначає свої стратегічні переваги, слабкі сторони і можливості для розвитку, а також загрози, які можуть вплинути на її успіх. На основі цих даних, стратегія розвитку визначає найкращий спосіб використання ресурсів, включаючи фінансові, людські, технічні і інші, для досягнення стратегічних цілей. Банк також визначає послідовність заходів і конкретні

проекти, які потрібно реалізувати, і встановлює механізми вимірювання результатів та контролю за виконанням стратегії.

Стратегія розвитку може бути короткостроковою або довгостроковою, залежно від цілей банку. Важливо, щоб вона була гнучкою і адаптивною, оскільки умови на ринку постійно змінюються. І, крім того, стратегія розвитку є важливим інструментом для комунікації між усіма підрозділами банку, що допомагає забезпечити спільне бачення та спільну спрямованість усіх працівників на досягнення спільних цілей. Ця спільна спрямованість і спільне бачення допомагають створити єдину команду, яка працює в одному напрямку, сприяючи успіху та реалізації стратегії банку.

1.2. Нормативно-законодавча база формування стратегії розвитку банківських установ України

Нормативно-законодавча база формування стратегії банку включає в себе закони та нормативні акти, які регулюють функціонування банківської системи в країні.

Законодавча база, яка регулює формування стратегії банку, включає в себе ряд законів та нормативних актів, серед яких:

1. Конституція України, яка визначає основні принципи діяльності в усіх сферах життя, включаючи банківську діяльність [29].
2. Закон України «Про банки та банківську діяльність», який встановлює правову базу для діяльності банків в Україні, включаючи вимоги до створення та реєстрації банків, їхньої діяльності та забезпечення стабільності банківської системи [30].
3. Закон України «Про Національний банк України», що визначає роль та функції Національного банку України в регулюванні банківської системи та забезпеченні стабільності національної грошової одиниці [31].

4. Закон України «Про захист персональних даних», який встановлює вимоги щодо обробки та збереження персональних даних клієнтів банку [32].

5. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», який встановлює правила діяльності на ринку фінансових послуг, включаючи банківський сектор [33].

6. Закон України «Про акціонерні товариства» [34].

7. Закон України «Про спрощення процедур реорганізації та капіталізації банків» [35].

8. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [36].

9. Постанова Національного банку України «Стратегія Національного банку України щодо реструктуризації та реорганізації банків у стані фінансової скрути», яка встановлює вимоги щодо формування та реалізації стратегії розвитку банків, які попали в скрутне становище. [37].

10. Постанова Національного банку України «Про вимоги до організації та здійснення діяльності у галузі протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинів та фінансування тероризму в банківській сфері», що встановлює вимоги щодо протидії легалізації (відмивання) доходів та фінансуванню тероризму в банківській сфері [38].

11. Постанова Національного банку України «Про затвердження Положення про здійснення банками фінансового моніторингу» [39].

Ці закони та нормативні акти встановлюють загальні вимоги до діяльності банків, включаючи вимоги до їхньої стратегії розвитку, організації та здійснення діяльності, захисту персональних даних клієнтів та протидії легалізації незаконних доходів та фінансуванню тероризму. Крім того, у банківській сфері також діють різноманітні накази, постанови та розпорядження Національного банку України, які визначають правила банківської діяльності та надають рекомендації щодо формування стратегій банку (табл. 1.3).

Дії Національного банку щодо формування стратегії банками*

Дія	Опис
Встановлює правила	банківської діяльності, щодо формування стратегій банку, які регулюються нормативно-правовими актами.
Встановлює вимоги	щодо стратегічного планування банку, які включають в себе визначення стратегічних цілей, аналіз ризиків та можливостей, визначення внутрішніх та зовнішніх чинників впливу, оцінку ресурсного забезпечення та розробку планів дій.
Контролює дотримання	банками встановлених вимог та регулярно оцінює ефективність стратегій та стратегічного планування банків.

* сформовано автором на основі [40, 41]

Згідно з цими правилами та вимогами, банки повинні формувати стратегії, які спрямовані на забезпечення сталого фінансового розвитку банку, підвищення його конкурентоспроможності та збільшення доходів. У стратегії повинні бути відображені цілі, завдання та пріоритети банку, а також стратегічні напрямки розвитку.

1.3. Методичні підходи до формування стратегії розвитку банківської установи

Методичні підходи до формування стратегії - це набір системних методів, підходів і інструментів, які допомагають планувати та створювати стратегію для досягнення конкретних цілей в організації або підприємстві. Вони включають в себе аналіз і оцінку різних факторів, що впливають на діяльність організації, вибір оптимальних шляхів дії та розробку довгострокових стратегічних планів [42].

Методичні підходи до формування стратегії розвитку банківської установи представляють собою набір методологічних інструментів та

концепцій, які використовуються для планування та реалізації стратегічних цілей і завдань банку. Ці підходи є важливою частиною процесу стратегічного управління і сприяють досягненню конкурентних переваг та стійкого розвитку банківської установи.

Далі розглянемо основні фактори, що впливають на формування стратегії розвитку банківської установи. З основних факторів, що впливають на формування стратегії та досягнення як кількісних, так і якісних показників є завчасні заходи, спрямовані на:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища банку для виявлення ризиків та можливостей розвитку.
2. Оцінку потенціалу розвитку, визначення місії, цілей і перспектив банку.
3. Аналіз конкурентної позиції банку на ринку.
4. Вибір альтернативної стратегії розвитку банку.
5. Сформування стратегії розвитку банку.
6. Планування стратегії, включаючи розроблення дорожньої карти та встановлення ключових результативних показників.
7. Контроль над діяльністю банку та його стратегічним управлінням.
8. Впровадження обраної стратегії розвитку банку і оптимізація бізнес-процесів для відповіді на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, з урахуванням ресурсного потенціалу банку [41].

У цьому процесі суб'єктом є підрозділи банку та його персонал, які виконують завдання для досягнення цілей. Об'єктом є процеси, пов'язані з управлінням ресурсами банку, включаючи фінанси, людські ресурси, капітал та інформацію. Інструменти включають фінанси, маркетинг, планування, регулювання, аналіз та контроль. Все це є заходи реалізації організації бізнес-процесів, які зображені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Організація бізнес-процесів в банківській установі

Джерело: сформовано автором на основі [42]

Якщо розглянути основні завдання формування стратегії розвитку банку, то можна виділити наступні [43]:

1. Аналіз середовища (оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища для розуміння внутрішніх та зовнішніх загроз).
2. Реалізація обраної стратегії банку (мета та напрямок розвитку на довгостроковий період).
3. Визначення конкурентних переваг та людського потенціалу, як важливого фактору розвитку банку.
4. Швидка реакція на зміни в навколишньому середовищі та коригування діючих (або прийняття нових) управлінських рішень, управління ризиками.
5. Моніторинг та аналіз результатів, коригування стратегії та дотримання вимог регуляторів.
6. Постійне вдосконалення стратегії банку, розробка нових технологій та продуктів.

Існують різні підсистеми, які забезпечують формування та реалізацію стратегії розвитку банківської установи, які зображені на рис. 1.2:

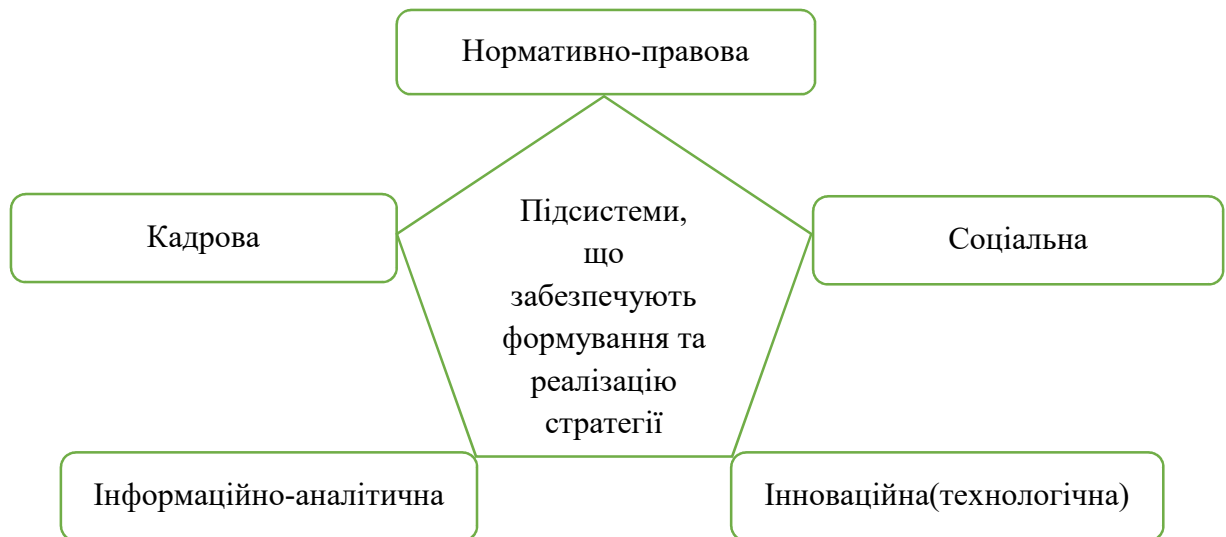


Рис. 1.2. Підсистеми, що забезпечують формування та реалізацію стратегії розвитку банківської установи

Джерело: сформовано автором на основі [44]

Нормативно-правова підсистема відповідає за дотримання всіх законодавчих та регуляторних вимог, які стосуються фінансової сфери.

Інформаційно-аналітична підсистема забезпечує збір, аналіз і обробку інформації, необхідної для прийняття стратегічних рішень.

Інноваційна (технологічна) підсистема спрямована на впровадження новітніх технологій та інновацій, що можуть поліпшити якість послуг та ефективність банку;

Кадрова підсистема в себе набір, навчання, розвиток і мотивацію персоналу, а також управління людськими ресурсами;

Соціальна підсистема спрямована на створення сприятливого соціального середовища для працівників банку, а також на взаємодію з громадськістю та вирішення соціальних питань.

Ці підсистеми разом інтегруються в систему стратегічного управління банком, допомагаючи забезпечити ефективне формування та реалізацію стратегії розвитку банку. Важливо зазначити, що стратегічне управління є складним процесом, який не може бути універсальним для різних об'єктів та

періодів часу з різними завданнями. Тому існують певні обмеження, які впливають на його реалізацію в банку, зокрема [44]:

1. Відсутність системного підходу до формування стратегічного управління.
2. Конкуренція між стратегічними та поточними видами діяльності.
3. Відсутність надійної стратегічної інформації для управління банком.
4. Недостатні навички у сфері стратегічного управління.
5. Опір змінам, розподіл прав і обов'язків, визначення відповідальності, корпоративна поведінка та етика, що існують в банку.

З урахуванням цих обмежень при реалізації процесу стратегічного управління банком важливо приймати відповідні заходи. Враховуючи, що результативність стратегічного управління банком виявляється в результаті його власної роботи, розглянемо чинники, що впливають на цю результативність, зображено на рис. 1.3:

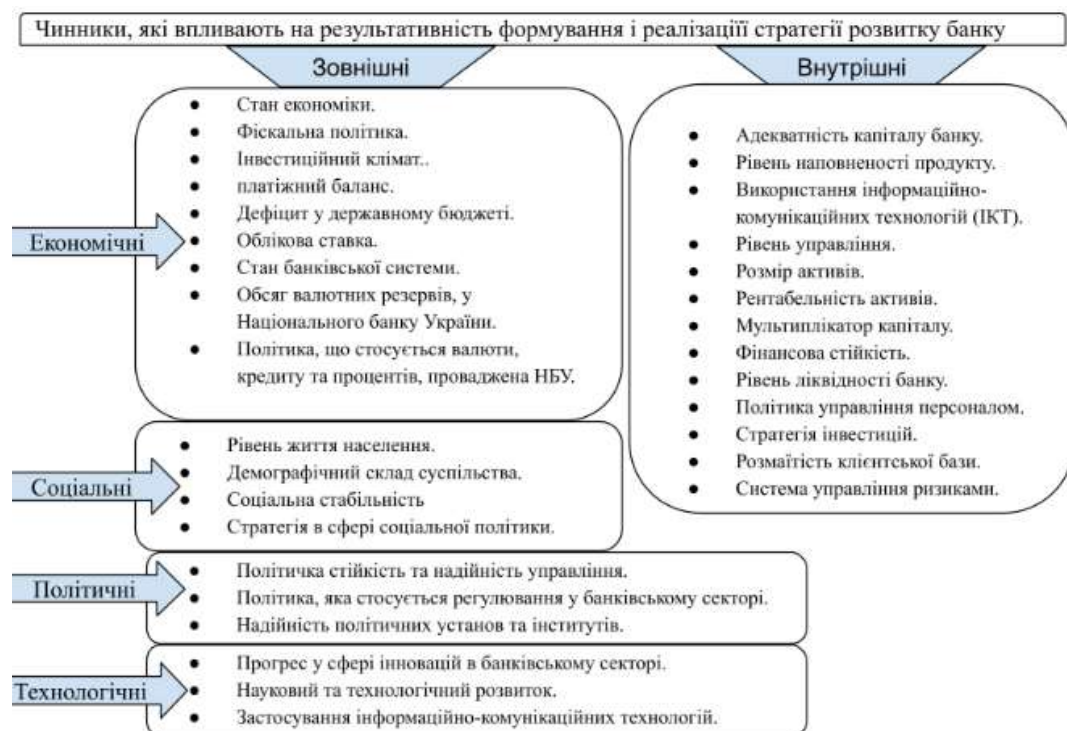


Рис. 1.3. Чинники, які впливають на результативність формування і реалізації стратегії розвитку банківської установи

Джерело: сформовано автором на основі [43,45]

Аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього впливу на результативність формування і реалізації стратегії розвитку банківської установи є основою успішного виконання цього процесу, оскільки їхні впливи на функціонування банку постійно змінюються.

Методичні підходи до формування стратегії розвитку банківської установи є важливою частиною стратегічного управління в банківській сфері і спрямовані на розробку та реалізацію стратегічних планів для досягнення цілей та завдань банку. Ці методичні підходи надають банкам системний інструментарій для ефективного управління їхнім розвитком. Вибір конкретного методичного підходу має відповідати стратегічним цілям та потребам конкретної банківської установи.

Висновки до розділу 1:

1. Нами запропоновано визначати стратегію розвитку банківської установи як довгостроковий, послідовний план дій, який розробляється, щоб забезпечити стабільне функціонування банку в мінливих умовах зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей поступове зростання всіх показників його діяльності.

Таке визначення акцентує увагу на важливих аспектах:

- стратегія розвитку розглядається як довгостроковий план розвитку, що враховує умови зовнішніх факторів та внутрішніх можливостей;
- стратегія розвитку характеризується різниці показниками діяльності банківської установи (фінансово-економічними, технологічними, соціально-правовими та іншими);
- стратегія розвитку має забезпечити фінансову стабільність як основу сталого розвитку банківської установи.

Формування стратегії розвитку є основою функціонування та сталого розвитку будь якого банку. Відсутність у банку стратегії розвитку позначає відсутність планування і може призвести до його банкрутства та ліквідації.

2. Однією із основних складових стратегії є фінансова стратегія. Нами запропоновано визначати фінансову стратегію як систему цілеспрямованого управління фінансовими ресурсами для забезпечення поступового розвитку і фінансової стабільності банківської установи в довгостроковій перспективі.

3. При формуванні стратегії розвитку застосовуються різні методичні підходи (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінка потенціалу розвитку, визначення місії, цілей і перспектив банку, аналіз конкурентної позиції банку на ринку, вибір альтернативної стратегії розвитку банку, сформування стратегії розвитку банку, планування стратегії, включаючи розроблення дорожньої карти та встановлення ключових результативних показників, контроль над діяльністю банку та його стратегічним управлінням, впровадження обраної стратегії розвитку банку і оптимізація бізнес-процесів), які дозволяють врахувати всі фактори впливу на фінансову стратегію, такі як економічні, політичні, соціальні та технологічні чинники.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз показників рівня та ефективності розвитку банківської системи України

Банківська система є важливим елементом економічної і фінансової інфраструктури будь-якої країни, і Україна не є винятком. Фінансові показники банківської системи України відіграють ключову роль у стабільності фінансового ринку, економічному розвитку та функціонуванні інших секторів господарства. Аналіз фінансових показників банківської системи є важливим інструментом для оцінки її стійкості, ефективності та ризиків, пов'язаних з її діяльністю.

З метою розробки стратегії розвитку банківської системи, окремої банківської установи по-перше необхідно проаналізувати основні фінансові показники банківської системи України за останні десять років (з 2013 року до 2022 року). Аналіз необхідний для визначення сучасних тенденцій та викликів, які стоять перед банківською системою України, і прийняття обґрунтованих рішень щодо її розвитку та регулювання.

Важливими фінансовими показниками, що характеризують діяльність банківської системи України, є:

- кількість банків;
- загальна вартість активів банківської системи;
- кредитний портфель;
- капітал банківської системи;
- депозитний портфель;
- фінансові результати банків;

- рентабельність активів та капіталу.

Послідовно проаналізуємо всі ці показники в динаміці:

1. Кількість банків.

Динаміка кількості банків в банківській системі України за період з 2013 до 2022 рр. та 9 місяців 2023 р. надана в табл. 2.1 та наглядно зображена на рис. 2.1.

