

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: «Механізм управління фінансовими результатами банку в умовах
війни»

Виконала: студентка IV курсу, групи ФБС(з)-41
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та
страхування»

Войцехівська Анастасія Вадимівна

Керівник: д.е.н., професор, професор кафедри
фінансів

Щур Р.І.

Рецензент: д.е.н., професор, професор кафедри
економічної кібернетики

Буртняк І.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ БАНКУ.....	6
1.1. Сутність та складові фінансових результатів комерційного банку.....	6
1.2. Вплив воєнних ризиків на фінансову стійкість та рентабельність банківської діяльності.....	12
1.3. Сучасні підходи та методики аналізу й управління прибутковістю банківської установи	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ БАНКІВ НА ПРИКЛАДІ АТ «ПРИВАТБАНК» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	23
2.1. Сучасний стан розвитку та роль АТ «ПриватБанк» у банківській системі України	23
2.2. Аналіз динаміки та структури доходів і витрат банку АТ «ПриватБанк».....	26
2.3. Оцінка ефективності управління фінансовими результатами діяльності банку	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	40
3.1. Стратегічні напрями підвищення прибутковості банку в умовах економічної невизначеності.....	40
3.2. Шляхи зниження операційних витрат та впровадження інноваційних технологій як фактор зростання фінансової результативності діяльності банку.....	46

ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Управління фінансовими результатами комерційного банку є центральним завданням банківського менеджменту, оскільки від рівня прибутковості залежать капіталізація, конкурентоспроможність та здатність установи виконувати своє основне призначення – кредитування реального сектору та забезпечення платіжних послуг. Повномасштабне збройне вторгнення росії в Україну, що розпочалося 24 лютого 2022 року, докорінно змінило операційне середовище для вітчизняних банків: одночасне загострення кредитного, ліквідного, операційного та ринкового ризиків утворило безпрецедентний синергетичний тиск на фінансові результати банківських установ.

Попри колосальний зовнішній тиск, банківська система України продемонструвала значну стійкість: за підсумками 2024-2025 рр. сукупний прибуток до оподаткування банківського сектору досяг рекордних рівнів, а системно важливі установи суттєво збільшили капітал та кредитний портфель. АТ «ПриватБанк» як найбільший системний банк держави є найбільш показовим прикладом адаптивного управління фінансовими результатами в умовах воєнної кризи – прибуток до оподаткування за 2025 р. досяг рекордних 87 967 млн грн. Дослідження механізму такого управління має не лише наукове, а й практичне значення для всього банківського сектору України.

Теоретичні та прикладні аспекти управління фінансовими результатами банківських установ досліджували такі зарубіжні науковці: Rose P. S. [39], Mishkin F. S. [37], Koch T. W. [36], Sinkey J. F. [40] та вітчизняні науковці: Барановський О. І. [5], Васюренко О. В. [8], Герасимович А. М. [11], Дзюблюк О. В. [13], Коваленко В. В. [16], Примостка Л. О. [29] та ін. Питання адаптації систем управління прибутковістю до умов воєнного стану досліджували: Волкова Н. І. [10], Коваленко В. В. [17] та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад та аналіз практичних аспектів механізму управління фінансовими

результатами комерційного банку в умовах воєнного стану, а також розробка науково обґрунтованих стратегічних рекомендацій щодо підвищення прибутковості банківської установи.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити економічну сутність та складові фінансових результатів комерційного банку;
- дослідити вплив воєнних ризиків на фінансову стійкість та рентабельність банківської діяльності;
- систематизувати сучасні підходи та методики аналізу й управління прибутковістю банківської установи;
- надати комплексну характеристику позиції АТ «ПриватБанк» у банківській системі України;
- проаналізувати динаміку та структуру доходів і витрат АТ «ПриватБанк» за 2022-2025 рр.;
- оцінити ефективність управління фінансовими результатами за системою ключових показників (ROA, ROE, NIM, CIR) та за допомогою декомпозиції Дюпон;
- обґрунтувати стратегічні напрями підвищення прибутковості банку в умовах економічної невизначеності;
- розробити рекомендації щодо зниження операційних витрат та впровадження інноваційних технологій як фактора зростання фінансової результативності.

Об'єктом дослідження є фінансові результати комерційного банку та механізм управління ними на прикладі АТ «ПриватБанк» за 2022–2025 рр.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти механізму управління фінансовими результатами комерційного банку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У процесі дослідження використано: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, абстрагування, порівняння); методи фінансового аналізу (горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний метод); факторний

аналіз рентабельності за тривимірною моделлю Дюпон; GAP-аналіз; методи стрес-тестування та сценарного моделювання; порівняльний аналіз банківської практики.

Інформаційну базу дослідження складають: фінансова звітність АТ «ПриватБанк» за 2022-2025 рр., статистика НБУ, нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Структура роботи: вступ, три розділи основного змісту, висновки, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ БАНКУ

1.1. Сутність та складові фінансових результатів комерційного банку

Фінансові результати комерційного банку посідають центральне місце в системі оцінювання ефективності банківської діяльності, оскільки є інтегральним вираженням якості управлінських рішень, що приймаються на всіх рівнях банківської ієрархії. Банківська установа як специфічний фінансовий посередник, що трансформує залучені ресурси в кредити та інші активи, формує свої фінансові результати у процесі цієї трансформації: різниця між вартістю розміщення ресурсів та вартістю їх залучення визначає основу доходності банківського бізнесу [12]. В умовах трансформації вітчизняного банківського сектору та необхідності адаптації до кризових обставин воєнного часу питання теоретичного осмислення природи фінансових результатів набуває особливої актуальності.

Розуміння сутності та структури фінансових результатів є передумовою побудови дієвого механізму управління ними. При цьому важливо враховувати, що банківський прибуток виконує кілька функцій одночасно: по-перше, є сигналом для акціонерів та інвесторів щодо ефективності використання їхнього капіталу; по-друге, є джерелом самофінансування розвитку банківського бізнесу; по-третє, слугує буфером поглинання непередбачених збитків через відрахування до нерозподіленого прибутку; по-четверте, є базою для виплати дивідендів [37].