Таблиця 2.1

Кількість банків за 2013-2022 рр. та 9 місяців 2023 р.

Дата	Кількість банків	З іноземним капіталом	100% іноземним капіталом
1.01.2013	176	53	22
1.01.2014	180	49	19
1.01.2015	163	51	19
1.01.2016	117	41	17
1.01.2017	96	38	17
1.01.2018	82	38	18
1.01.2019	77	37	23
1.01.2020	75	35	23
1.01.2021	73	33	23
1.01.2022	71	33	23
1.01.2023	67	30	22
1.10.2023	64	28	20

* складено автором за джерелом [46]

Зростаюча кількість банківських банкрутств в Україні за останні 10 років, навіть за умови дотримання нормативів банківської діяльності та законодавства України, свідчить про недосконалість діючої практики управління активами та пасивами в банках, а також наявності капіталу країни агресора в банках.

Як видно з рис. 2.1 в 2013-2023 (до жовтня 2023 року) роках спостерігається тенденція зменшення кількості банків.

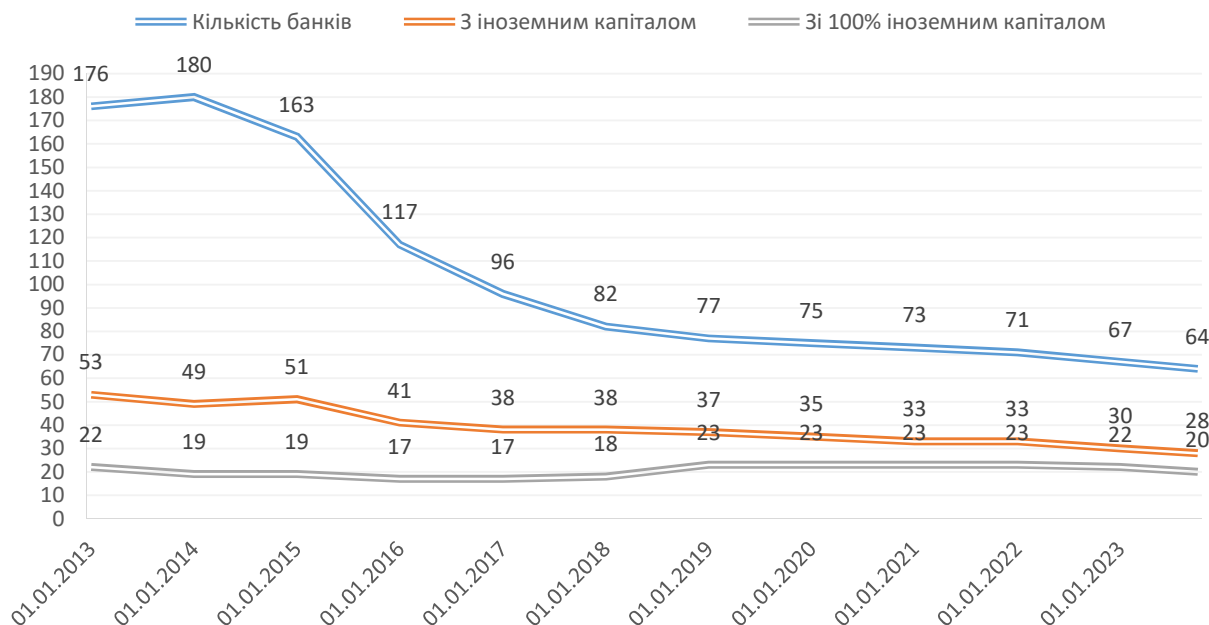


Рис. 2.1. Динаміка зміни кількості банків України в 2013-2023 роках

Нестабільність в банківській системі та в країні цілому призвели до виведення НБУ з ринку нестабільних банків, а саме:

- не мали змоги дотримуватись нових вимог НБУ;
- мали російський капітал;
- вели нелегальний бізнес та були виведені НБУ.

Проте, незважаючи на різке зменшення кількості банків в період з 2013 по 2023 рік, банківська система України продовжує проходити процес реформ та змін, спрямованих на підвищення її стабільності та надійності. Національний банк України активно регулює та забезпечує дотримання банками вимог щодо капіталізації, управління ризиками та дотримання стандартів міжнародної банківської практики.

2. Загальна вартість активів банківської системи.

Активи банківської системи України надано в табл. 2.2. В аналізований період спостерігається позитивна тенденція поступового зростання вартості активів банків України. Зменшення кількості фінансових установ, коронавірус та військова агресія не завадила банкам збільшувати свої активи.

Таблиця 2.2

Активи банківської системи за 2013-2022 рр. та 9 місяців 2023 р., млн. грн.

Дата	Загальна вартість активів (з врах. резервів)	Кредитний портфель	Частка кредитного портфеля в активах, %	Вкладення в цінні папери	Частка інвестиційно-го портфеля в активах, %	Резерви за активними операціями банків
1.01.2013	1267892	815327	64,3	96340	7,60	141319
1.01.2014	1408688	911402	64,6	138287	9,82	131252
1.01.2015	1520817	1006358	66,1	168928	11,11	204931
1.01.2016	1571411	1009768	64,2	201520	12,82	321303
1.01.2017	1737272	1005923	57,9	332273	19,13	484383
1.01.2018	1848333	1042798	56,4	425803	23,04	516985
1.01.2019	1911093	1118618	58,5	480615	25,15	555871
1.01.2020	1982628	1033539	52,1	539466	27,21	492069
1.01.2021	2209287	963664	43,6	791373	35,82	375459
1.01.2022	2358982	1065347	45,1	829887	35,18	278774
1.01.2023	2716883	1036129	38,1	1022658	37,64	368091
1.10.2023	3005073	1001014	33,3	1235776	41,12	362160

Таблиця 2.3

Пасиви банківської системи за 2013-2022 рр. та 9 місяців 2023 р., млн. грн.

Дата	Пасиви (усього)	Власний капітал	Статутний капітал	Зобов'язання банків	Кошти суб'єктів господарювання	Кошти фізичних осіб
1.01.2013	1127192	169320	175204	957872	202550	364003
1.01.2014	1278095	192599	185239	1085496	234948	433726
1.01.2015	1316852	148023	180150	1168829	261372	416371
1.01.2016	1254385	103713	222170	1150672	318568	402137
1.01.2017	1256299	123784	414668	1132515	369913	437152
1.01.2018	1336358	161108	495377	1172761	403927	478565
1.01.2019	1360764	154960	465532	1205114	406166	508869
1.01.2020	1494460	199921	470712	1293606	498156	552592
1.01.2021	1822814	209460	479932	1612174	646491	682029
1.01.2022	2053928	255514	481535	1798250	758434	727022
1.01.2023	2353592	215840	407021	2135043	889526	933553
1.10.2023	2647624	310824	404920	2336800	1101005	1004166

Аналіз кредитного портфелю показав, що за останні 10 років частка кредитного портфелю в активах банків зменшується з 64,3% до 33,3%, а частка

цінних паперів в активах збільшується з 7,6% до 41,12%, що свідчить про зміну стратегій діяльності банків в напрямку більш консервативних інвестицій та зменшення ризиків.

Далі проаналізуємо динаміку зміни джерел формування пасивів банківської системи. Пасиви банківської системи за останні 10 років представлено в табл. 2.3. Як видно з табл. 2.3, зобов'язання банків займають найбільшу питому вагу в складі пасивів банку, за аналізований період постерігається позитивна тенденція зростання вартості депозитного портфеля банків, що свідчить про зростання довіри до банківської системи, навіть під час воєнного стану.

3. Кредитний портфель.

Динаміка обсягів та структура кредитного портфеля банків є важливими показниками для оцінки фінансового стану країни. Протягом останнього десятиріччя Україна пережила численні фінансові та економічні кризи, що суттєво вплинули на кредитний ринок. В 2013-2022 рр. і 9 місяців 2023 р. можна спостерігати зміни в показниках кредитної діяльності банків (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фінансові показники для аналізу
кредитного портфеля банків України за 2013-2022 рр. і 9 місяців 2023 р.

Дата	ВВП, млрд. грн	Кредитний портфель, млн.грн.	Кредити суб'єктам госпо- дарювання	Кредити фізичним особам	Частка непрацюючих кредитів в кредитному портфелі (NPL)
1.01.2013	1408,9	815327	609202	161775	16,54
1.01.2014	1454,9	911402	698777	167773	12,89
1.01.2015	1566,7	1006358	802582	179040	18,98
1.01.2016	1979,5	1009768	830632	175711	28,03
1.01.2017	2383,2	1005923	847092	157385	30,47
1.01.2018	2982,9	1042798	870302	170938	54,54
1.01.2019	3558,7	1118618	919054	196634	52,85
1.01.2020	3974,6	1033539	822020	206761	48,36
1.01.2021	4194,1	963664	752503	199556	41,00
1.01.2022	5459,6	1065347	795513	242633	30,02
1.01.2023	5191,0	1036129	801327	209944	38,12
1.10.2023	-	1001014	765748	215545	37,87

Ці зміни відбуваються на фоні фінансової кризи 2014-2015 років, пов'язаної з військовою агресією Росії та анексією Криму, а також глобальної фінансової кризи, спричиненої пандемією коронавірусу та початком повномасштабної війни з Росією з 24 лютого 2022 року. Усі ці кризові події стали викликом для банківської системи України і вплинули на кредитну діяльність українських банків.

Аналіз ключових показників кредитної діяльності банків України свідчить, що при зростанні вартості ВВП та активів банківської системи кредитний портфель банків зростає за абсолютним розміром. Винятком був 2016 рік (що пояснюється націоналізацією найбільшого банку – АТ КБ «Приватбанк»), також 2019-2020 рр. (що пояснюється коронакризою).

Події 2014 року значно вплинули на фінансовий сектор і викликали загальний спад економіки та зростання кредитних ризиків, і як наслідок призвели до зростання частки непрацюючих кредитів. 2014 рік, відзначається перевищення темпів зростання резервів за кредитними операціями порівняно з темпами зростання кредитного портфеля. Кредитний портфель банків зріс на 13,8% за період 2014-2018 роки, тоді як резерви за кредитними операціями збільшилися в 3,3 рази. Це свідчить про значне зниження якості кредитного портфеля банків України та підвищення рівня кредитного ризику протягом цього періоду.

Введення нових правил оцінки кредитних ризиків за Постановою НБУ від 30.06.2016 р. № 351 призвело до збільшення частки непрацюючих кредитів з 31,7% на початку 2016 року до максимуму 54,54% на початок 2018 року. Завдяки списанню частини непрацюючих кредитів за рахунок резервів та нового кредитування за оновленою методикою ризиків, спостерігається позитивна тенденція поступового зменшення обсягів непрацюючих кредитів, як за абсолютними значеннями, так і за їхньою часткою в кредитному портфелі. Це свідчить про зміну стратегій банків на покращення якості кредитних портфелів.

Починаючи з 2019 року, відзначається протилежна тенденція, що свідчить про поступове покращення якості кредитного портфеля банків України. Однак, незважаючи на це покращення, якість кредитного портфеля залишається на низькому рівні. Якщо на початок 2022 року в кредитному портфелі було 30,02% непрацюючих кредитів, то повномасштабна війна призвела до збільшення частки непрацюючих кредитів на 1 жовтня 2023 року до 37,87%.

В цілому за 2013-2022 роки та за 9 місяців 2023 рр. кредитний портфель банківської системи України зріс з 815,3 млрд. грн. до 1001 млрд. грн. (або на 22,8 %). Протягом цього часу обсяг кредитів для юридичних осіб збільшився з 609,2 млрд. грн. до 765,7 млрд. грн. або на 25,7%, а кредитування фізичних осіб зросло з 161,8 млрд. грн. до 215,5 млрд. грн. або на 33,2 %. В цей період відзначалася стійка тенденція до зростання частки кредитів для суб'єктів господарювання. Виключення є 2020 рік, викликаний коронакризою, але вже з 2021 року тенденція до зростання відновилаься.

Загалом, кредитування та структура кредитного портфеля банків України пройшли через період значних змін та викликів протягом останнього десятиріччя. Кредитування та кредитний портфель банків України були об'єктом постійних трансформацій та адаптації до змінних умов. Важливо відзначити, що зміни у структурі та обсягах кредитування часто відбувалися під впливом зовнішніх факторів, таких як глобальні економічні події, політичні кризи та пандемія. Проте банки продовжують грати ключову роль у фінансовому розвитку України, забезпечуючи необхідну фінансову підтримку для економічного зростання та розвитку країни.

3. Капітал.

Капітал є важливим показником фінансової стійкості банків. Обсяги і динаміка капіталу банківської системи України надана в табл. 2.3 і на рис. 2.2.

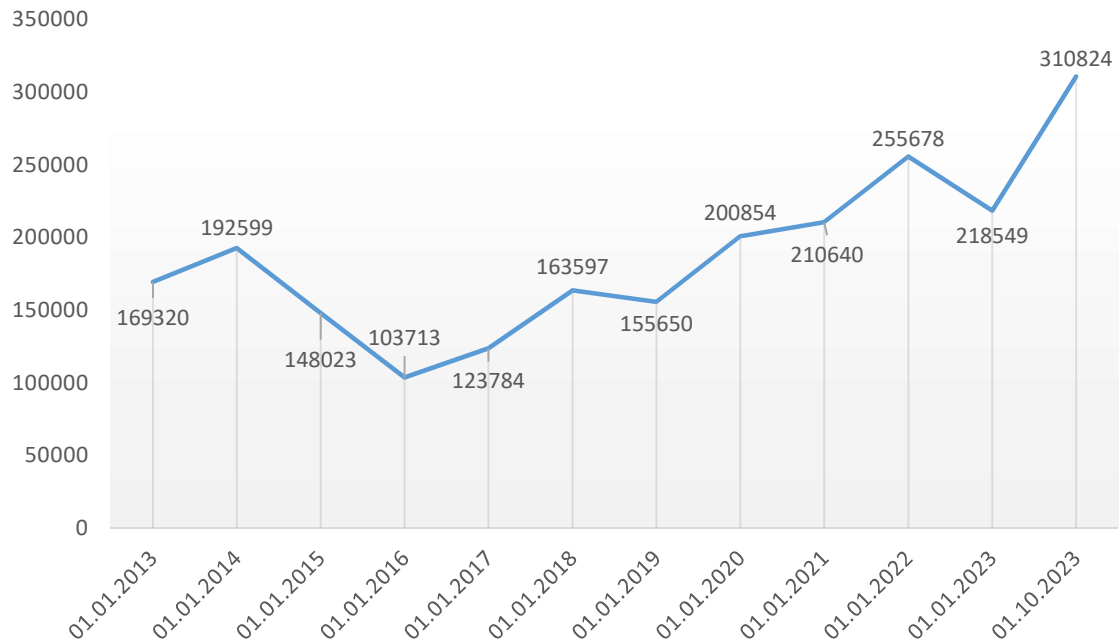


Рис. 2.2. Капітал банківської системи в 2013-2022рр. та 9 місяців 2023 р.

Для оцінювання рівня капіталізації банківської системи були використані різні показники (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні показники капіталізації банківської системи України*

На початок року	Частка капіталу в ВВП, %	Темп приросту капіталу, %	Темпи приросту ВВП, %	Коефіцієнт капіталізації, %	Частка статутного капіталу в капіталі банків, %
2013	12,08	9,46	7,01	15,02	103,48
2014	13,24	13,75	3,26	15,07	96,18
2015	9,45	-23,14	7,68	11,24	121,70
2016	5,24	-29,93	26,35	8,27	214,22
2017	5,19	19,35	20,39	9,85	334,99
2018	5,40	30,15	25,16	12,06	307,48
2019	4,35	-3,82	19,30	11,39	300,42
2020	5,03	29,01	11,69	13,38	235,45
2021	4,99	4,77	5,52	11,49	229,13
2022	4,68	21,99	30,17	12,44	188,46
2023	4,16	-15,53	-4,92	9,17	188,58

* складено автором за даними [46]

Коефіцієнт капіталізації (частка капіталу в активах), а також частка капіталу в ВВП не мають постійної тенденції зміни. Про низьку капіталізацію банківської системи України свідчить частка капіталу банків в ВВП, яка є дуже

низькою. Зниження капіталізації банківської системи також пов'язане зі збитковою діяльністю банків, з суттєвим зменшенням кількості банківських установ, що підтверджується часткою статутного капіталу у структурі капіталу банківської системи. Так, починаючи з 2015 року, статутний капітал перевищує власний капітал і на початок 2023 року практично в 1,9 рази більше власного капіталу.

Отже, рівень капіталізації банківської системи України є недостатнім для забезпечення стабільного функціонування і розвитку банків і всієї держави. Для збільшення капіталу банків на сучасному етапі необхідно залучати додатковий акціонерний капітал на основі додаткових емісій акцій або внесків власників банків, стратегічних інвесторів; покращувати якість капіталу, забезпечувати його достатній рівень для покриття ризиків та вдосконалювати структуру капіталу через консолідацію банківської системи.

4. Депозитний портфель.

Ефективне функціонування банків та їхня фінансова стійкість залежать від стабільності та достатності ресурсної бази, основою якої є депозитні кошти. Можливість банків здійснювати активні банківські операції, зокрема, надання кредитів, визначається тим, наскільки вони приділяють увагу формуванню своїх фінансових ресурсів. У зв'язку з цим питання оцінки процесу формування депозитних ресурсів банків залишається надзвичайно важливим. Основною метою депозитної політики є залучення більшого обсягу коштів за найменшою ціною.

Результати аналізу депозитних ресурсів банків України вказують на переважання депозитів у національній валюті в їхній структурі: на початок 2013 рр. – 62,9%, а на початок 2021 рр. – 67,35%.

Початок повномасштабної війни також не змінив тренд на депозити в національній валюті, на початок 2023 рр. – 62,6% та на кінець вересня 2023 рр. – 67,2%. Збільшення депозитного портфелю банків під час війни, свідчить, про довіру до банківських установ (табл. 2.6). Також слід зазначити, що

депозитний портфель банків збільшується з кожним роком, що позитивно впливає на банківські установи.

З початком повномасштабної війни Фонд гарантування вкладів фізичних осіб збільшив суму відшкодування за всіма вкладами фізичних осіб на період військового стану та протягом 3-х місяців після закінчення військового стану з 200 тис. грн. до 600 тис. грн. Це рішення позитивно вплинуло на банківську систему, а також підняло довіру населення до депозитів.

Таблиця 2.6

Депозитний портфель банків України в 2013-2022 рр. і за 9 місяців 2023 р.*

Дата	Депозитний портфель	Депозитний портфель у національній валюті	Депозитний портфель в іноземній валюті	Депозити фізичних осіб	Депозити юридичних осіб
1.01.2013	669 974	421 754	248 220	441 951	228023
1.01.2014	675 093	365 454	309 638	418 135	256958
1.01.2015	716 728	391 911	324 817	410 895	305833
1.01.2016	793 475	426 418	367 056	444 676	348799
1.01.2017	898 844	490 971	407 872	495 313	404531
1.01.2018	932 967	540 683	392 284	530 250	402717
1.01.2019	1 071 666	642 711	428 955	576 126	495540
1.01.2020	1 348 130	840 189	507 941	730 317	617813
1.01.2021	1 503 909	1 017 032	486 876	794 152	709757
1.01.2022	1 697 426	1 070 830	626 596	953 572	743854
1.01.2023	1 914 857	1 199 732	715 124	1 036 022	878835
1.10.2023	2 153 484	1 448 770	704 715	1 132 556	1020928

* Складено автором на основі даних [47]

Незважаючи на нестабільність депозитних ресурсів, результати аналізу свідчать про позитивну динаміку депозитної діяльності українських банків. Обсяг депозитних ресурсів за зростає, що свідчить про відновлення довіри клієнтів – вкладників до банківської системи.

4. Фінансові результати.

Прибуток банківської системи України в період з 2013 по 2023 рік піддавався змінам під впливом різних факторів, включаючи економічних та політичних умов, стану фінансового ринку та регулюючих політик. Фінансові результати банківського сектору з 2013-2022 рр. та 9 місяців 2023 року зображено на рис. 2.3.

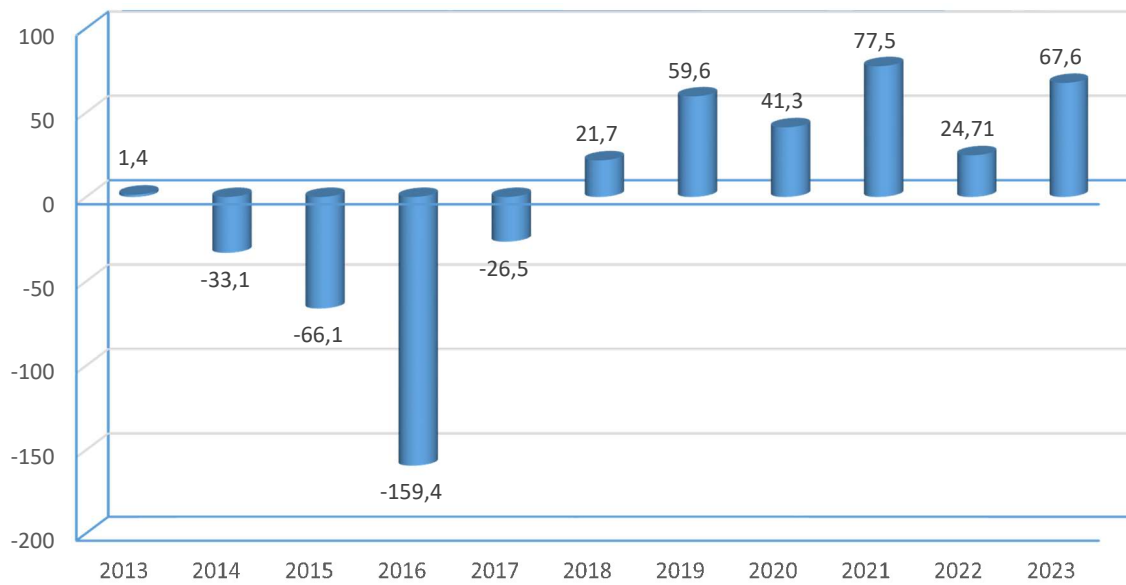


Рис. 2.3. Фінансові результати банківської системи України 2013-2022 рр. та 9 місяців 2023 року, млрд. грн. *

* Складено автором на основі [46]

В 2013 році банківська система України отримала прибутки в розмірі 1.4 млрд. гривень, але протягом 2014-2017 рр. її діяльність була збитковою. Економічні труднощі, зменшення кількості банків та військова агресія сусідньої держави спричинили негативний вплив на прибуток банківської системи.

Незважаючи на історично найбільший загальний збиток у 2016 році, який склав 159,4 млрд грн, банківський сектор показав поступову тенденцію до відновлення. За підсумками 2016 року із 96 платоспроможних банків станом на 01 січня 2017 року 63 банки здобули прибуток у сумі 10,8 млрд грн. Збитки виникли внаслідок реформування резервів після стрес-тестів і на 80%

їх сформував один банк. Націоналізація ПриватБанку призвела до - 135 928,838 млн. грн. прибутку банку за рік [48].

У 2017 році доходи від операційної діяльності банківської системи зросли на 10%, проте через великі відрахування у резерви банківський сектор завершив рік з втратою у розмірі 24,4 млрд грн, основним чином за рахунок чотирьох великих банків, зокрема Приватбанку. Однією з позитивних тенденцій у 2017 році вважається зменшення кількості банків зі збитками з 33 до 18 [49].

З 2018 року є тенденція до зростання фінансових результатів банківської системи. Це стало можливим за рахунок зменшення відрахувань до резервів при стабільному зростанні процентних і комісійних доходів.

У 2020 році помітний вплив пандемії COVID-19, яка стала однією з причин зменшення прибутку через зростання кредитних ризиків та нестабільності на фінансовому ринку. Банки впевнено подолали коронакризу і мають значний резерв стійкості. Незважаючи на загальний спад бізнес-активності та зниження вартості фінансування, банківський сектор України залишається високоприбутковим.

У 2021 році платоспроможні банки отримали історично рекордні 77,5 млрд грн чистого прибутку. Головними факторами підвищення прибутковості банківського сектору у 2021 році стали подальше поліпшення операційної ефективності та істотне скорочення резервів.

Наприклад, річний зріст чистих процентних та комісійних доходів становив 39% та 25% відповідно. Цьому сприяло зростання процентних доходів від кредитування, що значно підвищилося після кризи. Також збільшення обсягу безготівкових операцій сприяло зростанню комісійних доходів банків. Швидке збільшення чистих процентних та комісійних доходів порівняно з операційними витратами підвищило операційну ефективність банків. Відрахування в резерви під кредити за рік скоротилися на 58% [50].

У 2022 році платоспроможні банки зареєстрували чистий прибуток в розмірі 24,7 мільярда гривень, що порівняно з показником 77,4 мільярда

гривень у 2021 році свідчить про зниження. Рентабельність капіталу банківського сектору склала 10,9%, у порівнянні з 35,1% попереднього року. Основною причиною цього зниження прибутковості стали значні відрахування в резерви на покриття збитків, понесених та очікуваних у зв'язку з війною. Загалом, відрахування в резерви за кредитними операціями, досягли 107,1 млрд. грн., і ще 11,7 млрд. грн. було сформовано для інших активів та ризиків. Чистий процентний дохід збільшився на 29% в порівнянні з попереднім роком, в основному завдяки суттєвому збільшенню ліквідності в банківському секторі та її інвестуванню в активи з вищою доходністю, ніж у 2021 році.

У другому півріччі 2022р. чистий комісійний дохід майже повернувся до показників 2021 року, але на річному рівні скоротився на 14%. Операційні витрати становили приблизно половину загального чистого процентного та чистого комісійного доходу. Чистий операційний прибуток, перед відрахуваннями у резерви, збільшився на 75% порівняно з попереднім роком [51].

Платоспроможні банки, на 1 жовтня 2023 року отримали чистий прибуток у розмірі 109,9 млрд. грн., що є значно вищим порівняно з 7,4 млрд. грн. за той же період минулого року. Основним фактором рентабельності цього сектору залишається зростання процентних доходів, переважно з високоліквідних активів. Навіть при збільшенні процентних витрат через підвищення ставок за депозитами, процентні доходи виявилися значно вищими. Чистий комісійний дохід за січень–вересень збільшився на 5,4% у порівнянні з попереднім роком. Темпи його зростання сповільнювалися, включаючи слабке зростання операцій з платіжними картками. Чистий операційний прибуток до відрахувань у резерви збільшився на 23,9%, до 139 млрд гривень. Відрахування в резерви під збитки від активних операцій зменшилися на 94,2% в порівнянні з минулим роком. Нарахований податок на прибуток за дев'ять місяців перевищив відповідний річний показник історично найприбутковішого 2021 року [52].

7. Рентабельність активів та рентабельність капіталу

Важливими фінансовими показниками банківського сектору є рентабельність активів та рентабельність капіталу. Рентабельність активів та рентабельність капіталу банківської системи України представлені в табл. 2.7. та на рис. 2.4.:

Таблиця 2.7

Рентабельність активів та рентабельність капіталу
банківської системи України в 2013-2022 рр. і за 9 місяців 2023 р.*

Період	Рентабельність активів (%)	Рентабельність капіталу (%)
2013	0,45	3,03
2014	0,12	0,81
2015	-4,07	-30,46
2016	-5,46	-51,91
2017	-12,60	-116,74
2018	-1,94	-15,96
2019	1,65	10,73
2020	4,35	34,18
2021	2,54	19,97
2022	4,09	35,15

* складено автором за джерелом [46]

Рентабельність активів та капіталу, залежать від чистого прибутку банківської системи. Так з 1 січня 2015 року по 1 січень 2018 року прибуток банківської системи має негативну тенденцію. Цьому є причини, як військова агресія, нестабільність в банківській системі, відтік капіталу, що спричинило зменшення кількості банків на ринку та впровадження більш жорсткого регулювання фінансового ринку Національним банком України.

В 2017 році рентабельність капіталу банківської системи сягнула рекордних (116,74) % та рентабельності активів (12,60) %. Все це трапилось внаслідок націоналізації ПриватБанку, який займав більше 50% активів банківської системи України.

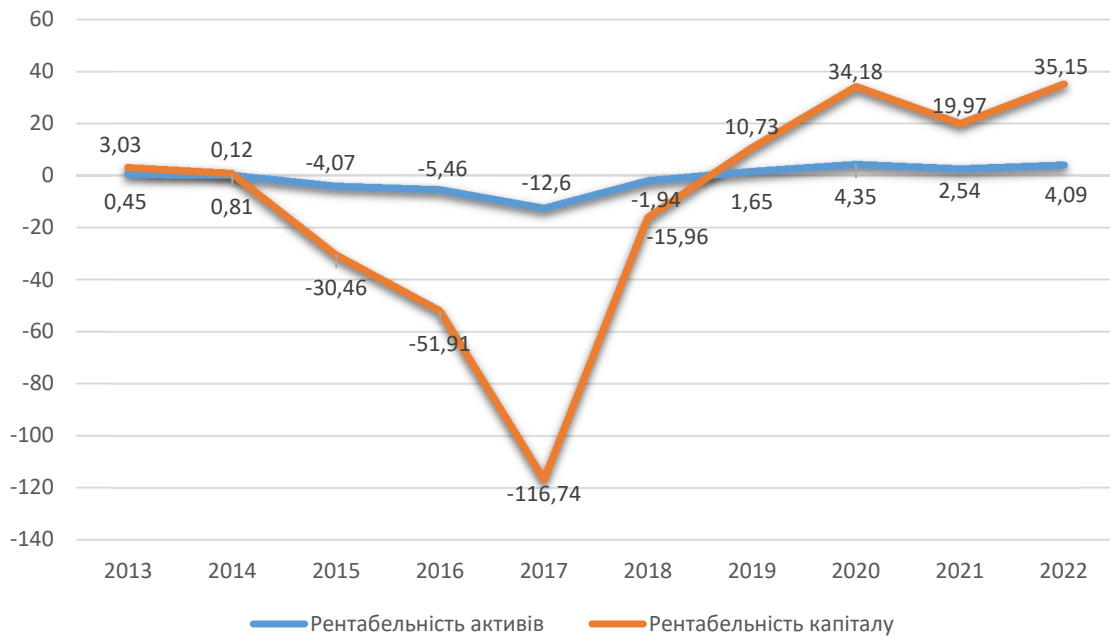


Рис. 2.4. Рентабельність активів та рентабельність власного капіталу банківської системи України за 2013-2022 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [таблиці 2.4]

2020 рік розпочався з коронакризи, яка вплинула на фінансовий стан банків. Проте цей вплив виявився меншим, ніж очікувалося. Навіть при загальному спаді бізнес-активності та зниженні вартості фондування, банківський сектор України залишився високоприбутковим, завдяки зростанню безготівкових операцій.

У 2021 році платоспроможні банки отримали історично рекордні 77,5 млрд грн чистого прибутку. Головними чинниками зростання прибутковості банківського сектору у 2021 році стали подальше зростання операційної ефективності та істотне скорочення відрахувань до резервів, що позитивно вплинуло на рентабельність активів та капіталів банків.

2022 рік продовжив позитивну динаміку. Головним чином збільшувалися обсяги депозитних сертифікатів Національного банку України та інвестиції в облігації внутрішніх державних позик. Відбулося скорочення чистого кредитного портфеля, переважно внаслідок дорезервування. Підвищення банківських ставок сприяло відновленню приросту строкових

коштів. Суттєві процентні надходження від високоякісних ліквідних активів забезпечили подальше зростання процентного доходу у секторі. Завдяки поступовому відновленню економіки резервування були практично мінімальними. Узагальнено, ці чинники призвели до значного прибутку для сектору.

У другому кварталі 2023 року облікова ставка Національного банку України залишалася на рівні 25% річних. В кінці липня, була знижена до 22% річних. Активне залучення гривневих депозитів від населення з терміном понад три місяці дало банкам можливість інвестувати кошти у тримісячні депозитні сертифікати НБУ. Процентна ставка за цими сертифікатами дорівнювала обліковій ставці, що була вища, ніж за овернайт. Це стимулювало банки продовжувати підвищувати ставки за строковими депозитами.

Головними чинниками прибутковості сектору в останні роки залишаються зростання процентних доходів, передусім від високоліквідних активів, та несуттєві обсяги формування резервів.

Аналіз діяльності банківської системи України та прогнозування розвитку здійснюють за допомогою стрес-тестування банків. Введення регулярної щорічної оцінки стійкості банків через процедуру стрес-тестування для найбільших установ та оцінки якості активів для інших є важливим кроком у впровадженні нових стандартів Базельського банківського нагляду [47, 53].

Мета стрес-тестування полягає в оцінці того, наскільки конкретний банк чи взагалі банківська система можуть витримати "виняткові, але ймовірні шоки".

У 2021 році було проведено повноцінне стрес-тестування банків України. В результаті зроблені висновки, що банки зберігають значний резерв капіталу, що перевищує мінімальні вимоги. Результати стрес-тестування показали, що загалом ризики для капіталу банків зменшилися, особливо щодо кредитного ризику. Проте зростає значущість процентного ризику, зокрема ризику, пов'язаного із інвестуванням у цінні папери.

У 2022 році через повномасштабну війну було скасовано регулярний стрес-тест. Національний банк провів експрес-стрес-тест, основні відмінності якого полягають у великій швидкості проведення (десятки разів швидше, ніж регулярний тест), але з меншою точністю результатів на рівні окремих банків та відсутністю індивідуальних оцінок великих боржників. З урахуванням глибини кризи 2022 року тестувався лише базовий макроекономічний прогноз без накладання гіпотетичних шоків. Іншими словами, використовувався реальний економічний шок спричинений війною, а не гіпотетичний. Згідно з висновками експрес-стрес-тесту, банки мають менший запас міцності за рівнем капіталу, і їх стійкість гарантує держава. Іноземні банки, навіть при 30% кредитних втратах, залишають позитивний капітал. Роздрібні банки, хоча мають найбільший запас міцності, мають вищий апетит до ризику, відповідно, очікувані збитки також вищі [54].

Починаючи з 1 квітня 2023 року, Національний банк розпочав проведення повноцінного експрес-тестування банківської системи в умовах воєнного часу. Результати стрес-тестів будуть оприлюднені до 31 березня 2024 року. НБУ здійснює оцінку для 20 найбільших банків, чий сукупний обсяг чистих активів становить більше 90% від активів усієї банківської системи.

НБУ в своїй стратегії до 2025 року приділив увагу забезпечення стабільності та недопущенності погіршення ситуації у фінансовій системі, а також майбутній відбудові нової, прозорої економіки, при якій буде знижена частка бюрократичних процедур та відкриті двері для нових інвестицій.