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «фінансові результати банку». Це пояснюється багатоаспектністю самого явища, яке одночасно виступає підсумком господарської діяльності, сигналом для зацікавлених сторін і джерелом самофінансування. Різноманітність наукових підходів відображає складність і багатогранність предмета

дослідження. Зарубіжні економісти здебільшого акцентують увагу на ринковому та ефективнісному аспектах банківського прибутку, тоді як вітчизняні науковці більше зосереджуються на управлінському та функціональному вимірах [35; 13]. Порівняльний аналіз основних наукових підходів систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Підходи науковців до визначення сутності фінансових результатів
комерційного банку**

Автор / Джерело	Визначення поняття
Rose P. S. [39]	«Фінансові результати – різниця між доходами від активних операцій та витратами банку, що відображає ефективність використання ресурсів»
Mishkin F. S. [37]	«Прибуток банку є мірилом здатності установи покривати операційні витрати та формувати власний капітал за рахунок внутрішніх джерел»
Дзюблюк О. В. [13]	«Фінансові результати – сукупний підсумок господарської діяльності у формі чистого прибутку або збитку за звітний період»
Васюренко О. В. [8]	«Прибуток банку формується як перевищення сукупних доходів над витратами та є основним джерелом зростання вартості банку»
Герасимович А. М. [11]	«Фінансові результати відображають абсолютну та відносну ефективність діяльності та є об'єктом управлінського впливу з метою оптимізації»
Примостка Л. О. [29]	«Фінансові результати є основою стратегічного управління банком та індикатором конкурентоспроможності й стійкості установи на ринку»

Джерело: систематизовано на основі [8; 11; 13; 29; 37; 39]

Аналіз наведених підходів дозволяє виявити три концептуальні лінії у трактуванні фінансових результатів банку. Перша – результативний підхід (Rose P. S., Mishkin F. S.) – розглядає прибуток як арифметичну різницю між доходами та витратами, наголошуючи на процентній складовій. Друга – вартісний підхід (Васюренко О.В.) – пов'язує прибуток із зростанням ринкової

вартості банківського бізнесу, що відповідає концепції управління вартістю (Value-Based Management). Третя – управлінський підхід (Герасимович А.М., Дзюблюк О.В.) – акцентує на прибутку як об'єкті цілеспрямованого менеджерського впливу [8; 11; 13].

Узагальнення наведених підходів дозволяє сформулювати авторське визначення: фінансові результати комерційного банку – це кількісно виражений підсумок його господарської діяльності за звітний період, що відображає ефективність трансформації залучених ресурсів в активи та є основою для формування власного капіталу, виплати дивідендів і реалізації стратегічних цілей розвитку установи.

Структурно фінансові результати банку формуються під впливом двох ключових компонентів: доходів та витрат. Відповідно до чинного законодавства України та МСФЗ 9, доходи банку поділяються на процентні, комісійні, торговельні та інші операційні. Процентні доходи є домінуючою складовою у структурі доходів більшості вітчизняних банків і формуються від кредитів, цінних паперів та міжбанківських депозитів [15]. Частка процентних доходів у загальних доходах українських банків традиційно становить 60-70%, а в умовах воєнного стану зросла ще більше – завдяки інтенсивному вкладенню коштів у депозитні сертифікати НБУ та ОВДП.

Витрати банку включають процентні витрати (за депозитами та запозиченнями), комісійні витрати, витрати на утримання персоналу та адміністративні витрати, а також відрахування до резервів під очікувані кредитні збитки згідно з МСФЗ 9. Відрахування до резервів набувають особливої ваги в кризових умовах, оскільки безпосередньо зменшують прибуток до оподаткування [22]. Структурно-логічну схему формування фінансових результатів банку наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структурно-логічна схема формування фінансових результатів комерційного банку

Джерело: розроблено на основі [15; 13; 22]

Важливою особливістю формування фінансових результатів банків в Україні в умовах воєнного стану є підвищена ставка податку на прибуток. Відповідно до Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України» (2023 р.), ставку корпоративного податку для банків тимчасово підвищено до 50% від прибутку до оподаткування (порівняно зі стандартними 18% для інших суб'єктів господарювання) [15]. Це суттєво знижує чистий прибуток після оподаткування та обмежує можливості внутрішньої капіталізації банківських установ, що є додатковим фактором тиску на їхній власний капітал.

Ключовим показником, який синтезує всі складові фінансових результатів, є чистий прибуток – залишок після сплати податку на прибуток. Він є джерелом поповнення власного капіталу банку через відрахування до нерозподіленого прибутку, а також базою для нарахування дивідендів акціонерам [36]. Зростання чистого прибутку сприяє зміцненню регуляторного капіталу, що, у свою чергу, розширює можливості банку для проведення активних операцій і підвищення своєї ринкової частки.

Для цілей управління фінансовими результатами використовуються не лише абсолютні, а й відносні показники. Серед них ключову роль відіграють: рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), чиста процентна маржа (NIM) та коефіцієнт ефективності витрат (CIR). Ці показники широко застосовуються у міжнародній банківській практиці та рекомендовані НБУ для оцінки ефективності банківських установ [21]. Системну характеристику ключових показників оцінки фінансових результатів банку наведено в табл. 1.2, а їх взаємозв'язок на рис. 1.2.