Таким чином, ключові напрями діяльності банківських установ пов'язані з посиленням банківського нагляду як під час економічної кризи та після її завершення, а також з розвитком сучасних технологій та їх впровадженням у фінансову сферу. Ці тенденції відповідають сучасним умовам економічної цифровізації та діджиталізації. Багато банків активно розробляють мобільні додатки та переносять все більше послуг у цифрову сферу.

2.2. Аналіз стратегії розвитку АТ КБ «Приватбанк»

"ПриватБанк" є найбільшим банком в Україні за розміром активів і лідером роздрібного банківського ринку.

ПриватБанк займає другу позицію за кількістю відділень, а саме на вересень 2023 року має - 1048 відділень, найбільшою мережею банкоматів та терміналів самообслуговування, а саме 7286 та 11101 і понад 250 тис. торговельних POS-терміналів. Також є найбільшим емітентом і екваєром електронних платіжних засобів в Україні. ПриватБанк належить до системно важливих банків України.

Наразі держава єдиний акціонер банку і володіє 100% акцій статутного капіталу. Керівництво корпоративними правами держави в банку здійснює Кабінет Міністрів України, який в той же час виконує функції вищого органу банку.

Історія "ПриватБанку" розпочалася з рішення про його створення, яке було ухвалено на засіданні засновників 7 лютого 1992 року. 19 березня 1992 року банк пройшов державну реєстрацію. Банк було зареєстровано як комерційне товариство з обмеженою відповідальністю.

Банк є активним учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, чому свідчать реєстраційний номер № 113 від 2 вересня 1999 року та номер свідоцтва № 104 від 6 листопада 2012 року.

У 2000 році, 6 липня, було прийнято рішення про реорганізацію банку з товариства з обмеженою відповідальністю в закрите акціонерне товариство. 4 вересня 2000 року було зареєстровано Статут Закритого акціонерного товариства комерційного банку "ПриватБанк".

Важливою подією в українській банківській системі стало введення у 2001 році системи Приват24.

У лютому 2002 року ПриватБанк випустив свою мільйонну пластикову картку.

У 2003 році система Western Union визнала ПриватБанк кращим банком за якістю обслуговування клієнтів. Банк також отримав нагороду STP Excellence Award від Deutsche Bank.

На засіданні 30 квітня 2009 року за рішенням акціонерів були внесені зміни до Статуту банку, а тип банку було змінено на публічне акціонерне товариство. Крім того, було змінено назву банку на "Публічне акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк»". Ці зміни набрали чинності 21 липня 2009 року.

Банк активно здійснює свою діяльність на фондовому ринку, займаючись торгівлею цінними паперами та ведучи депозитарну діяльність відповідно до ліцензій, виданих Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку в 2012 та 2013 роках.

З метою уникнення дестабілізації фінансової системи України та забезпечення захисту прав вкладників, враховуючи системну важливість ПриватБанку, 21 грудня 2016 року держава провела його націоналізацію. У рамках цього процесу держава набула 100% власності на акції банку, враховуючи рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 грудня 2016 року "Про невідкладні заходи щодо забезпечення національної безпеки України в економічній сфері та захисту інтересів вкладників", яке було введено в дію Указом Президента України № 560/2016 від 18 грудня 2016 року.

25 квітня 2017 року міжнародне рейтингове агентство S&P оголосило про підняття кредитних рейтингів «ПриватБанку» з рівня "SD" до "CCC+/C" і визначило стабільний прогноз для цих рейтингів. За даними S&P, підвищення рейтингу пов'язане з успішним завершенням процесу докапіталізації банком у співпраці з урядом України.

4 липня 2018 року ПриватБанк (Київ) та компанія UnionPay International (КНР) підписали меморандум про стратегічне партнерство. UnionPay International (UPI) – це дочірня компанія China UnionPay, національної

платіжної системи Китаю і найбільшої міжнародної платіжної системи у світі за обсягом операцій та виданими платіжними картками.

На 14 лютого 2023 року рейтингове агентство Moody's змінило оцінку кредитоспроможності ПриватБанку, на рівень «Са» з «Саа3» через зниження рейтингу незабезпеченого боргу України в цілому до рівня «Са» з «Саа3». Moody's наголошує, що зниження рейтингів є наслідком війни з Росією.

Для більш повного розуміння про банк, потрібно розуміти, що банк відомий своїми інноваціями та успішними проектами в розвитку банківської сфери, зображено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Інновації ПриватБанку

Рік	Опис інновацій
1999	запустив SMS-банкінг.
2000	запровадив динамічні одноразові OTP-паролі з SMS через прив'язування картки до номера мобільного телефону.
2001	запустив Приват24. Станом на червень 2022 року Інтернет-банком Приват24 користуються більше 15 млн осіб.
2002	запроваджено електронний документообіг. Запровадив P2P-перекази між картками в Інтернеті та розпочав масову емісію карток миттєвого випуску.
2004	впровадження міжнародного грошового переказу в Україну з використанням платіжної системи PrivatMoney.
2008	розроблений перший в Східній Європі додаток для iPhone під назвою iPay.
2012	запровадження можливості безконтактного отримання готівки через банкомати за допомогою смартфона та QR-коду.
2015	запустив технологію миттєвої оплати через QR-код.
2016	запуск Visa Token Service. Ця служба замінює конфіденційну інформацію про платіжну картку на унікальний цифровий ідентифікатор, відомий як токен.
2017	впровадив Android Pay (зараз відомий як Google Pay).
2018	впровадив Apple Pay.
2019	Вперше в Україні, технологія FacePay24 — оплата обличчям. Також банк реалізував низку цифрових сервісів: • чайові через POS-термінал; • поліси ОСЦПВ — автоцивілка в Приват24; • віртуальна картка та диджитал-скіни в Приват24; PrivatPay — новий метод оплати в Інтернеті.
2020	поява послуги «Гроші на касі» — отримання готівки на касах магазинів. Також в банку з'явилися перші в Україні біометричні POS-термінали. Також стали доступні державні послуги: • укладання договорів на газопостачання з «Нафтогазом» через Приват24; підтвердження особи та відкриття рахунку в ПриватБанку за допомогою цифрових документів у додатку «Дія».
2021	перший в Україні Concept Store — повністю цифровий банківський офіс у Києві.

Аналіз структури, складу і динаміка активів АТ КБ «Приватбанк» на підставі даних фінансової звітності за 2019-2022 та за 9 місяців 2023 року наданий в табл. 2.9, а його пасивів - в табл. 2.10 (Додаток А і Б).

В досліджуваному періоді відзначається позитивна динаміка зростання вартості активів та пасивів банку, що означає про розширення фінансової діяльності банку. Протягом цього періоду активи збільшилися на 327210 млн. грн, або на 117,68%, досягнувши на початок жовтня 2023 року рівня в 605258 млн. грн.

В 2019 році вартість активів та пасивів банку зросла на 31675 млн. грн, або 11,39%. Це зростання активів головним чином обумовлене збільшенням обсягів коштів в інших банках на 27118 млн. грн., готівки та їх еквівалентів на 18534 млн. грн і вартості кредитного портфеля в банку на 9404 млн. грн. Зростання пасивів банку, з свого боку, пов'язане головним чином зі зменшенням накопиченого дефіциту на 23373 млн. грн., що пояснюється прибутковою діяльністю Приватбанку, а також зі збільшенням коштів клієнтів на 9566 млн. грн.

Можна позначити як позитивний показник збільшення вартості активів в АТ КБ "Приватбанк" в 2020 році, яка збільшилась на 72802 млн. грн. або на 23,51 %. Це збільшення пов'язане із зростанням інвестицій банку у цінні папери на 69504 млн. грн. або на 45,68% і розширенням обсягу грошових коштів банку на 4017 млн. грн. або на 8,75%. Кредитний портфель банку у 2020 році зменшився на 4523 млн. грн. або на 7,60%.

В 2021 році активи банку зросли на 18871 млн. грн. або на 4,9%. Це збільшення пов'язане із збільшенням кредитного портфеля на 13197 млн. грн. або на 23,99%, грошових коштів та їх еквівалентів на 2924 млн. грн. або на 5,86% і коштів у інших банках на 1184 млн. грн. або на 4,73%.

Дані з табл. 2.9 свідчать, що при загальних темпах зростання активів з початку 2019 року до вересня 2023 року на 117,68%, вартість високоліквідних активів зросла на 32,82%, а частка кредитного портфеля збільшилась на 79,13%. Проте варто відзначити, що частка високоліквідних активів переви-

Таблиця 2.9

Динаміка і структура активів АТ КБ «Приватбанк» за 2019-2023рр. та 9 місяців 2023 року[55]

Показники, млн. грн.	На кінець 2018 р.		На кінець 2019 р.		На кінець 2020 р.		На кінець 2021 р.		На кінець 2022р.		9 місяців 2023р.	
	млн.грн.	%	млн.грн.	%	млн.грн.	%	млн. грн.	%	млн.грн.	%	млн.грн.	%
1. Грошові кошти та їх еквіваленти	27360	9,84	45894	14,82	49911	13,05	52835	13,17	96380	17,83	158551	26,20
2. Кошти в інших банках	0	0,00	27118	8,76	25059	6,55	26243	6,54	103837	19,21	93810	15,50
3. Кредитний портфель	50140	18,03	59544	19,22	55021	14,38	68218	17,00	68084	12,59	89816	14,84
4. Поточні податкові активи	184	0,07	2257	0,73	6660	1,74	9978	2,49	10179	1,88	893	0,15
5. Інвестиційні цінні папери	180081	64,77	152157	49,13	221661	57,95	222277	55,39	239752	44,35	239178	39,51
6. Інвестиційна нерухомість	3340	1,20	155	0,05	30	0,01	30	0,01	30	0,01	30	0,01
7. Інвестиції в асоційовані і дочірні компанії	30	0,01	3379	1,09	2933	0,77	1989	0,50	2155	0,40	2155	0,36
8. Основні засоби і нематеріальні активи	3793	1,36	6480	2,09	7642	2,00	7362	1,83	6617	1,22	6393	1,06
9. Інші активи	13120	4,72	12739	4,11	13608	3,56	12364	3,08	13562	2,51	14432	2,38
Всього активів	278048	100,00	309723	100,00	382525	100,00	401296	100,00	540596	100	605258	100

Таблиця 2.10

Динаміка і структура пасивів АТ КБ «Приватбанк» за 2019-2023рр. та 9 місяців 2023 року

Показники.	На кінець 2018 р.		На кінець 2019 р.		На кінець 2020 р.		На кінець 2021 р.		На кінець 2022 р.		9 місяців 2023р	
	млн.грн.	%	млн.грн.	%	млн.грн.	%	млн.грн.	%	млн.грн.	%	млн.грн.	%
1. Інші залучені кошти	9817	3,53	7721	2,49	0	0,00	0	0,00	128	0,02	1340	0,22
2. Кошти банків	195	0,07	201	0,06	2	0,00	3	0,00	0	0,00	0	0,00
3. Кошти клієнтів	231055	83,10	240621	77,69	312708	81,75	325303	81,06	471970	87,31	509944	84,25
4. Відстрочені податкові зобов'язання	136	0,05	121	0,04	146	0,04	159	0,04	0	0,00	0	0,00
5. Інші фінансові зобов'язання	1929	0,69	2639	0,85	4059	1,06	3770	0,94	2634	0,49	2593	0,43
6. Забезпечення	2821	1,01	2363	0,76	10687	2,79	3651	0,91	5804	1,07	5560	0,92
- резерви за кредитними зобов'язаннями	320	0,12	290	0,09	329	0,09	373	0,09	1280	0,24	1038	0,17
- інше забезпечення	2501	0,90	2073	0,67	10358	2,71	3278	0,82	4524	0,83	4522	0,75
7. Інші нефінансові зобов'язання	631	0,23	1528	0,49	2098	0,55	1795	0,45	2271	0,42	2708	0,45
Всього зобов'язань	246584	88,68	255194	82,39	329700	86,19	334681	83,40	482807	89,31	522145	86,27
1. Статутний капітал	206060	74,11	206060	66,53	206060	53,87	206060	51,35	206060	38,12	206060	34,04
2. Емісійний доход	23	0,01	23	0,01	23	0,01	23	0,01	23	0,01	23	0,01
3. Результат від операцій з акціонером	12174	4,38	12174	3,93	12174	3,18	12174	3,03	12174	2,25	12174	2,01
4. Резерви та інші фонди банку	6211	2,23	-660	-0,21	-2248	-0,59	-4091	-1,02	-15168	-2,81	-9078	-1,50
5. Інші резерви	687	0,25	6850	2,21	8481	2,22	9696	2,42	11449	2,12	12959	2,14
6. Накопичений дефіцит	-193691	-69,66	-169918	-54,86	-171665	-44,88	-157247	-39,18	-156749	-29,00	-139025	-22,97
Усього власного капіталу	31464	11,32	54529	17,61	52825	13,81	66615	16,60	57789	10,69	83113	13,73
Всього пасивів	278048	100,0	309723	100,0	382525	100,0	401296	100,00	540596	100	605258	100

щує частку кредитного портфеля в структурі активів. На кінець вересня 2023р. частка високоліквідних активів складає 39,51%, тоді як частка кредитного портфеля становить лише 14,84%.

Аналізуючи структуру активів АТ КБ «Приватбанк», можна дійти висновку, що протягом досліджуваного періоду, а саме за 2019-2022 роки та за 9 місяців 2023 року питома вага кредитного портфеля в структурі активів залишалася на низькому рівні (менше 20%): на кінець 2018р. — 18,02%, на кінець 2019р. — 19,22%, на кінець 2020р. — 14,38%, на кінець 2021р. — 17,00%, на кінець 2022р. — 12,59%, за 9 місяців 2023р. — 14,84%. Питома вага інвестиційних цінних паперів в структурі активів на кінець 2018р. становила 64,77%, на кінець 2019р. — 49,13%, на кінець 2020р. — 57,95%, на кінець 2021р. — 55,39%, на кінець 2022р. — 44,35% та за 9 місяців 2023р. — 39,51%. Питома вага коштів та їх еквівалентів на кінець 2018р. складала 9,84%, на кінець 2019р. — 14,82%, на кінець 2020р. — 13,05%, на кінець 2021р. — 13,17%, на кінець 2022р. — 17,83% та за 9 місяців 2023р. — 26,20%. Збереження невеликої частки кредитної діяльності та зменшення питомої ваги інвестиційних паперів банк компенсує збільшенням питомої ваги грошових коштів та їх еквівалентів. Значний обсяг грошових коштів на рахунках банку можна пояснити великою кількістю випущених платіжних карт, а також інкасуванням великої кількості банкоматів, оскільки саме АТ КБ «Приватбанк» є лідером ринку платіжних банківських карт та має найбільшу мережу банкоматів в Україні.

Питома вага основних засобів і нематеріальних активів в активах банку на кінець 2018 року становила всього 1,36%, а на період 9 місяців 2023 року - 1,06%. Це можна пояснити тим, що філії та відділення Приватбанку в основному орендовані, і зменшення частки свідчить про зменшення кількості відділень та офісів за рахунок зростання частки віддаленої роботи співробітників.

Питома вага інвестицій банку в нерухомість впродовж 2019-2021 років була дуже невелика і становила менше 1%.

Розглянемо пасиви АТ КБ «Приватбанк». За даними табл. 2.10 видно, що питома вага власного капіталу в пасивах банку на кінець 2018р. становила 11,32%, на кінець 2019р. — 17,61%, на кінець 2020р. — 13,81%, на кінець 2021р. — 16,60%, на кінець 2022р. — 10,69%, за період 9 місяців 2023р. — 13,73%. Оскільки банк є установою, що в основному працює з залученими коштами, то зазвичай їх питома вага в пасивах банку становить не менше 80%. Значення, що менше цього показника, вказує на більш високий рівень фінансової стійкості банку, але може негативно впливати на його ділову активність. Таким чином, питома вага власного капіталу в пасивах АТ КБ «Приватбанк» протягом 2019-2022 років та за період 9 місяців 2023 року свідчить про високий рівень фінансової стійкості банку і позитивно характеризує його ділову активність.

Зростання ресурсної бази банку в досліджуваному періоді відбувалося через збільшення як капіталу, так і зобов'язань в абсолютному вимірі, а в 2020 та 2022 роках - виключно за рахунок збільшення зобов'язань.

Найважливішою складовою пасивів банку залишаються кошти клієнтів банку. Якщо на кінець 2018р. кошти клієнтів у структурі пасивів складали 83,10%, то на кінець 2019р. - 77,69%, кінець 2020р. - 81,75%, кінець 2021р. - 81,06%, кінець 2022р. - 87,31%, а також за період 9 місяців 2023р. - 84,25%. Таким чином, за аналізований період кошти клієнтів збільшилися за абсолютним показником на 1,15%. Це свідчить про зростання вартості депозитів та коштів клієнтів на поточних рахунках та про довіру до АТ КБ «Приватбанк».

Питома вага коштів інших банків у структурі пасивів з кінця 2018 по кінець 2022 року та протягом 9 місяців 2023 року має тенденцію до зниження і на кінець вересня 2023 року становить 0%.

Далі більше детально проаналізуємо якість кредитного портфелю банку за аналізований період (табл. 2.11), оскільки саме кредитний портфель є найпроблемнішою структурою активів ПриватБанку. Оцінимо якість кредитного портфелю, та наскільки він збільшує потенційний прибуток банку.