Система ключових показників оцінки фінансових результатів банку

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення	Економічний зміст
ROA (рентабельність активів)	Чистий прибуток / Середні активи $\times 100$	$> 1 \%$ (норма)	Здатність активів генерувати прибуток
ROE (рентабельність капіталу)	Чистий прибуток / Середній капітал $\times 100$	$> 15 \%$ (норма)	Ефективність використання власного капіталу
NIM (чиста процентна маржа)	(Проц. доходи – Проц. витрати) / Дохідні активи $\times 100$	2–5 %	Прибутковість кредитно-депозитних операцій
CIR (коефіцієнт витрат)	Операційні витрати / Операційний дохід $\times 100$	$< 55 \%$	Операційна ефективність банку
RAROC	(Дохід – Витрати – Очікувані збитки) / Економічний капітал	$>$ вартості капіталу	Прибутковість з урахуванням ризику
Коефіцієнт резервування	Резерви під збитки / Кредитний портфель $\times 100$	Залежно від якості	Рівень захисту від кредитних втрат

Джерело: систематизовано на основі [21; 33]

Оптимальне значення CIR для банків розвинутих країн не перевищує 50–55%. В умовах воєнного стану цей показник може суттєво зростати через збільшення операційних витрат на відновлення інфраструктури та підвищення видатків на кібербезпеку [38]. Показник RAROC є найбільш теоретично досконалим, оскільки враховує не лише фактичні, але й потенційні збитки, пов'язані з прийнятими ризиками, що особливо важливо в нестабільних умовах.

Взаємозв'язок між ключовими групами показників оцінки фінансових результатів унаочнено на рис. 1.2.

СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ БАНКУ



АБСОЛЮТНІ	ВІДНОСНІ	РИЗИК-ОРІЄНТОВАНІ
• Чистий прибуток / збиток • Прибуток до оподаткування • Чистий процентний дохід • Операційний прибуток	• ROA – рентаб. активів • ROE – рентаб. капіталу • NIM – процентна маржа • CIR – ефективність витрат	• RAROC • Коефіцієнт покриття NPL • Коефіцієнт резервування • LCR / NSFR (ліквідність)



**КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА
ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

Рис. 1.2. Система показників оцінки фінансових результатів комерційного банку

Джерело: розроблено автором на основі [34; 21; 38]

Таким чином, фінансові результати банку є складним, багаторівневим явищем, яке охоплює процеси формування доходів і витрат, управління резервами та оподаткування. Комплексний підхід до їх аналізу передбачає застосування взаємодоповнюючих абсолютних, відносних і ризик-орієнтованих показників. Розуміння сутності фінансових результатів та механізмів їх формування є необхідною теоретичною основою для побудови ефективного механізму управління ними в умовах фінансової нестабільності та воєнного стану.

1.2. Вплив воєнних ризиків на фінансову стійкість та рентабельність банківської діяльності

Повномасштабне вторгнення рф на територію України, що розпочалося 24 лютого 2022 року, стало безпрецедентним стресом для вітчизняної банківської системи. Масштаб і системний характер цього шоку виявилися принципово відмінними від усіх попередніх криз – фінансової кризи 2008-2009 рр., кризи 2014-2015 рр. чи пандемічного шоку 2020 р. У всіх попередніх випадках кризи мали переважно економічний або фінансовий характер і не супроводжувалися фізичним руйнуванням інфраструктури та масштабним переміщенням населення [9].

Воєнний стан породив принципово новий тип операційного середовища для банків, який поєднує одночасне загострення всіх класичних видів фінансових ризиків. Якщо за звичайних умов різні види ризиків проявляються послідовно або в обмеженому поєднанні, то в умовах збройного конфлікту вони посилюються одночасно й у взаємодії одне з одним, що утворює синергетичний негативний ефект [5].

У науковій літературі під воєнним ризиком у банківській сфері розуміють сукупність загроз, що виникають унаслідок збройного конфлікту і здатні призвести до матеріальних втрат, порушення безперервності бізнес-процесів та погіршення фінансового стану банківської установи. Барановський О. І. розглядає воєнний ризик як крайній прояв геополітичного ризику, що породжує комплексну загрозу для всієї архітектури банківської безпеки [5]. Класифікацію ризиків банківської діяльності в умовах воєнного стану та їх вплив на фінансові результати наведено в табл. 1.3.

Класифікація ризиків банківської діяльності в умовах воєнного стану та їх вплив на фінансові результати

Вид ризику	Характеристика в умовах воєнного стану	Вплив на фінансові результати банку
Кредитний ризик	Масове погіршення стану позичальників унаслідок руйнування інфраструктури та втрати зайнятості	Зростання NPL, збільшення відрахувань до резервів, скорочення чистого процентного доходу
Ринковий ризик	Різкі коливання валютного курсу, відсоткових ставок та вартості цінних паперів	Нестабільність торгового доходу, збитки від переоцінки портфелів, зростання вартості запозичень
Операційний ризик	Фізичні пошкодження відділень та IT-інфраструктури, евакуація персоналу, збої у платіжних системах	Зростання операційних витрат на відновлення, зниження комісійних доходів від транзакцій
Ліквідний ризик	Масовий відтік депозитів, порушення міжбанківського фінансування, обмеження доступу до зовнішніх ринків капіталу	Вимушена мобілізація дорогих ресурсів НБУ, компресія маржі, обмеження кредитної активності
Регуляторний ризик	Запровадження воєнного режиму регулювання НБУ, зміни нормативів, мораторії на виплати	Обмеження дохідних операцій, реструктуризація активів, дострокові витрати на комплаєнс
Репутаційний ризик	Поширення панічних настроїв, дезінформація, кібератаки на інфраструктуру банків	Відтік клієнтської бази, зниження залучення коштів, скорочення непроцентних доходів

Джерело: систематизовано на основі [5; 9; 25]

Кредитний ризик в умовах воєнного часу трансформувався із загрози індивідуальних дефолтів у системний ризик масового погіршення якості кредитного портфеля. Механізм реалізації кредитного ризику є багатоканальним: позичальники – фізичні особи втрачають доходи через вимушене переміщення та руйнування місця зайнятості; підприємства зупиняють виробництво через пошкодження обладнання та порушення ланцюгів постачання; нерухомість, що є заставою за кредитами, знецінюється або фізично знищується. За даними НБУ, частка непрацюючих кредитів (NPL) у банківській системі у 2022-2023 рр. зросла до критичних рівнів, що потребувало формування значних резервів [25].