Зростання прострочених кредитів збільшує ризик недоотримання прибутку, а також призводить до збитковості банку. Однією з найважливіших характеристик кредитного портфеля є його якість. Підвищення якості кредитів призводить до зменшення резервів за кредитними операціями, а також прямо впливає на фінансові результати діяльності банку.

У період з 2019 по 2023 роки та за перші 9 місяців 2023 року питома вага кредитного портфеля в активах АТ "Приватбанк" не перевищує 20%, що показано у табл. 2.9. Зменшення цього показника свідчить про зменшення рівня кредитних ризиків в банківській діяльності за умови зниження питомої ваги резервів в кредитному портфелі.

Розглянемо динаміку та структуру кредитного портфеля АТ КБ "ПриватБанк", зокрема кредитів, що управляються як окремий портфель. Серед них важливе місце займають непрацюючі кредити, видані до 19 грудня 2016 року. Основна частина цього кредитного портфеля стосується корпоративного бізнесу, спеціалізованого на торгівлі нафтопродуктами, виробництві та торгівлі феросплавами.

На кінець 2018 року питома вага кредитів, які управляються як окремий портфель в кредитах банку було 72,89 % або 212795 млн. грн. , на кінець 2019 р. - 71,13 %, на кінець 2020р.- 70,60 %, на кінець 2021р. - 67,41 %, на кінець 2022р. - 67,04 та за 9 місяців 2023р. - 62,01 % або 169345 млн. грн. Таким чином цей портфель має тенденцію до зменшення, як в відсотковому так і за абсолютним розміром. Питома вага кредитів юридичним особам має тенденцію до збільшення питомої ваги, що на кінець 2018р. було 1,93 %, тоді як за 9 місяців 2023р. - 3,31 %. Таку тенденцію мають і кредити фізичним особам: на кінець 2018р. їх питома вага складала - 21,73 %, а за 9 місяців 2023р. вже 24,51 %.

Найбільш суттєво збільшились кредити підприємствам малого і середнього бізнесу, тоді як в кінці 2018р. – було 9863 млн. грн. або 3,38 %, то за 9 місяців 2023р. – 27769 млн. грн., або 10,17 %.

Таблиця 2.11

Структура кредитного портфеля АТ КБ «Приватбанк» в 2019-2023 рр. та 9 місяців 2023 року

Позичальники	На кінець 2018 р.		На кінець 2019 р.		На кінець 2020 р.		На кінець 2021 р.		На кінець 2022 р.		9 місяців 2023 р.	
	млн.грн.	%	млн.грн.	%	млн.грн.	%	млн.грн.	%	млн.грн.	%	млн.грн.	%
Кредити, які управляються як окремий портфель	212795	72,89	210579	71,13	164332	70,60	163513	67,41	167931	67,04	169345	62,01
Кредити юридичним особам	5648	1,93	6250	2,11	5509	2,37	4091	1,69	5340	2,13	9052	3,31
Кредити фізичним особам	63434	21,73	68253	23,06	53839	23,13	60992	25,14	54739	21,85	66920	24,51
Кредити підприємствам малого і середнього бізнесу	9863	3,38	10867	3,67	9016	3,87	13972	5,76	22486	8,98	27769	10,17
Придбані або знецінені кредити	196	0,07	94	0,03	76	0,03	0	0	0	0	0	0
Всього наданих кредитів	291936	100,00	296043	100,00	232772	100,00	242568	100,00	250496	100,00	273086	100,00
Резерви під очікувані кредитні збитки	241796	82,83	236499	79,89	177751	76,36	174350	71,88	182412	72,82	183270	67,11
Всього кредитів за мінусом резервів	50140	17,17	59544	20,11	55021	23,64	68218	28,12	68084	27,18	89816	32,89

Таким чином, зменшення частки простроченої заборгованості і як наслідок збільшення частки других видів кредитування вказує на тренд на оздоровлення кредитного портфелю банку, але обсяг проблемних кредитів все ще дуже великий і складає 62,01 %. Резерви під очікувані кредитні збитки на кінець 2018р. сягали 241796 млн. грн., тоді як за 9 місяців 2023 року становили – 183270 млн. грн., це також вказує на зменшення частки проблемних кредитів, а також позитивну тенденцію в кредитній політиці банку.

Частка кредитів (без врахування резервів) має тенденцію до збільшення, на 2018 рік становила 50140 млн. грн., за 9 місяців 2023 року вже становить – 89816 млн. грн., що вказує на покращення кредитування, а зменшення загальної частки проблемної заборгованості в сумі з зменшенням частки резервів вказує на поступове покращення якості кредитного портфелю банку.

Проаналізуємо фінансові результати і рентабельність діяльності банку за період з 2018-2022 року та 9 місяців 2023 року (табл. 2.12).

Процентні доходи банку мають позитивну тенденцію, та за 2018 рік мають 30769 млн. грн. прибутку, тоді як за 9 місяців 2023 року вони вже склали – 47370 млн. грн. прибутку. Ці доходи складаються з доходів фізичних, юридичних осіб та з доходів з цінними паперами. Доходи з фізичними особами мали тренд до зростання прибутку, але 2020 та 2022 роки показали винятки, що можна пояснити зовнішніми факторами, такими як корона криза та військова агресія з боку росії.

Процентні доходи з юридичними особами мали сталий тренд з 2018 року по 2019 рік, але вже з 2020 року прибутки різко зменшились, що пояснюється зміною стратегії банку на інвестиції в цінні папери. З 2020 року інвестиції в цінні папери мають позитивний тренд, та прибуток за 2020 рік складав 13276 млн. грн, тоді як за 9 місяців 2023 року прибуток вже сягав 27519 млн. грн. Таке збільшення прибутку в цінні папери пояснюється діями НБУ, який стимулював збільшення облікової ставки та привабливості депозитних сертифікатів овернайт. З 2020 року облікова ставка в НБУ поступово збільшується, починаючи з 5 % та має своє максимальне значення в червні

2022 року і становить 25 %. Таким чином інвестування в цінні папери стає більш вигідніше. Це також пояснюється вкладанням зайвої ліквідності, а саме кошти до запитання в депозитні сертифікати НБУ. Це інвестування не потребує резервування додаткових коштів, а також приносить досить високі відсотки, які залежать від відсоткової ставки НБУ.

Таблиця 2.12

Показники, які характеризують фінансові результати ПриватБанку
в 2018-2022 рр. та 9 місяців 2023 року [46]

Показник, млн. грн.	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	За 9 місяців 2023р.
Процентні доходи	30769	33840	33563	35853	43685	47370
Доходи від операцій з юридичними особами	14797	14819	2129	2422	3900	5490
Доходи від операцій з фізичними особами	15972	19021	18157	18164	15755	14359
Доходи від операцій з цінними паперами	0	0	13276	15266	24028	27519
Процентні витрати	14002	14174	11961	6536	3768	4193
Чистий процентний дохід/ витрати	16767	19666	21601	29316	39917	43176
Чистий комісійний дохід/ витрати	15188	18188	18760	23217	20439	17446
Торговий результат	65918	7588	11696	-3 390	9504	6728
Інші операційні доходи	1384	1446	1066	1 370	2759	2044
Інші доходи	85	744	337	423	611	596
Всього доходів	33491	47635	53463	50937	73233	69992
Відрахування до резервів	7158	364	10569	-5698	16327	174
Всього витрат	20702	15026	29166	15870	38561	17300
Витрати на податок на прибуток	-9	-385	-5	16	4474	9318
Прибуток/(збиток) після оподаткування	12798	32609	24302	35050	30197	43372

Депозитні сертифікати не є альтернативою кредитуванню та придбанню державних цінних паперів. Депозитний сертифікат НБУ є електронним цінним папером, який видається банку для тимчасового розміщення в Національному банку вільних коштів. У цьому випадку банк може передати свої кошти НБУ на одну ніч (овернайт) або на різний період - 7, 14 або 30 днів. Сутність цих операцій полягає в тому, що банки отримують відсоткову ставку за свою зайву

ліквідність. Це є відсоткова ставка за короткостроковим кредитом. Змінюючи цю ставку, центральний банк може стимулювати банки змінювати відсоткові ставки за кредитними та депозитними операціями. Це дозволяє центральному банку впливати на обмінний курс та рівень інфляції. Завдання НБУ - проводити монетарну політику, а використання депозитних сертифікатів дозволяє центральному банку контролювати вартість грошей в економіці через овернайт-операції.

Чистий комісійний дохід банку за аналізований період має тенденцію до збільшення, з початку 2018 року - 15188 млн. грн. до 20439 млн. грн. за 2022 рік.

Загальні доходи банку за аналізований період збільшуються з кожним роком та мають позитивну тенденцію, так за 2018 рік – 33491 млн. грн., тоді як за 2022 року – 73233 млн. грн. За 9 місяців 2023 року загальні доходи становлять 69992 млн. грн., сподіваюсь, що на кінець року вони будуть більшими за минулі роки.

Витрати банку мають тенденцію до зменшенню, але є виключення, коли були великі відрахування в резерви, так 2020р. - 10569 млн. грн. та 2022 року – 16327 млн. грн коштів були зарезервовані в резерви і таким чином вони зменшували прибуток банку.

За 9 місяців 2023 року державний ПриватБанк отримав рекордний прибуток у розмірі 43,3 млрд грн, побивши свій попередній рекорд 2021 року. Все це стало можливим завдяки великим залишкам на карткових рахунках клієнтів банку, що станом за 9 місяців 2023 року становить 509944 млн. грн. (табл. 2.10), які банк має можливість вкладати в депозитні сертифікати овернайт, також ця операція не потребує резервування, що дало в цілому рекордний прибуток.

Далі проаналізуємо показники рентабельності активів та рентабельності капіталу за період з 2018 - 2022 рік та 9 місяців 2023 року. ROAE дозволяє оцінити ефективність управління забезпеченням прибуткової діяльності банківської установи і відображає стратегічну залежність між прибутковістю

і ризиковістю. Цей показник чутливий до джерел формування ресурсів банківської установи і залежить від того, які джерела використовуються в обороті – власні чи позичкові.

Таблиця 2.13

Рентабельність активів та рентабельність капіталу

АТ КБ «ПриватБанк» в 2018-2022 рр. *

Період	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	За 9 місяців 2023р.
Рентабельність активів ROA (%)	4,81	11,1	7,02	8,94	6,41	7,57
Рентабельність капіталу ROE (%)	40,68	59,8	45	51	52,26	52,19

* складено автором за джерелом [55]

Дані з таблиці 2.13 свідчать, що в аналізований період показник ROAE мають позитивні значення, що означають про прибутковість банку. За 2018–2019 роках даний показник має задовільне значення. В 2020 році ROA зменшила тренд прибутковості, за рахунок зменшення прибутку банку, а також великого збільшення активів на 72802 млн. грн. за рахунок коштів клієнтів, а не за рахунок власного капіталу. Зменшення власного капіталу, а також меншого прибутку ніж в минулому періоді зменшило ROE до 45%.

2021 рік видався дуже прибутковий, що видно по максимальним показникам за аналізований період, ROA – 8,94 %, ROE – 51 %. Що свідчить про рекордні прибутки банку, а також зменшенню резервуванню в цей період. Війна, що розпочалась в 2022 році не змінила тренд прибутковості. Банк має досить гарні показники ROA – 6,41 % та ROE – 52,26 %.

Загалом аналіз коефіцієнтів рентабельності дозволяють зробити висновок, що АТ КБ «ПриватБанк» попри низки зовнішніх факторів, одним з яких є військова агресія на нашу державу, мають достатній рівень рентабельності, що безпосередньо залежить від вдалого керуванню активами Топ-менеджерами банку.

"ПриватБанк" – банк, який визначив собі чітку місію та візію, націлені на досягнення статусу № 1 серед роздрібних клієнтів і малих та середніх

підприємств в Україні. Для утримання свого лідерства ми ретельно проаналізуємо стратегію розвитку "ПриватБанку". Проте наявна стратегія не визначає чітких кроків для майбутнього розвитку банку. З метою більш докладного аналізу його позиції на ринку проведемо SWOT-аналіз банку [56]. Використовуючи цей підхід, розглянемо сильні та слабкі сторони банку, а також можливості та загрози, представивши їх у вигляді таблиці. (табл. 2.14).

Проаналізувавши SWOT- матрицю, можна дійти висновку, що банк має потужний потенціал для подальшого успішного функціонування на ринку України. Його визнаний бренд, велика і довірена клієнтська база, а також широкий спектр фінансових продуктів роблять його ключовим учасником у фінансовому секторі.

Однак, необхідно активно працювати над усуненням слабкостей, таких як текучість кадрів та управління ризиками, особливо до непрацюючих кредитів. Майбутній успіх банку буде залежати від його здатності інтегрувати інновації та вдосконалювати свої послуги, ураховуючи динаміку ринку та потреби клієнтів. Також важливо зберігати високий стандарт обслуговування та забезпечувати збалансованість між ризиками та можливостями, щоб забезпечити стійкість та стабільність в умовах швидкої зміни на фінансовому ринку.

Висновки до розділу 2:

Виходячи з проведеного аналізу тенденцій розвитку банківської системи України за 2013-2022 роки та 9 місяців 2023 р., можна зробити висновки:

- спостерігається позитивна тенденція зростання вартості активів банківської системи, що свідчить про розширення її діяльності навіть при скороченні кількості банків. При зменшенні кількості банків за досліджуваний період на 112 банків активи банківської системи зросли на 137%;
- зростання вартості активів відбулося за рахунок зростання кредитно-інвестиційного портфеля. Так за аналізований період вартість кредитного портфеля за абсолютною величиною зросла на 185,6 млрд.грн. або на 22,7 %,

Таблиця 2.14

SWOT- аналіз АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Вплив	Позитивний	Негативний
Зовнішні	Сильні сторони (S – Strengths) 1. Бренд, який всі знають в Україні . 2. Найбільший гравець в роздрібному ринку 3. Надпотужний в Україні банк з точки зору багатоканальної доступності. 4. Лідер ринку карток та платежів. 5. Потужні позиції серед підприємств малого та середнього бізнесу. 6. Найбільша клієнтська база. 7. Понад 16 тис. висококваліфікованих співробітників. 6. Широко розвинута мережа відділень (більше 1000 од.). 7. Найбільша мережа в Україні банкоматів та терміналів самообслуговування. 8. Великий досвід роботи на ринку України – понад 30 років. 9. Широкий вибір банківських продуктів. 10. Має в наявності власне програмне забезпечення . 11. Власна система підвищення кваліфікації персоналу 12. Великий вибір інноваційних технологій. 13. Лідер в безготівкових операціях в Україні	Слабкі сторони (W – Weaknesses) 1. Наявність текучості кадрів на низьких рівнях. 2. Велика кількість непрацюючих кредитів, а також низька привабливість кредитування для населення. 3. Висока вартість інших деяких послуг, в порівнянні з конкурентами. 4. Використання тендерів затримує швидку купівлю потрібних речей, власник Держава.
Внутрішні	Можливості (O – Opportunities) 1. Стабілізація економічного росту в Україні. 2. Зростання активності у сфері інвестицій. 3. Збільшення частки ринку. 4. Вдосконалення системи управління ризиками. 5. Підвищення рівня безпеки праці в філіях банку. 6. Погіршення конкурентоспроможності. 7. Позитивні оцінки міжнародних рейтингових агентств.	Загрози (T – threats) 1. Введення на ринок нових конкурентів. 2. Зростання частки непрацюючих кредитів та виділення резервних коштів. 3. Умови несприятливі для банків через воєнний конфлікт. 4. Зниження економічної активності споживачів банківських послуг. 5. Висока текучість кадрів. Обмежена платоспроможність населення.

а вартість інвестиційного портфеля на 1139 млрд.грн. або на 1170 %. Але питома вага кредитного портфеля в загальних активах банківської системи

зменшилась з 64,3% до 33,3%, а інвестиційного - збільшилась з 7,6% до 41,1%.

Це свідчить про зменшення кредитних ризиків в банківській системі;

- частка капіталу банківської системи свідчить про її низьку капіталізацію, що пояснюється збитковою діяльністю банків в 2015-2016 роках, а також з суттєвим зменшенням кількості банківських установ;

- зростання пасивів банківської системи відбулося за рахунок зростання як власного капіталу, так і зобов'язань. Власний капітал збільшився з на 141 млрд.грн. або на 83,5 %, а зобов'язання зросли на 1378 млрд.грн. або на 143,9%.

- в досліджуваному періоді відбулося зростання депозитного портфеля банківської системи України, що свідчить про довіру вкладників до неї;

- фінансові результати протягом досліджуваного періоду були різними, мали позитивне бо негативне значення в залежності від політичної та економічної ситуації як в Україні, так і в світі. На діяльність банківських установ України вплинули такі внутрішні фактори, як військова агресія з боку росії, коронакриза, а також регулювання з боку НБУ.