Ліквідний ризик у перші місяці воєнного стану проявився у масовому відтоку депозитів фізичних та юридичних осіб. За даними НБУ, у лютому–березні 2022 р. обсяг коштів клієнтів у банківській системі скоротився приблизно на 10–15%, що змусило банки рефінансуватися в центральному банку за підвищеними ставками, суттєво збільшивши процентні витрати та стиснувши маржинальність [24]. Водночас НБУ запровадив оперативні заходи підтримки ліквідності: збільшення обсягів кредитування рефінансування, тимчасове пом'якшення нормативу обов'язкових резервів, що стабілізувало ситуацію.

Ринковий ризик матеріалізувався у різких коливаннях валютного курсу та відсоткових ставок. НБУ у червні 2022 р. підняв облікову ставку з 10% до 25% річних для зупинення інфляції та стабілізації валютного ринку. Це мало двоїстий ефект: з одного боку, сповільнило відтік депозитів та стабілізувало курс гривні; з іншого – збільшило вартість запозичень банків і чинило тиск на процентну маржу. У наступні роки ставка поступово знижувалася – до 22% у вересні 2023 р. та 13,5% на початок 2025 р., що відображало нормалізацію монетарної ситуації [23].

Операційний ризик в умовах активних бойових дій набув принципово нових форм: фізичне руйнування відділень, евакуація персоналу з прифронтових зон, кібератаки на банківські системи з боку держави-агресора. Реакцією банківського сектору стала прискорена цифровізація: переведення клієнтів на дистанційні канали обслуговування, скорочення фізичної мережі у зонах бойових дій та її розширення у відносно безпечних регіонах [29]. Це дозволило підтримати безперервність надання фінансових послуг навіть в умовах активних бойових дій.

Концептуальну схему впливу воєнних ризиків на фінансові результати банку унаочнено на рис. 1.3.

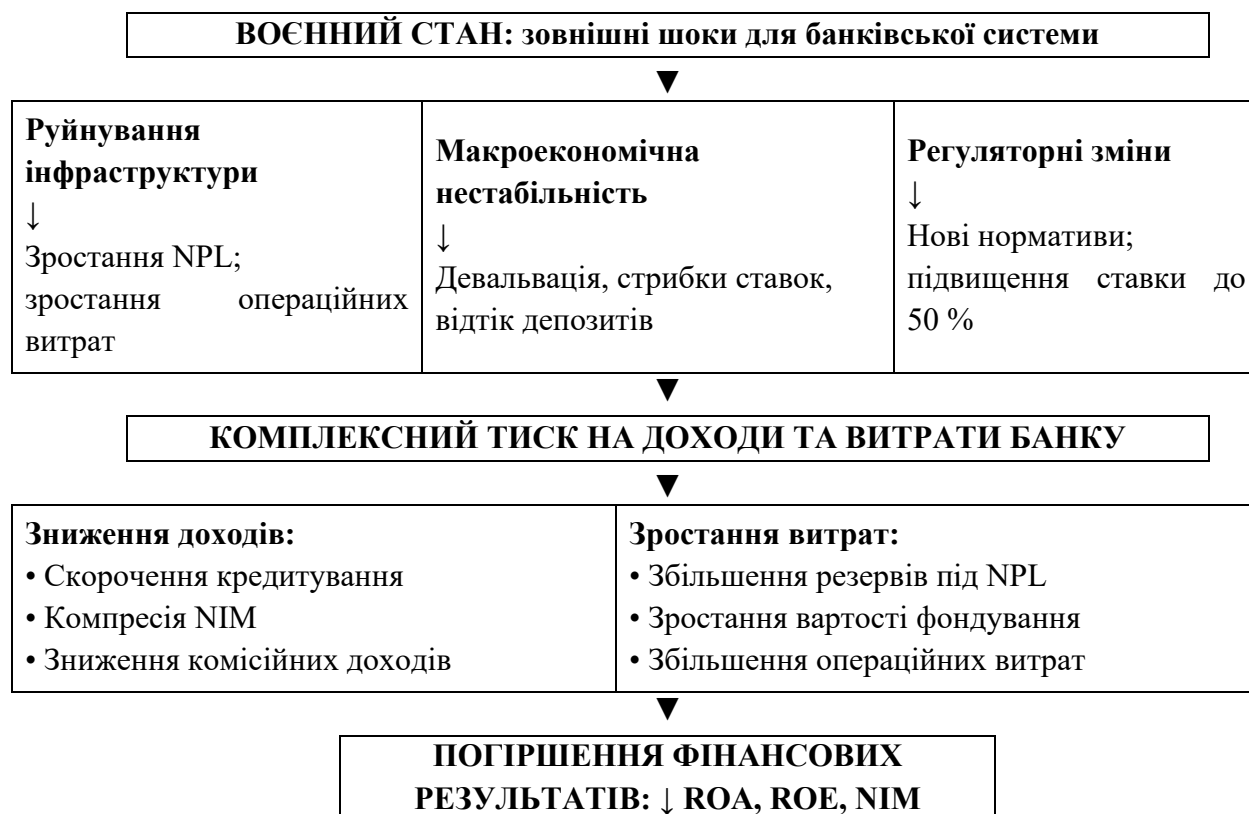


Рис. 1.3. Концептуальна схема впливу воєнних ризиків на фінансові результати банку

Джерело: розроблено на основі [5; 9; 23]

Вагомим механізмом державної підтримки стали інструменти НБУ: програми рефінансування за доступними ставками, тимчасові пом'якшення регуляторних вимог (відстрочка виконання нормативів достатності капіталу) та кредитні програми з державними гарантіями («Доступні кредити 5-7-9%»). Ці заходи частково нівелювали вплив воєнних ризиків на фінансову стійкість банків [23]. Додатковим чинником підтримки стало збільшення бюджетних виплат населенню, які проходили через банківську систему, що забезпечило стабільний приплив транзакційних ресурсів.

Важливою передумовою збереження фінансової стійкості банків стала їх пруденційна поведінка до початку воєнного стану: установи з достатнім буфером капіталу та диверсифікованою базою фондування виявилися суттєво більш стійкими до зовнішніх шоків. Це підкреслює значення превентивного

управління ризиками та якісного регуляторного нагляду як основи фінансової безпеки банківської системи у кризових умовах [5; 24]. Банки, які завчасно сформували достатні резерви та оптимізували структуру балансу, пережили першу хвилю шоку значно краще за менш підготовлених конкурентів.

Таким чином, воєнні ризики справляють комплексний і системний негативний вплив на фінансову стійкість і рентабельність банківської діяльності, трансформуючи всі класичні види ризиків і посилюючи їх взаємодію. Ключовим завданням менеджменту є розробка адаптивної системи управління ризиками, здатної забезпечити достатній рівень прибутковості за умов збереження фінансової стійкості та дотримання регуляторних вимог.

1.3. Сучасні підходи та методики аналізу й управління прибутковістю банківської установи

Ефективне управління прибутковістю банківської установи ґрунтується на застосуванні комплексу сучасних аналітичних підходів і методик, що дозволяють не лише оцінити поточний стан фінансових результатів, але й виявити фактори їх формування, спрогнозувати майбутню динаміку та обрати оптимальні управлінські рішення. Особливої актуальності ці методики набувають в умовах воєнного часу, коли традиційні прогнозні моделі, побудовані на історичних рядах даних, суттєво втрачають точність через екстремальну невизначеність і структурні зрушення в економіці [34].

У банківській практиці та науковій літературі виокремлюють кілька основних підходів до аналізу прибутковості. Традиційний коефіцієнтний підхід передбачає розрахунок системи відносних показників рентабельності на основі даних фінансової звітності та є найбільш поширеним у практиці вітчизняних банків завдяки своїй простоті й зі ставності. Факторний підхід, найбільш відомим представником якого є модель Дюпон, дозволяє розкласти ROE на мультиплікативні складові та визначити ключові драйвери прибутковості

конкретного банку [39]. Порівняльну характеристику сучасних методів аналізу прибутковості систематизовано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика методів аналізу прибутковості банківської установи

Метод	Зміст методу	Переваги	Обмеження
Коефіцієнтний аналіз	Розрахунок відносних показників рентабельності (ROA, ROE, NIM, CIR) на основі фінансової звітності	Порівнянність у часі та між банками; простота інтерпретації	Не враховує якість активів та позабалансові ризики
Факторний аналіз (Дюпон)	Декомпозиція ROE: маржа прибутку $\times$ оборотність активів $\times$ мультиплікатор капіталу	Виявлення драйверів прибутковості; стратегічне фокусування менеджменту	Потребує деталізованих даних; чутливий до облікової політики
GAP / DGAP-аналіз	Оцінювання розриву між чутливими до ставок активами та пасивами для управління процентним ризиком	Ефективне управління процентним ризиком і маржею	Статичність; не відображає нелінійних залежностей
Стрес-тестування	Моделювання впливу несприятливих сценаріїв (кризових, воєнних) на капітал та прибутковість банку	Проспективна оцінка ризиків; відповідність вимогам регулятора	Залежність від якості сценаріїв; складність у побудові
RAROC	Рентабельність капіталу з урахуванням ризику: чистий дохід після резервів / економічний капітал	Коректна оцінка з урахуванням усього спектра ризиків	Складна методологія; потребує внутрішніх моделей
Бюджетування та FTP	Планування доходів і витрат підрозділів через систему трансфертного ціноутворення фондів	Внутрішній розподіл прибутковості; мотивація підрозділів	Суб'єктивність трансфертних ставок; складність методології

Джерело: систематизовано автором на основі [33; 38]

Модель Дюпон для банків набула широкого поширення завдяки своїй наочності та аналітичній потужності. У базовому вигляді вона представлена формулою:

$$ROE = \text{Чиста маржа} \times \text{Оборотність активів} \times \text{Мультиплікатор капіталу}, \quad (1.1)$$

де чиста маржа = Чистий прибуток / Операційний дохід; оборотність активів = Операційний дохід / Середні активи; мультиплікатор капіталу = Середні активи / Середній власний капітал.

Декомпозиція ROE за цією моделлю дозволяє ідентифікувати джерела проблем: низька чиста маржа свідчить про неефективне управління витратами або надмірне резервування; низька оборотність активів вказує на обмежену ділову активність; надмірний мультиплікатор капіталу сигналізує про недостатність власних ресурсів [37].

GAP-аналіз і DGAP-аналіз є інструментами управління процентним ризиком і маржею. GAP-позиція визначається як різниця між активами та пасивами, чутливими до зміни відсоткових ставок, у розрізі строків погашення. Позитивний GAP означає, що банк виграє від зростання ставок (активи переоцінюються швидше за пасиви), а негативний GAP свідчить про вразливість до підвищення ставок. В умовах воєнного стану, коли НБУ різко змінював облікову ставку, правильне управління GAP-позицією мало критичне значення для збереження процентної маржі [23].

Стрес-тестування є особливо актуальним методом в умовах воєнного стану. Базельський комітет рекомендує включати до стрес-тестів сценарії геополітичних шоків, що передбачають одночасне погіршення якості активів, відтік депозитів та зниження вартості застави [33]. НБУ зобов'язав банки проводити регуляторне стрес-тестування за сценаріями, розробленими з урахуванням воєнних умов, що дозволяє оцінити достатність капіталу банків для поглинання потенційних збитків у різних сценаріях розвитку конфлікту.