Аналіз стратегії розвитку діяльності АТ КБ «Приватбанк» за 2019-2022 рр. та 9 місяців 2023 року, дозволяє зробити наступні висновки:

- ПриватБанк є найбільшим банком за розміром активів, який має розгалужену мережу відділень, банкоматів, терміналів самообслуговування, а також найбільшу торговельну мережу POS- терміналів, банк займає лідерські позиції в банківській системі України;

- банк має позитивну динаміку зростання активів. Якщо в на кінець 2018 року вартість активів складала 278048 млн. грн, то на 1 жовтня 2023 року – 605258 млн.грн. , що свідчить про розширення діяльності банку;

- банк має дуже велику частку непрацюючих кредитів в активах найбільшу по банківській системі України;

- банк має великий обсяг інвестицій в цінні папери 239178 млн. грн, або 39,51 % вартості активів, що свідчить про здійснення менш ризикових активних

операцій. Але за останні роки частка інвестиційних паперів зменшується, так на початок 2019 року - 64,77%, а на 1 жовтня 2023 року - 39,51%;

- зменшення частки інвестиційних паперів банк компенсує збільшенням частки коштів та їх еквівалентів в активах (на кінець 2018 року - 9,84%, а на 1 жовтня 2023 року - 26,2 %) і використовую ці кошти для вкладання в депозитні сертифікати НБУ з метою отримання прибутків;

- спостерігається тенденція до зменшення питомої ваги основних засобів та нематеріальних активів, що свідчить про зменшення частки відділень та офісів, та збільшення кількості співробітників на віддаленій роботі;

- підтримання питомої ваги залучених коштів не менше 80 % свідчить про високий рівень фінансової стійкості банку та позитивно характеризує його ділову активність;

- збільшення зобов'язань в абсолютному вимірі, вказує на довіру до банківської установи та вигідні депозитні умови. Кошти клієнтів на кінець 2018 року - 83,1 %, а на 1 жовтня 2023 року - 84,25 %;

- банк активно використовує депозитні сертифікати НБУ, що дозволяє банку отримувати рекордні прибутки. За 9 місяців 2023 року банк отримав рекордний прибуток у розмірі 43,3 млрд грн;

- банк має позитивну динаміку рентабельності, що безпосередньо залежить від вдалого керування активами;

- фінансові результати протягом досліджуваного періоду мали позитивне значення, особливий був 2021 рік, при якому ПриватБанк отримав рекордний прибуток. Також під час повномасштабного вторгнення банк має можливість збільшувати свої активи, що позитивно впливає на розвиток банку.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ

3.1. Впровадження програмно-цільового методу та збалансованої системи показників для формування стратегії розвитку АТ КБ «Приватбанк»

«ПриватБанк» — банк, що має чітку місію та бачення, прагнучи стати в Україні банком № 1 для роздрібних клієнтів і МСБ: він вже є лідером у роздрібному сегменті та в профільних продуктах. Слоган ПриватБанку - “беремо і робимо”.

Згідно Закону України «Про банки і банківську діяльність» (ст.7) «стратегія розвитку державного банку має бути спрямована на збільшення ринкової вартості державного банку у довгостроковій перспективі з урахуванням ринкових умов» [30].

На початку вересня 2020 року Кабінет міністрів поновив принципи стратегічного реформування держбанків і передбачив скорочення частки держави в банківському секторі з нинішніх 60% до 25% до 2025 року шляхом часткової або повної приватизації держбанків [57].

Ціллю Кабінету міністрів стала - приватизація ПриватБанку, задля зменшення частки державних банків в банківській системі України. Тому при розробці стратегії, ПриватБанк сформував новий термін “хорошого банку”, тобто банку, який не має проблемних активів, які з’явилися від минулих власників, а також має добрі показники для успішної приватизації.

В результаті аналізу стратегії розвитку АТ КБ «Приватбанк» були виявлені основні конкурентні переваги банку на ринку фінансових послуг. Серед них:

- 1) найбільший гравець у роздрібному сегменті;
- 2) найпотужніший в Україні банк з точки зору багатоканальної доступності;
- 3) лідер ринку платіжних карток і платежів;
- 4) потужні позиції серед підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ);
- 5) розумна в цілому база витрат.

Тим не менш, у банка, який займає лідируючі позиції серед банківських установ, існують також можливості для покращення діяльності. Для цього доцільно розробити низку рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку банку.

Виходячи із проведеного аналізу, наданого в розділі 2, розглянемо основні напрями розвитку, які ставить перед собою АТ КБ «Приватбанк», та ті результати, які банк вже запровадив у рамках реалізації стратегії розвитку «Хорошого банку» на 2024 рік [56].

В розробленій стратегії до 2024 року було поставлена ціль: формування «хорошого банку» та його подальша приватизацію. Однак наразі досягнення другої цілі майже неможливе і однією з головних причин є військова агресія росії, яка почалась 24 лютого 2022 року. Пізніше банк розробив оновлену стратегію до 2024 року, в якій була відкоригована попередня стратегія та оновлені цілі. Зараз пріоритетною ціллю є розвиток банку як «хорошого банку», а приватизацію перенесено на невизначений термін.

Цільова модель «Хорошого банку» - банк зі штатом близько 15 000 співробітників і 1 250 відділеннями, цільовий розмір операційних витрат – 8,3 млрд. Також «хороший банк» повинен мати рентабельність більше середнього за банками України.

Відповідно затвердженій стратегії, банк розділяють на хороший банк та реструктуризаційний підрозділ. Основні цілі «хорошого банку» надано на рис. 3.1, а фінансові показники - в табл. 3.1.

Реструктуризаційний підрозділ складається з 3 блоків:



Рис. 3.1. Стратегії АТ КБ «Приватбанк» до 2024 року, як «Хорошого банку»

Таблиця 3.1

Основні показники стратегії хорошого банку на 2024 рік

Показники	за 9 місяців 2023 року	До 2024рр.
Кількість відділень, шт.	1470	1 250
ROAA, %	7,57	10
ROAE, %	52	54
Чистий процентний дохід, млрд. грн.	43	28
Чистий комісійний дохід, млрд. грн.	17	34
Чистий прибуток, млрд. грн.	43	34
Кредити фізичних осіб, млрд. грн	55	82
Обсяг кредитування МСБ та корпорацій, млрд. грн	33	27
Витрати, млрд. грн	17	8.3

- судові процеси;
- надлишкові облігації та непрацюючі кредити;
- неосновні послуги та непрофільні активи.

Стратегія по роботі з непрацюючими кредитами(НПК) чітко передбачає необхідність скорочення старого портфеля НПК, а також розширення заходів зі стягнення простроченої заборгованості, але наразі чіткої стратегії немає.

Тим не менш, на даний момент банку вдається реалізувати частину поставлених завдань у стратегії, а саме проаналізуємо досягнення показників хорошого банку:

1. Кількість відділень банку не зменшується, що пояснюється мораторієм на закриття державними банками відділень під час військового часу [58].
2. ROA та ROE можна буде проаналізувати по закінченню 2023 року.
3. Чистий процентний дохід перевершив показники, рекордний прибуток принесли вкладення коштів в депозитні сертифікати НБУ.
4. Чистий комісійний дохід за 9 місяців набрав тільки 50 % від нормативу.
5. Чистий прибуток банку за 9 місяців перевершив норматив.

6. Кредити фізичних осіб збільшились, якщо порівнювати з минулим роком, але не досягли показників хорошого банку. Все це через високі відсотки за кредитами та збільшених ризиків під час воєнного стану.

7. Кредитування юридичних осіб перевершили норматив. Рушієм можна вважати державні програми підтримки бізнесу, такі як програма 5-7-9.

8. Витрати банку перевершують очікувані 8.3 млрд. грн., це можна пояснити, преміями співробітникам за роботу в зоні ризику, заборонаю на закриття відділень в неприбуткових територіях, а також підтримки відділень на прифронтових територіях.

Розробка та впровадження стратегії передбачають створення комплексу оціночних показників і індикаторів, які відображають ефективність діяльності банківської установи з точки зору відповідності стратегічним цілям та показникам. Традиційно для оцінки управлінської ефективності банків використовується фінансова звітність. Однак сучасні тенденції у фінансах та банківському секторі, такі як консолідація банківського капіталу, скорочення обсягів традиційних операцій та послуг, розвиток інвестиційного бізнесу, трансформація організаційних структур, а також акцент на збільшення ринкової вартості банку як основної мети стратегічного банківського менеджменту, призводять до необхідності використання якісно нових оціночних показників. Фінансовим показникам притаманні певні недоліки, які можуть спотворювати об'єктивність оцінки ситуації та організації бізнес-процесів, зокрема:

1. Фінансові операції відображають в собі інформацію про вже виконані трансакції.

2. Можливості проведення більш глибокого та детального аналізу обмежені рівнем деталізації показників, який визначається структурою балансу.

3. Обмежене охоплення необхідної для аналізу інформації виникає через те, що фінансові показники надають дані, спрямовані на відображення руху коштів, а не формування вартості. Внаслідок цього аспекти діяльності, такі як

взаємодія з клієнтами банку, оптимізація бізнес-процесів, рівень кваліфікації та знання персоналу, а також розробка нових продуктів та послуг, відображаються виключно у вигляді витрат і не вказують на вплив цих факторів на формування та зростання вартості банку - що, з точки зору стратегічного підходу, є найзначущіший. Для правильного відображення впливу нематеріальних активів на процес створення вартості, необхідно використовувати систему нефінансових показників.

Отже, для створення стратегії та оцінки функціонування банків необхідна комплексна система, яка інтегрує фінансові та нефінансові показники ефективності.

Для досягнення успіху необхідно не лише адаптуватися до змін у фінансовому середовищі, але й активно визначати свої стратегічні напрями розвитку. Одним з ефективних інструментів для формування комплексної системи стратегії розвитку банку є програмно-цільовий метод. Він надає можливість створити чіткий план дій для досягнення поставлених завдань. Важливо визначити основні цілі банку, такі як збільшення прибутку, зниження ризиків, покращення обслуговування клієнтів, розширення географії обслуговування тощо.

Однією з ключових переваг цього методу є можливість використання сучасних інформаційних технологій та аналітичних інструментів. Банки здебільшого опираються на велику кількість даних, і програмно-цільовий метод дозволяє ефективно обробляти цю інформацію для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, сприяючи впровадженню системи моніторингу та оцінки результативності. Банк може постійно відстежувати прогрес у виконанні програм та, в разі необхідності, коригувати стратегію. Це дозволить бути більш гнучкими та реагувати на зміни у середовищі.

Новаторський характер програмно-цільового методу полягає в його здатності адаптуватися до швидко змінюваного фінансового оточення. Завдяки використанню сучасних технологій штучного інтелекту, аналізу даних та блокчейн-технологій, можливо ефективно прогнозувати та

аналізувати тренди а також ефективно протистояти ризикам. Запровадження цього методу також включає в себе визначення ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє керівництву моніторити та оцінювати роботу підрозділів, стимулюючи ефективність та конкурентоспроможність всієї організації.

Використання програмно-цільового методу для стратегії розвитку АТ КБ «Приватбанк» є ключовим елементом стратегічного управління, який допоможе досягти поставлених цілей, забезпечити стійкість у конкурентному фінансовому середовищі.

Розробляючи стратегію розвитку АТ КБ «Приватбанк» будемо мати численні переваги, а саме:

- визначення чіткої стратегічної цілі та завдань. Це сприяє уникненню неоднозначності та розмитості у розумінні напрямків розвитку, а також забезпечує системність у плануванні та виконанні стратегії;

- оперативний аналіз величезного обсягу інформації та використання їх для прогнозування ринкових тенденцій. Це дозволить банку оперативно реагувати на зміни в економіці та уявити майбутні сценарії для свого розвитку;

- ефективний аналіз ризиків та розробку стратегій їх управління. Це дозволить зменшувати можливі негативні впливи ризиків на його діяльність та забезпечувати стабільність у фінансовому плані;

- швидко адаптувати свої послуги та продукти до індивідуальних потреб клієнтів. Персоналізований підхід дозволить підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів та забезпечує їхню лояльність;

- інтегрувати інноваційні технології та рішення в свою стратегію розвитку. Це створить можливість для впровадження новаторських фінансових продуктів та покращень у обслуговуванні клієнтів;

- створення системи моніторингу та оцінки результативності стратегії. Банк може постійно відстежувати прогрес та вчасно коригувати свої дії для досягнення поставлених цілей.

Впровадження програмно-цільового методу в ПриватБанку не лише ефективно буде сприяти стратегічному управлінню, а й дозволить банку залишатися лідером у фінансовому секторі, реагуючи на зміни ринкових умов та надаючи інноваційні фінансові послуги.

Національний банк України оцінює банки за фінансовими показниками, проте управлінська система банку потребує вдосконалення, враховуючи швидкі зміни в зовнішньому середовищі. Велика кількість успішних зарубіжних банків здійснюють свою діяльність відповідно до принципів стратегічного управління, застосовуючи систему збалансованих показників або BSC.

Система збалансованих показників (англ. balanced scorecard (BSC)) — це управлінська концепція, яку розробили на початку 1990-х років Роберт Каплан і Девід Нортон. Основна мета цієї системи полягає в чіткому формулюванні стратегічних планів та їх ефективній реалізації, що виходить за рамки традиційного вимірювання лише фінансових показників [59].

Однією із ключових переваг цього інструменту є можливість формування стратегії на основі аналізу результатів діяльності за її компонентами і управління банком відповідно до обраного стратегічного курсу розвитку.

У рамках збалансованої системи показників (BSC) організацію розглядають з чотирьох різних точок зору. Для кожної з цих перспектив розробляють конкретні кількісні показники, збирають відповідні дані та проводять їх аналіз [59]:

1. Перспектива навчання та розвитку: Професійний розвиток персоналу є важливою складовою конкурентоспроможності компанії в умовах швидких змін у науці та технологіях. Кваліфіковані та освічені співробітники стають основою для інноваційного зростання будь-якої організації. Зокрема, навчання співробітників сприяє розвитку корпоративної культури.

2. Перспектива бізнес-процесів: Ефективність діяльності організації в цілому залежить від синхронізації внутрішніх бізнес-процесів. Оцінка

наявності збоїв, затримок, прогалин та інших невідповідностей допомагає уникнути негативного впливу на кінцевий результат.

3. Перспектива клієнтів: Клієнти – це останні споживачі продукції компанії, тому важливо систематично досліджувати їхні погляди. Оцінка задоволеності клієнтів якістю, ціною та доступністю продуктів чи послуг допомагає підтримувати високий рівень їхньої лояльності, особливо в умовах активної конкуренції.

4. Фінансова перспектива: Фінансові результати є ключовими показниками економічної ефективності компанії. Основний фокус робиться на фінансових ресурсах, обсязі виручки, рентабельності та фінансовій стійкості. Визначення рівня платоспроможності та інших фінансових метрик є важливим для оцінки фінансового стану компанії.

Впровадження BSC дозволить конкретизувати ціль банку у визначені завдання на числові показники. При цьому кожен показник стає важливою ланкою в ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Створення стратегії банку з використанням BSC дозволяє кожному співробітнику розуміти свої цілі та завдання, а також усвідомлювати свою роль та місце у втіленні стратегії.

Сформуємо стратегію АТ КБ «ПриватБанк», використовуючи систему BSC та програмно-цільовий метод, в наступному порядку:

- розробка стратегії;
- формування стратегічної карти;
- визначення ключових факторів успіху (КФУ);
- визначення ключових показників ефективності (КПІ).

1. Розробка стратегії.

ПриватБанк це найбільший банк України, що рухає країну вперед.

Основними цілями стратегії визнано (табл.3.1):

- створення сильного в операційному плані та конкурентоспроможного банку, який залишається на провідних позиціях у роздрібному бізнесі та обслуговуванні МСП;

- забезпечити спроможність сплачувати дивіденди та мати фінансову стабільність. Стійкі та великі дивіденди для акціонера завдяки досягненню цілей профільного бізнесу та впровадженню цільової операційної моделі;
- перетворити банк у привабливу та життєздатну інвестиційну можливість, максимізуючи приріст вартості для акціонерів з метою забезпечення високої ймовірності успішного продажу.

2. Формування стратегічної карти.

На рис. 3.2 зображена карта розвитку АТ КБ «ПриватБанк», яка висвітлює стратегію банку у формі стратегічних цілей та відносин причинно-наслідкового характеру між ними. Стратегічна карта не розкриває повний процес впровадження стратегії, але подає послідовність досягнення стратегічної цілі.



Рис. 3.2. Стратегічна карта розвитку АТ КБ «ПриватБанк»

3. Визначаємо ключові фактори успіху (КФУ);

Фактори визначаємо на основі переваг банку перед другими конкурентами, а саме :

- найбільший гравець в роздрібному сегменті. Має найбільшу мережу платіжних карток на найбільшу базу клієнтів. Сегментована клієнтська база з целеспрямованими пропозиціями, розробленими на основі потреб клієнтів (наприклад, для клієнтів зарплатних проєктів та інших підсегментів), та легким і зручним доступом.

- найпотужніший банк з точки зору багатоканальної доступності. Банк опрацьовує найбільшу кількість безготівкових операцій. Має найбільшу мережу банкоматів, терміналів самообслуговування, POS-терміналів.

- потужні позиції серед підприємств малого та середнього бізнесу. Має багато переваг для бізнесу. Від мобільного додатка “Термінал” та підключення під ключ POS-термінала до ПРРО, до персонального обслуговування бізнесу 24/7.

- розумна база витрат. Комісії за обслуговування на рівні ринкового (або трохи вище ринкового), що компенсується доступністю каналів обслуговування та швидкими і зручними процесами.

4. Визначаємо ключові показники ефективності (KPI);

Ці показники орієнтовані на стратегічні цілі банку, взаємодіють та групуються за певними характеристиками, відповідно до визначених основних факторів успіху. Після цього встановлюються значення зазначених показників, а також приймаються заходи, спрямовані на досягнення цих показників, та призначаються відповідальні за їхню реалізацію.