RAROC (Risk-Adjusted Return on Capital) є найбільш теоретично досконалим інструментом оцінки прибутковості, оскільки зіставляє дохід не з бухгалтерським, а з економічним капіталом, що реально поглинає ризики даного виду бізнесу. Формула RAROC має такий вигляд: $RAROC = (\text{Дохід} - \text{Витрати} - \text{Очікувані збитки}) / \text{Економічний капітал}$. Незважаючи на складність розрахунку, RAROC дедалі більше застосовується передовими вітчизняними

банками для оцінки ефективності бізнес-ліній та окремих продуктів, оскільки враховує ризик у явному вигляді [40].

Окрім аналітичного інструментарію, важливою складовою є організаційний механізм управління прибутковістю. Він реалізується через систему бюджетування: стратегічне планування доходів і витрат на основі макроекономічних прогнозів; оперативне бюджетування підрозділів із застосуванням трансфертного ціноутворення (FTP); контроль відхилень факту від плану через системи управлінської звітності (MIS) [13; 11]. Складові механізму управління фінансовими результатами банку систематизовано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Складові механізму управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану

Складова механізму	Зміст та інструменти	Особливості в умовах воєнного стану
Цільовий блок	Визначення цільових орієнтирів ROA, ROE, NIM; формування стратегії прибутковості	Перехід до середньострокових цілей (6–18 міс.) з урахуванням сценаріїв ескалації
Інформаційно-аналітичний блок	Управлінська звітність (MIS), BI-системи, факторний аналіз відхилень	Посилення оперативності; включення воєнних ризиків до управлінських дашбордів
Регуляторно-нормативний блок	Дотримання нормативів НБУ (Н1, Н2, Н3, Н4), МСФЗ, базельських стандартів	Адаптація до тимчасових послаблень НБУ; підвищена увага до нормативів ліквідності
Блок управління ризиками	Кредитна політика, GAP-управління, стрес-тести, RAROC, система лімітів	Першочергове управління кредитним та ліквідним ризиками; посилення операційної стійкості
Мотиваційний блок	KPI підрозділів на основі прибутковості; трансфертне ціноутворення як механізм мотивації	Балансування між збереженням мотивації персоналу та оптимізацією витрат
Блок оперативного моніторингу	Щоденний моніторинг ліквідності, нормативів капіталу, позицій відкритої валюти	Набуває критичного значення в умовах різких змін ринкової кон'юнктури воєнного часу

Джерело: розроблено на основі [9; 11; 13; 29]

Трансфертне ціноутворення (FTP – Funds Transfer Pricing) є ключовим інструментом внутрішнього управління прибутковістю, що дозволяє коректно розподіляти процентну маржу між підрозділами, які залучають ресурси, та підрозділами, що їх розміщують. Трансфертна ціна визначається на основі кривої дохідності відповідного строку та відображає ринкову вартість ресурсів. Це дозволяє менеджменту оцінювати внесок кожного підрозділу у загальний прибуток банку незалежно від рішень центрального казначейства щодо управління ліквідністю [11; 34].

В умовах воєнного стану механізм управління прибутковістю потребує суттєвої адаптації у кількох вимірах. По-перше, горизонт планування скорочується з 3-5 до 6-12 місяців, що відображає зростання невизначеності. По-друге, у систему бюджетування обов'язково включаються кілька варіантів сценаріїв (базовий, оптимістичний, песимістичний) з урахуванням можливої ескалації бойових дій. По-третє, посилюється роль оперативного моніторингу ліквідності та показників достатності капіталу, а планова система доповнюється тригерними механізмами швидкого реагування [9; 16].

Узагальнену схему механізму управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану наведено на рис. 1.4.

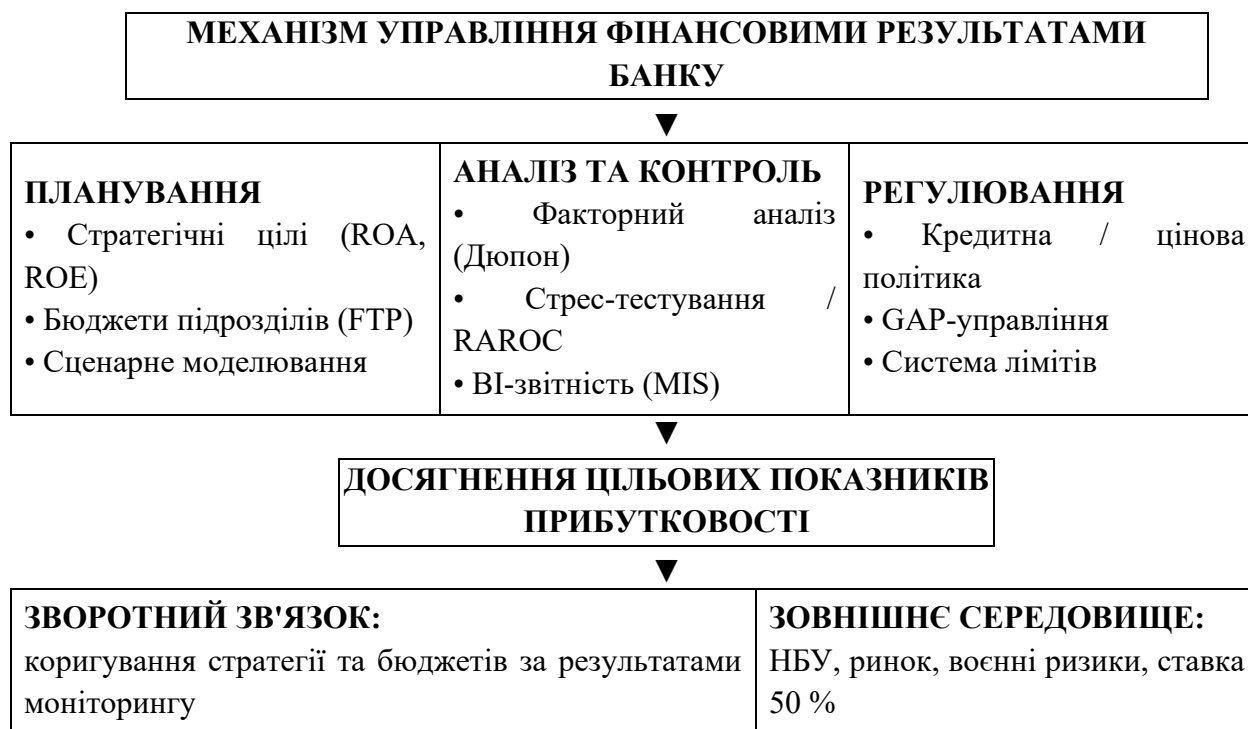


Рис. 1.4. Механізм управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану

Джерело: розроблено автором на основі [13; 34; 9; 16]

Важливим сучасним трендом є цифровізація управління фінансовими результатами. Провідні українські банки активно впроваджують системи Business Intelligence (BI) та аналітичні платформи, що дозволяють отримувати управлінську звітність у режимі реального часу, проводити факторний аналіз відхилень та здійснювати предиктивну аналітику на основі алгоритмів машинного навчання [29]. Це суттєво підвищує оперативність управлінських рішень, що особливо критично в умовах воєнного стану, коли ринкова ситуація може змінюватися кардинально впродовж кількох днів.

Досвід провідних вітчизняних банків свідчить, що успішне управління фінансовими результатами в умовах воєнного стану базується на кількох принципах: оперативності інформаційного забезпечення, консерватизмі в оцінці ризиків та формуванні резервів, гнучкості у зміні пріоритетів розміщення ресурсів і безперервності надання послуг клієнтам через дистанційні канали. Банки, що дотрималися цих принципів, не лише зберегли прибутковість, але й посилили свої конкурентні позиції [16].

Таким чином, сучасний методологічний арсенал аналізу та управління прибутковістю охоплює широкий спектр інструментів – від традиційного коефіцієнтного аналізу до складних ризик-орієнтованих моделей RAROC та систем предиктивної аналітики. Інтеграція аналітичних методів з організаційним механізмом бюджетування, трансфертного ціноутворення та управлінської звітності утворює цілісну систему управління фінансовими результатами, адаптовану до викликів воєнного часу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ БАНКІВ НА ПРИКЛАДІ АТ «ПРИВАТБАНК» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Сучасний стан розвитку та роль АТ «ПриватБанк» у банківській системі України

АТ «ПриватБанк» є найбільшим комерційним банком України та системно важливою фінансовою установою, яка без перебоїв функціонує в умовах повномасштабного збройного вторгнення. Банк здійснює свою діяльність відповідно до ліцензії Національного банку України з березня 1992 року. Спочатку банківська установа була зареєстрована як комерційний банк у формі товариства з обмеженою відповідальністю, реорганізована у закрите акціонерне товариство у 2000 році, перейменована на публічне акціонерне товариство у 2009 р. та набула чинної організаційно-правової форми у 2018 р. У грудні 2016 р. АТ «ПриватБанк» було переведено у державну власність; станом на 31 грудня 2024 та 2025 рр. єдиним акціонером банку є держава Україна в особі Кабінету Міністрів України [2; 3].

АТ «ПриватБанк» є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (реєстраційний номер № 113 від 2 вересня 1999 р.). Відповідно до Закону України від 13 квітня 2022 р., прийнятого одразу після початку повномасштабного вторгнення, усі вклади фізичних осіб підпадають під повну гарантію на весь термін дії воєнного стану та три місяці після його завершення [15]. Ця норма відіграла виключно важливу роль у запобіганні масовому відтоку депозитів у перші місяці 2022 р. та стабілізації пасивної бази системно важливих банків, зокрема АТ «ПриватБанк».

За станом на 31 грудня 2023 року загальна кількість відокремлених підрозділів Банку, зареєстрованих у Державному реєстрі банків, становить 1 209 підрозділів, в тому числі 9 філій, 1 представництво та 1 199 відділень різних класифікаційних груп, 77 з яких тимчасово припинили діяльність у зоні

активних бойових дій, зокрема на Луганщині, Донеччині та в Автономній Республіці Крим [2]. Незважаючи на це, банк забезпечує повноцінне банківське обслуговування по всій підконтрольній Україні території завдяки розгалуженій цифровій інфраструктурі та додатку Приват24, який у 2025 р. нараховував понад 15 млн активних користувачів.

Масштаб АТ «ПриватБанк» та його роль у фінансовій системі держави є унікальними. Кожна четверта-п'ята гривня банківських активів країни зосереджена саме в цій установі. За підсумками 2024 р. банк отримав чистий прибуток у сумі 40,1 млрд грн, що становить 43% від загальної суми прибутку до оподаткування банківської системи України [3]. У 2025 р. прибуток до оподаткування досяг рекордних 88 млрд грн, а обсяг перерахувань до державного бюджету (з урахуванням дивідендів) перевищив 90 млрд грн, що фактично означає: кожна десята гривня державних доходів формувалася завдяки АТ «ПриватБанк» [4]. Це підтверджує фіскальну та макрофінансову роль установи.