З 2020 року в Приватбанку змінено систему мотивації співробітників на систему KPI. Ця система дає змогу співробітникам розуміти стратегічні цілі банку, а також швидко адаптуватись та перенаправляти зусилля для досягнення цілі. Ці показники прямо впливають за премію співробітника. Таким чином, зміна показників цілі банку змінює мотивацію співробітника та призводить до швидкої адаптації співробітника до зміни стратегії банку.



Рис. 3.3 Формування стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників(BSC) та програмно-цільового методу АТ КБ «Приватбанк»

Пропонуємо поєднати для формування стратегії розвитку банку програмно-цільовий метод і систему збалансованих показників. Це дає можливість трансформувати місію банку в конкретні показники і заходи, спрямовані на досягнення оптимальних результатів та керування бізнес-процесами.

3.2 Розробка регресійної моделі впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на рентабельність капіталу банківської системи України

В сучасних умовах глобалізації та швидкого розвитку фінансових ринків, важливо розуміти та вивчати вплив різних зовнішніх та внутрішніх факторів на фінансові показники банківської системи України. Дослідження цього питання є важливим не лише для зрозуміння функціонування банківської системи в цілому, але й для формування стратегій розвитку, спрямованих на забезпечення стійкості та ефективності банківських установ.

Основним стратегічним показником розвитку банківських установ є рентабельність капіталу. Тому для визначення впливу різних факторів на цей стратегічний показник розвитку банківської системи, застосуємо методи кореляційно-регресійного аналізу. Застосування методів кореляційно-регресійного аналізу дозволяє виявити ключові взаємозв'язки та зрозуміти, які фактори зовнішнього та внутрішнього середовища можуть впливати на рентабельність капіталу. Отримані результати можуть послужити основою для розробки стратегій розвитку банківського сектору.

Використання багатофакторної моделі надає можливість визначити, які чинники мають найбільший вплив на рентабельність капіталу банківської системи України.

Методами кореляційно-регресійного аналізу розв'язуються наступні ключові завдання:

- встановлення загальної закономірності, що описує взаємозв'язок двох (і більше) кореляційно пов'язаних змінних (завдання регресійного аналізу);
- визначення ступеня тісноти зв'язку (завдання кореляційного аналізу).

Дослідження взаємозв'язку результативної змінної - рентабельності капіталу банківської системи з факторними ознаками включає в себе кілька етапів:

- відбір та аналіз чинників, які впливають на результативну змінну;
- перевірка умов застосування багатфакторного кореляційно-регресійного аналізу до сформованого набору даних;
- вибір типу багатфакторної регресійної моделі;
- побудова багатфакторної регресійної моделі та оцінка її невідомих параметрів;
- перевірка значущості знайдених параметрів моделі та оцінка їх адекватності;
- аналіз отриманих результатів і визначення можливості використання отриманих значень для оцінки рівня проблемних кредитів.

Для забезпечення надійності побудови моделі кореляційно-регресійного аналізу важливо уникати явища мультиколінеарності. Отже, у структурі моделі необхідно уникати наявності елементів, які тісно взаємопов'язані.

З метою досягнення цих цілей оптимальним варіантом буде створення регресійної моделі, в якій рентабельність капіталу банківської системи України виступатиме в якості результативної (залежної) змінної. Іншими змінними у цій моделі будуть враховані зовнішні та внутрішні фактори, такі як:

- номінальний валовий внутрішній продукт;
- номінальні доходи населення;
- індекс інфляції;
- курс національної валюти до долара США;
- прямі інвестиції в Україну;
- кредитний портфель банківської системи;

- вкладення банків в цінні папери.

Для розробки моделі використовуються дані за 2002-2022 роки. Дані прямих іноземних інвестицій в Україну на офіційному сайті Державної служби статистики є тільки з 2002 року, тому модель будується з 2002 року. Дані за 2022 та 2023 роки неможливо використати, оскільки не має інформації стосовно номінальних доходів населення.

Модель залежності рентабельності капіталу банківської системи України від зовнішніх та внутрішніх факторів може бути представлена у формі багатофакторної лінійної регресійної моделі:

$$Y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n, \quad (3.1)$$

де

Y – рентабельність капіталу банківської системи України (результативний показник), %

x_1 - номінальний ВВП, млрд.грн.;

x_2 - номінальні доходи населення, млрд.грн.;

x_3 - індекс інфляції, %;

x_4 - курс долара США до національної валюти (гривні), грн.

x_5 - прямі інвестиції в Україну, млн. доларів США;

x_6 - кредитний портфель, млн. грн.;

x_7 - вкладення банків в цінні папери, млн. грн.

$a_0, a_1, a_2 \dots a_7$ - коефіцієнти регресії (параметри регресії), які вказують середню зміну показника (Y) у разі зміни факторних ознак ($x_1, x_2, x_3 \dots x_7$) на одиницю.

Рівень взаємозв'язку між результативним показником (Y) та кожним з факторів ($x_1, x_2, x_3, \dots, x_7$), а також між самими факторами визначено шляхом розрахунку коефіцієнтів парної кореляції. На основі даних з табл. 3.2 була розрахована кореляційна матриця (табл. 3.3). За результатами аналізу кореляційної матриці було обрано два фактори x_2, x_7 , які мають найбільший обернений вплив на залежну зміну (Y). При перевірці даних факторів на мультиколінійність були побудовані зворотні матриці. При значенні

Таблиця 3.2

Вихідні дані для побудови багатофакторної моделі залежності рентабельності капіталу
банківської системи України від різних чинників *

Період	Рентабельність капіталу, %	Номінальний ВВП, млрд. грн.	Номінальні доходи населення, млрд. грн.	Індекс інфляції, %	Курс національної валюти до долара США, грн.	Прямі інвестиції в Україну, млн. долл. США	Кредитний портфель, млрд. грн.	Вкладення в ЦП, млрд. грн.
	Y	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7
2002	7,97	225,81	191,95	99,40	5,32	698,00	46,736	4,402
2003	7,62	267,34	211,92	108,20	5,33	1411,00	73,442	6,534
2004	8,43	345,11	264,38	112,30	5,33	1711,00	96,945	8,157
2005	10,39	424,74	365,92	110,30	5,28	7533,00	156,268	14,338
2006	13,52	544,15	472,06	111,60	5,05	5737,00	269,294	14,466
2007	12,67	720,73	623,29	116,60	5,05	9218,00	485,368	28,693
2008	8,51	948,06	845,64	122,30	5,05	9903,00	792,244	40,61
2009	-32,52	913,35	897,67	112,30	7,99	4654,00	747,348	39,335
2010	-10,19	1082,57	1101,02	109,10	7,96	5759,00	755,03	83,559
2011	-5,27	1302,08	1251,01	104,60	7,99	7015,00	825,32	87,719
2012	3,03	1411,24	1407,20	99,8	7,99	7195,00	815,327	96,34
2013	0,81	1454,93	1529,41	100,50	7,99	4079,00	911,402	136,287
2014	-30,46	1586,92	1516,77	124,9	15,77	299,00	1006,358	168,298
2015	-51,91	1988,54	1772,02	143,30	24,00	-407,00	1009,768	201,520
2016	-116,74	2385,37	2051,33	112,40	27,19	3794,00	1005,923	332,273
2017	-15,84	2981,23	2652,08	113,70	28,07	3684,00	1036,745	425,803
2018	14,67	3560,30	3248,73	109,80	27,69	4455,00	1118,860	480,615
2019	33,45	3977,20	3744,06	104,10	23,69	5212,00	1033,430	539,466
2020	19,22	4222,03	4045,19	105,00	28,27	-950,00	960,597	791,373
2021	35,08	5450,85	4863,52	110,00	27,28	6885,00	1065,347	829,887

*складено автором за даними [47, 60, 61]

Таблиця 3.3

Побудови кореляційної матриці *

Чинник	Y	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7
Y	1							
x_1	-0,71782	1						
x_2	-0,68292	0,992607	1					
x_3	-0,38508	0,292498	0,186627	1				
x_4	-0,88822	0,791997	0,735686	0,5846713	1			
x_5	0,495881	-0,0952	-0,0732	-0,136544	-0,540353	1		
x_6	-0,65893	0,947016	0,955073	0,1717995	0,6280954	0,088828	1	
x_7	-0,75236	0,958495	0,947692	0,315021	0,874120	-0,323535	0,853710	1

* Розраховано автором за допомогою Microsoft Excel, пакет «Аналіз даних» (кореляція)

елементів головної діагоналі оберненої матриці більше 10, фактори, що відповідають цим елементам, поступово були вилучені. Отже фактори x_3 , x_5 , x_6 , x_7 були залишені для побудови багатфакторної регресійної моделі. Розглянемо і проаналізуємо отримані результати автоматизованих розрахунків (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати розрахунків багатфакторного кореляційно-регресійного
аналізу залежності рентабельності капіталу
банківської системи України від різних чинників*

Регресійна статистика					
Множинний R	0,896747762				
R2	0,804156549				
Нормований R2	0,748201278				
Стандартна погрішність	11,01774714				
Спостереження	19				
Дисперсійний аналіз					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значущість F</i>
Регресія	4	6978,228525	1744,557131	14,37141712	7,32517E-05
Залишок	14	1699,470527	121,3907519		
Всього	18	8677,699052			

* Розраховано автором за допомогою програми Microsoft Excel

Велике значення F-критерію Фішера та значення "Значущість F", що наближається до нуля, свідчать про те, що зміна показника Y в основному пояснюється зміною незалежних факторів. В стовпці "Значущість F" фігурує значення 7,32517E-05, яке вказує на ймовірність того, що табличне значення F-критерію Фішера більше або дорівнює 14,37141712. Ця ймовірність значно менше 0,05, що свідчить про загальну значущість регресії (на рівні 5%). Значення коефіцієнта множинної детермінації $R^2=0,804156549$ показує, що модель пояснює залежність рентабельності капіталу від зовнішніх та внутрішніх чинників на 80,4%.

В табл. 3.5 відображено результати аналізу багатфакторної кореляції та регресії.

Таблиця 3.5

Результати багатфакторного кореляційно-регресійного аналізу

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна погрішність</i>	<i>t -статистика</i>	<i>P -Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>
Y	53,32383275	28,72752609	1,856192997	0,084594975	-8,290582782	114,9382
x_3	-0,47750746	0,258568174	-1,846737182	0,086028851	-1,032081039	0,077066
x_5	0,003689122	0,000841274	4,385161677	0,000622342	0,001884769	0,005493
x_6	0,04794426	0,009390074	5,105845234	0,000159963	0,068083969	0,0278
x_7	0,083107202	0,013418928	6,193281672	2,34059E-05	0,054326464	0,111888

Великі значення "t-статистика" та дуже невеликі значення "P-значення" (менші ніж 0,05) свідчать про те, що відповідні їм вибіркові параметри регресії значно відрізняються від нуля.

Для коефіцієнтів факторних ознак x_5 , x_6 , x_7 значення показників «P-Значення» менше 0,05, звідси слідує значущість коефіцієнтів при цих факторах (на рівні 5%). Про це ж свідчать і довірчі інтервали для вказаних параметрів регресії - жоден з них не перетинає нульове значення. Аналогічні міркування призводять до висновку про незначущість (на рівні 5%) інших вибіркових коефіцієнтів, а саме x_3 . Тому було виключено із розрахунків фактор x_3 і побудована нова модель (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Кінцеві результати багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна погрішність</i>	<i>t - статистика</i>	<i>P - Значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>
Y	1,609805197	6,908155288	0,233029677	0,81888833	-13,11457925	16,33418965
x_5	0,003887358	0,00089896	4,324284748	0,000601697	0,001971271	0,005803446
x_6	0,051100205	0,009947702	5,136885651	0,000121612	0,072303229	0,029897181
x_7	0,086686906	0,014305627	6,059636862	2,18476E-05	0,056195183	0,117178628

Проведений аналіз призводить до наступного рівняння багатофакторної регресії залежності рентабельності капіталу банківської системи України від факторних ознак x_5 , x_6 та x_7 :

$$Y = 1,609 + 0,004x_5 + 0,051x_6 + 0,014x_7 \quad (3.2)$$

Таким чином, при використанні багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу рентабельність капіталу банківської системи України залежить від зовнішнього чиннику – обсягу прямих іноземних інвестицій, а також внутрішніх – обсягу кредитного портфелю та обсягу інвестицій банків в цінні папери. При зростанні обсягу прямих іноземних інвестицій на 1 млн.дол. рентабельність капіталу зростає на 0,004%, при зростанні кредитного портфелю банків на 1 млрд.грн., вкладень в цінні папери на 1млрд. грн. – відповідно на 0,051% і 0,014%. Розрахунки показали, що найбільш впливовим фактором, що підвищує рентабельність капіталу банківської системи України є обсяг кредитного портфелю.

Розроблена модель дозволила визначити найбільш суттєві фактори, що мають найбільший вплив на зростання рентабельності капіталу банківської системи України. Тому зростання цих факторів сприятиме підвищенню прибутковості банківської системи України.

Висновки до розділу 3

1. Запропонований підхід поєднаного використання програмно-цільового методу та впровадження системи збалансованих показників в АТ КБ «ПриватБанк» при формуванні стратегії його розвитку дозволить:

- створення стратегії розвитку та оцінки функціонування банку, що буде інтегрувати фінансові та нефінансові показники ефективності;
- конкретизувати місію та стратегію банку через визначення конкретних числових показників та заходів, спрямованих на їх досягнення;
- оцінювати ефективність функціонування та управляти діяльністю банку, використовуючи нові критерії оцінки вартості банку;
- визначати вплив нефінансових показників на результативність функціонування та формування акціонерної вартості банку;
- розробляти план етапної реалізації стратегії, який перетворює стратегічний план в практичний інструмент управління діяльністю банку;
- передавати стратегію банку кожному співробітнику за допомогою створення стратегічних карт та планів BSC, чітко визначаючи місце, роль та відповідальність кожного працівника в реалізації стратегічних цілей та завдань;
- здійснювати збалансоване управління діяльністю банку, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні чинники.
- здатність адаптуватися до швидко змінюваного фінансового оточення;
- висока ефективність моніторингу та оцінки підрозділів, через використання ключових показників ефективності (KPI).

2. Оскільки основним стратегічним показником розвитку банківських установ є рентабельність капіталу, тому для визначення впливу різних факторів на цей стратегічний показник розвитку банківської системи були застосовані методи кореляційно-регресійного аналізу, що дозволили розробити модель залежності рентабельності капіталу банків України від різних внутрішніх та зовнішніх факторів. Найбільш впливовими факторами стали – обсяг кредитного портфеля банків, обсяг вкладень в цінні папери і обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну. Ця модель може бути застосована для прогнозування величини основного стратегічного показника розвитку банків України.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження теоретичних і практичних питань формування стратегії розвитку банківських установ України дозволило зробити наступні висновки:

1. Запропоновано визначати стратегію розвитку банківської установи як довгостроковий, послідовний план дій, який розробляється, щоб забезпечити стабільне функціонування банку в мінливих умовах зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей, поступове зростання всіх показників його діяльності.

Таке визначення акцентує увагу на важливих аспектах:

- стратегія розвитку розглядається як довгостроковий план розвитку, що враховує умови зовнішніх факторів та внутрішніх можливостей;
- стратегія розвитку характеризується різниці показниками діяльності банківської установи (фінансово-економічними, технологічними, соціально-правовими та іншими);
- стратегія розвитку має забезпечити фінансову стабільність як основу сталого розвитку банківської установи.

2. Формування стратегії розвитку є основою функціонування та сталого розвитку будь якого банку. Відсутність у банку стратегії розвитку позначає відсутність планування і може призвести до його банкрутства та ліквідації.

3. При формуванні стратегії розвитку застосовуються різні методичні підходи (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінка потенціалу розвитку, визначення місії, цілей і перспектив банку, аналіз конкурентної позиції банку на ринку, вибір альтернативної стратегії розвитку банку, сформування стратегії розвитку банку, планування стратегії, включаючи розроблення дорожньої карти та встановлення ключових результативних показників, контроль над діяльністю банку та його стратегічним управлінням, впровадження обраної стратегії розвитку банку і оптимізація бізнес-процесів),

які дозволяють врахувати всі фактори впливу на фінансову стратегію, такі як економічні, політичні, соціальні та технологічні чинники.

4. Аалізу тенденцій розвитку банківської системи України за 2013-2022 роки та 9 місяців 2023 р., показав:

- спостерігається позитивна тенденція зростання вартості активів банківської системи, що свідчить про розширення її діяльності навіть при скороченні кількості банків. При зменшенні кількості банків за досліджуваний період на 112 банків активи банківської системи зросли на 137%;

- зростання вартості активів відбулося за рахунок зростання кредитно-інвестиційного портфеля. Так за аналізований період вартість кредитного портфеля за абсолютною величиною зросла на 185,6 млрд.грн. або на 22,7 %, а вартість інвестиційного порфеля на 1139 млрд.грн. або на 1170 %. Але питома вага кредитного портфеля в загальних активах банківської системи зменшилась з 64,3% до 33,3%, а інвестиційного - збільшилась з 7,6% до 41,1%. Це свідчить про зменшення кредитних ризиків в банківській системі;

- частка капіталу банківської системи свідчить про її низьку капіталізацію, що пояснюється збитковою діяльністю банків в 2015-2016 роках, а також з суттєвим зменшенням кількості банківських установ;

- зростання пасивів банківської системи відбулося за рахунок зростання як власного капіталу, так і зобов'язань. Власний капітал збільшився з на 141 млрд.грн. або на 83,5 %, а зобов'язання зросли на 1378 млрд.грн. або на 143,9%.

- в досліджуваному періоду відбулося зростання депозитного портфеля банківської системи України, що свідчить про довіру вкладників до неї;

- фінансові результати протягом досліджуваного періоду були різними, мали позитивне бо негативне значення в залежності від політичної та економічної ситуації як в Україні, так і в світі. На діяльність банківських установ України вплинули такі внутрішні фактори, як військова агресія з боку росії, коронакриза, а також регулювання з боку НБУ.

5. Аналіз стратегії розвитку діяльності АТ КБ «Приватбанк» за 2019-2022 рр. та 9 місяців 2023 року, дозволяє зробити наступні висновки:

- ПриватБанк є найбільшим банком за розміром активів, який має розгалужену мережу відділень, банкоматів, терміналів самообслуговування, а також найбільшу торгівельну мережу POS- терміналів, банк займає лідерські позиції в банківській системі України;

- банк має позитивну динаміку зростання активів. Якщо в на кінець 2018 року вартість активів складала 278048 млн. грн, то на 1 жовтня 2023 року – 605258 млн.грн. , що свідчить про розширення діяльності банку;

- банк має дуже велику частку непрацюючих кредитів в активах найбільшу по банківській системі України;

- банк має великий обсяг інвестицій в цінні папери, який становить 39,51% вартості активів, що свідчить про здійснення менш ризикових активних операцій. Але за останні роки частка інвестиційних паперів зменшується, так на початок 2019 року - 64,77%, а на 1 жовтня 2023 року - 39,51%;

- зменшення частки інвестиційних паперів банк компенсує збільшенням частки коштів та їх еквівалентів в активах (на кінець 2018 року - 9,84%, а на 1 жовтня 2023 року - 26,2 %) і використовую ці кошти для вкладання в депозитні сертифікати НБУ з метою отримання прибутків;

- спостерігається тенденція зменшення питомої ваги основних засобів та нематеріальних активів, що свідчить про зменшення частки відділень та офісів, та збільшення кількості співробітників на віддаленій роботі;

- підтримання питомої ваги залучених коштів не менше 80 % свідчить про високий рівень фінансової стійкості банку та позитивно характеризує його ділову активність;

- збільшення зобов'язань в абсолютному вимірі, вказує на довіру до банківської установи та вигідні депозитні умови. Кошти клієнтів на кінець 2018 року - 83,1 %, а на 1 жовтня 2023 року - 84,25 %;

- банк активно використовує депозитні сертифікати НБУ, що дозволяє банку отримувати рекордні прибутки. За 9 місяців 2023 року банк отримав рекордний прибуток у розмірі 43,3 млрд грн;

- банк має позитивну динаміку рентабельності, що безпосередньо залежить від вдалого керування активами;

- фінансові результати протягом досліджуваного періоду мали позитивне значення, особливий був 2021 рік, при якому ПриватБанк отримав рекордний прибуток. Також під час повномасштабного вторгнення банк має можливість збільшувати свої активи, що позитивно впливає на розвиток банку.

6. Запропонований підхід поєднаного використання програмно-цільового методу та впровадження системи збалансованих показників в АТ КБ «ПриватБанк» при формуванні стратегії його розвитку дозволить:

- створення стратегії розвитку та оцінки функціонування банку, що буде інтегрувати фінансові та нефінансові показники ефективності;

- конкретизувати місію та стратегію банку через визначення конкретних числових показників та заходів, спрямованих на їх досягнення;

- оцінювати ефективність функціонування та управляти діяльністю банку, використовуючи нові критерії оцінки вартості банку;

- визначати вплив нефінансових показників на результативність функціонування та формування акціонерної вартості банку;

- розробляти план етапної реалізації стратегії, який перетворює стратегічний план в практичний інструмент управління діяльністю банку;

- передавати стратегію банку кожному співробітнику за допомогою створення стратегічних карт та планів BSC, чітко визначаючи місце, роль та відповідальність кожного працівника в реалізації стратегічних цілей та завдань;

- здійснювати збалансоване управління діяльністю банку, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні чинники.

- здатність адаптуватися до швидко змінюваного фінансового оточення;

- висока ефективність моніторингу та оцінки підрозділів, через використання ключових показників ефективності (КРІ).

7. Оскільки основним стратегічним показником розвитку банківських установ є рентабельність капіталу, тому для визначення впливу різних факторів на цей стратегічний показник розвитку банківської системи були застосовані методи кореляційно-регресійного аналізу, що дозволили розробити модель залежності рентабельності капіталу банків України від різних внутрішніх та зовнішніх факторів. Найбільш впливовими факторами стали – обсяг кредитного портфеля банків, обсяг вкладень в цінні папери і обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну. Ця модель може бути застосована для прогнозування величини основного стратегічного показника розвитку банків України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грегорі, Девід В., Букер, Роберт К. Основи стратегічного менеджменту. Київ: Видавництво "КМ-Букс", 2010.
2. Dan E. Schendel Strategic management. A New View of Business Policy and Planning URL: https://cdn.strategicmanagement.net/conferences/houston/overview/overview/_rightColumn/book-download2/s3file.pdf
3. Berman, B. and Evans, J.R. (2005) Retail Management: A Strategic Approach. 8th Edition, Pearson Education, Singapore.
4. Борисевич С. О. Стратегічне планування / Енциклопедія державного управління : [у 8 т.]. ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 4. 648 с.
5. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
6. Градескова К.М. Маркетингова стратегія розвитку банку в сучасних умовах господарювання. *Економічні науки. Банки та банківська система*. URL: https://www.rusnauka.com/13_EISN_2009/Economics/45266.doc.htm
7. Дикань Н. В., Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 389 с
8. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність.- Київ: КНТЕУ, 2002. – 301 с.
9. Клівець П.Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. К. : Академвидав, 2007. 320 с.
10. Hamel G. Strategy as stretch and leverage / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad // Harvard business review. 1993. № 71 (2). P. 75
11. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник / Б. М. Мізюк. Львів : Магнолія, 2009. 544 с.

12. Примах Т.О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 13–20. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Mimi_2012_1_3
13. Гудзинський О.Д. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко: заг. ред. О.Д. Гудзинського. К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 321 с.
14. J. B. Quinn, 'Strategic Change: “Logical Incrementalism”', Sloan Management Review, Fall 1978
15. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri “Management”, Harper & Row, 1988 – 777 p.
16. Jauch L.R. Business Police and Strategic Management. New York: McGraw-Hill, 1988. 940 p.
17. Chandler, Alfred D. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrials Enterprise. Cambridge, MA : MIT Press, 1962. 480 p.
18. Друкер П. Як забезпечити успіх в бізнесі: новаторство і підприємництво. К.: Либідь, 2003. 319 с.
19. Brigham Eugene F., Gapenski Louis C. : Financial Management Theory and Practice, 7th Edition, The Dryden Press, 1994
20. Фінансова стратегія підприємства : монографія / за ред. І.О. Бланка. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 146 с.
21. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: Підручник / В.М. Шелудько; Київ. Нац. 2013. — 375 с.
22. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 3. С. 113.
23. Назарова Т. Ю., Мілентьєва Ю. В. Формування фінансової стратегії: теоретичний аспект. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*.

Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. № 4 (1280)

URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162879983.pdf>

24. Поддєрьогін А. М., Буряк Л. Д. Фінанси підприємств: Підручник. К.: КНЕУ, 2010. 384с.

25. Станкевич І.В., Гавриленко Т.В. Конспект лекцій з дисципліни «Управління інноваціями»: [для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 - Менеджмент]. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2020. 69 с. URL: <http://kk.nau.edu.ua/article/1409>

26. Банківський менеджмент: питання теорії та практики: монографія / [О. А. Криклій, Н. Г. Маслак, О. М. Пожар та ін.]. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2011. 152. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/50154/5/Bankivskyi_%20menedzhment.pdf

27. Мороз О. В. Інституціональне забезпечення національних планів сталого розвитку та антикризового управління. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 2 (73). С. 9–26. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2020/73/pdf/9-26.pdf>

28. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Траєв_2013_1_1_81.pdf (дата звернення: 06.11.2023).

29. Конституція України: Закон України № 254к/96-ВР від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

30. Про банки та банківську діяльність: Закон України № 2121-III від 07.12.2000 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

31. Про Національний банк України: Закон України № 679-XIV від 20.05.1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>

32. Про захист персональних даних: Закон України № 2297-VI від 27.10.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>

33. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України № 2664-III від 12.07.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text>

34. Про акціонерні товариства: Закон України № 2465-IX від 27.07.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#n1985>

35. Про спрощення процедур реорганізації та капіталізації банків: Закон України № 1985-VIII від 23.03.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1985-19#Text>

36. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України № 2258-VIII від 21.12.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>

37. Стратегія Національного банку України щодо реструктуризації та реорганізації банків у стані фінансової скрути: Постанова Національного банку України № 502 від 1.12.1998 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0502500-98#Text>

38. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України № 361-IX від 06.12.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/361-20>

39. Положення про здійснення банками фінансового моніторингу: затверджене Постановою Національного банку України № 65 від 19.05.2020р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20#Text>

40. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр навчальної літератури», 2016. 376 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf

41. Харченко Т.О., Ковтун А.О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6852> (дата звернення: 20.10.2023).
42. Сирчин, О. Л. Складові елементи і варіанти стратегії банку. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 2 (73). С. 84–93. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2020/73/pdf/84-93.pdf>
43. Гребенюк Н. В. Формування технологій стратегічного управління банком, ураховуючи його функціональні особливості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Випуск 7, частина 1, С. 92 – 95. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12502>
44. Гнедіна К.В. Стратегія: сутність, переваги, методи та прийоми формування. *Бізнес Інформ*. 2019. №2. С. 14–20. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-14-20> (дата звернення: 27.10.2023)
45. Крамар І. Ю., Мариненко Н. Ю. Передумови інтернаціоналізації машинобудівних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2018. Том 55. №2. С. 27-40. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2018.02.027
46. Офіційний сайт Національного банку України. Статистика. Наглядова статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 09.11.2023).
47. Офіційний сайт Національного банку України. Статистика фінансового сектору URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms> (дата звернення: 09.11.2023).
48. Офіційний сайт Національного банку України. Річний звіт НБУ за 2016 рік. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/A_report_2016.pdf?v=4 (дата звернення: 10.11.2023).
49. Офіційний сайт Національного банку України. Річний звіт НБУ за 2017 рік. URL:

https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NBU_Report_2017.pdf?v=5 (дата звернення: 10.11.2023).

50. Офіційний сайт Національного банку України. Прибуток банківського сектору за 2021 рр. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pributok-bankivskogo-sektoru-v-2021-rotsi-syagnuv-istorichnogo-maksimumu--775-mlrd-grn> (дата звернення: 16.11.2023).

51. Офіційний сайт Національного банку України. Прибуток банківського сектору за 2022 рр. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivskiy-sektor-zavdyaki-visokiy-operatsiyniy-efektivnosti-otrimav-pributok-247-mlrd-grn-u-2022-rotsi> (дата звернення: 16.11.2023)

52. Офіційний сайт Національного банку України. Прибуток банківського сектору за 9 місяців 2023 рр. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivskiy-sektor-za-9-misyatsiv-2023-roku-otrimav-110-mlrd-grn-pributku> (дата звернення: 16.11.2023)

53. Рейтинг банків України 2023: кращі банки за надійністю URL: <https://maanimo.ua/banks/rating> (дата звернення: 10.11.2023).

54. Офіційний сайт Національного банку України. Експрес-стрес-тестування URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Stress_test_2022_express.pdf?v=4 (дата звернення: 10.11.2023).

55. Фінансова звітність Приватбанку. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення: 10.11.2023).

56. Офіційний сайт ПриватБанку. Стратегія розвитку банку до 2024 року. URL: https://static.privatbank.ua/files/Strategy+summary_2024_ukr.pdf?_gl=1*1acwfem*_ga*MjA0NTAxMzg5MS4xNjc1ODg2NDMx*_ga_C7N2L9YQC9*MTcwMDU4MTMzMS41MS4xLjE3MDA1ODcyNzUuNjAuMC4w (дата звернення: 11.11.2023).

57. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи): Урядовий портал, від 02.09.2020 р. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/20200814%20SOB%20Strategy.pdf> (дата звернення: 20.11.2023)

58. Офіційний сайт НБУ. НБУ пропонує запровадити мораторій на скорочення мережі відділень державних банків під час війни. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-proponuye-zaprovaditi-moratoriya-na-skorochennya-mereji-viddilen-derjavnih-bankiv-pid-chas-viyni> (дата звернення: 21.11.2023)

59. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*, 1992-V. 70.-N 1.-P. 71-79. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

60. Офіційний сайт Мінфіну. Економіка України. Індекси. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/> (дата звернення: 22.11.2023)

61. Офіційний сайт Державної служби статистики. ВВП України в різні роки. URL: https://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_u.htm (дата звернення: 22.11.2023)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Звіт про фінансовий стан АТ КБ «Приватбанк» за 2019-2023 та 9 місяців 2023 року

Найменування статті, млн.грн	На 31.12.2018	На 31.12.2019	На 31.12.2020	На 31.12.2021	На 31.12.2022	На 1.10.2023
1	2	3	4	5	6	7
АКТИВИ						
Грошові кошти	27360	45894	49911	52835	96380	158551
Кошти в інших банках	0	27118	25059	26243	103837	93810
Кредити і аванси клієнтам	50140	59544	55021	68218	68084	89816
Поточні податкові активи	184	2257	6660	9978	10179	893
Інвестиційні цінні папери	180081	152157	221661	222277	239752	239178
Інвестиції в асоційовані компанії	30	3379	2933	1989	2155	2155
Інвестиції в нерухомість	3340	155	30	30	30	30
Основні засоби і нематеріальні активи	3793	6480	7642	7362	6617	6393
Інші активи	13120	12739	13608	12364	13562	14432
Усього активів	278048	309723	382525	401296	540596	605258
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ						
Інші залучені кошти	9817	7721	0	0	128	1340
Кошти банків:	195	201	2	3	0	0
Кошти клієнтів:	231055	240621	312708	325303	471970	509944
Відстрочені податкові зобов'язання	136	121	146	159	0	0
Інші фінансові зобов'язання	1929	2639	4059	3770	2634	2593
Забезпечення	2821	2363	10687	3651	5804	5560
- резерви за кредитними зобов'язаннями	320	290	329	373	1280	1038

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7
- інше забезпечення	2501	2073	10358	3278	4524	4522
Інші нефінансові зобов'язання	631	1528	2098	1795	2271	2708
Усього зобов'язань	246584	255194	329700	334681	482807	522145
КАПІТАЛ						
Статутний капітал	206060	206060	206060	206060	206060	206060
Емісійний доход	23	23	23	23	23	23
Результат від операцій з акціонером	12174	12174	12174	12174	12174	12174
Резерви та інші фонди банку	6211	-660	-2248	-4091	-15168	-9078
Інші резерви	687	6850	8481	9696	11449	12959
Накопичений дефіцит	-193691	-169918	-171665	-157247	-156749	-139025
Усього капіталу	31464	54529	52825	66615	57789	83113
Усього пасивів	278048	309723	382525	401296	540596	605258

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Звіт про прибуток чи збиток та іншій сукупний дохід АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2023 та 9 місяців 2023 року

Показники (млн.грн.)	2018	2019	2020	2021	2022	9 місяців 2023
1	2	3	4	5	6	7
Процентні доходи	30754	33841	33563	35854	43686	47370
Процентні витрати	-14002	-14174	-11961	-6537	-3768	-4194
Чистий процентний дохід	16 752	19 667	21 602	29 317	39918	43176
Резерв на знецінення кредитів і авансів клієнтам	-6089	-4	-1809	-856	-15396	-72
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на знецінення кредитів і авансів клієнтам	10 663	19 663	19 793	28 461	24522	43104
Комісійні доходи	19590	24575	27649	35057	32945	30153
Комісійні витрати	-4402	-6386	-8888	-11840	-12505	12707
Чисті комісійні доходи	15 188	18 189	18 761	23 217	20440	17446
Прибуток від інвестиційних ЦП і інвестиц.нерухомості	-3638	-1522				
Чисті прибутки від інших фін.активів, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	3	8	16 053	-7 634	2727	73
Чисті прибутки від операцій з іноземною валютою, її переоцінки	3128	9099	-4357	4243	6895	7511
Зменшення корисності від інвестицій в асоційовану компанію			-124			
Інші прибутки мінус збитки	1446	2113	1090	1088	2360	1565

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7
Збитки від знецінення приміщень, немат.активів, інвестиц.нерухомості			-256	-873	267	
Знецінення майна, що перейшло у власність банку як заставодержателя	-13	-126				
Адміністративні та інші операційні витрати	-13988	-14815	-26664	-13435	-7855	-17126
Прибуток/(збиток) до оподаткування	12 789	32 609	24 296	35 067	34672	52771
Доходи / Витрати на податок на прибуток	9	0	6	-17	-4474	-9333
Прибуток (збиток) за рік	12 798	32 609	24 302	35 050	30198	43438