Основні кількісні показники позиції та місця АТ «ПриватБанк» в банківській системі за 2022-2025 рр. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Позиція АТ «ПриватБанк» у банківській системі України за 2022-2025 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Кількість банків у системі, од.	67	63	59	54
Активи ПриватБанку, млрд грн	540,6	680,0	761,5	896,2
Частка ПриватБанку в активах системи, %	20,1	22,5	24,0	25,8
Кошти клієнтів, млрд грн	426,0	555,5	621,6	731,6
Чистий прибуток, млрд грн	30,2	37,8	40,1	29,1
Регулятивний капітал, млрд грн	37,0	45,0	59,9	58,7
НРК (норматив достатності капіталу), %	13,0	13,5	14,96	12,83
Кількість клієнтів, млн осіб	17	17,5	18	18,5
Кількість відділень, од.	1 260	1 209	1 200	1 200
LCR за всіма валютами, %	н/д	н/д	349,5	300,6

Джерело: складено на основі фінансової звітності АТ «ПриватБанк» [2; 3; 4] та даних НБУ [26]

Динаміка активів АТ «ПриватБанк» демонструє стабільне зростання

попри воєнні виклики: з 540,6 млрд грн у 2022 р. до 896,2 млрд грн у 2025 р., тобто приріст склав майже 73% за чотири роки. При цьому сукупні активи банківської системи зростали повільніше, що зумовило збільшення частки Банку з 20,1 % до 25,8 %. Це відображає концентрацію фінансових потоків у найбільш надійних установах в умовах кризи та підтверджує системний статус АТ «ПриватБанк» [26].

Кошти клієнтів, як головне джерело фіндування банку, зросли з 426,0 до 731,6 млрд грн. У 2025 р. депозити фізичних осіб вперше в історії Банку перевищили 500 млрд грн [4]. Це є переконливим свідченням збереження та навіть зміцнення довіри населення до установи в умовах тривалої воєнної кризи. Зростання депозитної бази забезпечувалося як відновленням строкових депозитів після нормалізації відсоткових ставок НБУ, так і збереженням значного обсягу коштів на поточних рахунках – де доступність є важливішою за дохідність в умовах воєнної невизначеності.

Регулятивний капітал банку у 2022-2024 рр. демонстрував стійке зростання – з 37,0 до 59,9 млрд грн, а норматив достатності регулятивного капіталу (НРК) станом на 31 грудня 2024 р. становив 14,96%, що суттєво перевищує мінімальний рівень НБУ – 10% [3]. У 2025 р. НРК дещо знизився до 12,83% через значне зростання активів, зважених на ризик (на 14,6%), проте залишився вище нормативного порогу [4]. Такий рівень капіталізації забезпечує значний запас міцності для поглинання потенційних кредитних збитків в умовах воєнного часу.

Особливістю 2025 р. стало важливе управлінське рішення відповідно до вимог МСФЗ 9 та Стратегії розвитку кредитування НБУ – припинення визнання активів, пов'язаних із колишніми власниками банку (т.зв. «токсичний» портфель). Чиста балансова вартість цих активів дорівнювала нулю, проте їх наявність штучно завищувала показник NPL. Після здійснення цієї операції загальний показник NPL знизився з 59,4% до 10%, а NPL очищеного портфеля (сформованого після 2016 р.) склав 3,3%, що є найкращим результатом у вітчизняній банківській системі та відповідає рівню розвинутих країн [4].

Таким чином, АТ «ПриватБанк» упродовж 2022-2025 рр. не лише зберіг, але й суттєво зміцнив своє лідерство у банківській системі України. Установа є ключовим каналом реалізації державних соціальних виплат (пенсій, субсидій, воєнних допомог), найбільшим платником податків серед вітчизняних банків та провідним кредитором малого і середнього бізнесу в умовах відновлення економіки.

2.2. Аналіз динаміки та структури доходів і витрат банку АТ «ПриватБанк»

Аналіз фінансових результатів АТ «ПриватБанк» у розрізі доходів і витрат за 2022-2025 рр. дозволяє не лише констатувати загальні тенденції, але й встановити причинно-наслідкові зв'язки між зовнішніми факторами воєнного часу та внутрішніми управлінськими рішеннями, що визначали структуру та динаміку фінансових потоків установи. Зведену динаміку всіх ключових статей звіту про прибутки і збитки наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників доходів, витрат та фінансових результатів АТ «ПриватБанк» за 2022-2025 рр., млн грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп приросту 2025/2022
Процентні доходи	43 686	66 238	77 594	91 214	+108,8%
Процентні витрати	3 768	6 616	10 706	11 288	+199,5%
Чистий процентний дохід (ЧПД)	39 918	59 622	66 888	79 926	+100,2%
Комісійні доходи	32 945	41 589	46 602	50 207	+52,4%
Комісійні витрати	12 505	17 150	18 834	22 277	+78,1%
Чистий комісійний дохід (ЧКД)	20 440	24 439	27 768	27 930	+36,6%
Торговельні та валютні доходи (нетто)	14 655	10 174	5 497	5 020	-65,9%
Інші операційні доходи	2 815	2 173	1 619	2 259	-19,8%
Витрати на персонал	10 096	10 552	12 484	15 954	+58,0%

Продовження табл. 2.2

Амортизаційні витрати	1 970	2 175	2 731	2 466	+25,2%
Інші адміністративні та операційні витрати	10 473	10 946	11 341	12 726	+21,5%
Прибуток/(збиток) від резервів	-15 396	+4 588	-2 072	-1 743	-
Прибуток до оподаткування	34 672	72 766	81 004	87 967	+153,8%
Витрати на податок на прибуток	4 474	35 001	40 863	58 885	+1 216%
Чистий прибуток	30 198	37 765	40 141	29 082	-3,7%

Джерело: складено на основі фінансової звітності АТ «ПриватБанк» [2; 3; 4]

Аналіз даних табл. 2.2 дозволяє виявити кілька ключових тенденцій у формуванні фінансових результатів банку. Перша і найвагоміша – стрімке зростання процентних доходів: з 43 686 млн грн у 2022 р. до 91 214 млн грн у 2025 р., тобто більш ніж удвічі за чотири роки. Цей приріст обумовлений поєднанням кількох факторів: різким підвищенням облікової ставки НБУ з 10% до 25% у червні 2022 р., переспрямуванням ліквідності у депозитні сертифікати НБУ та ОВДП з підвищеною дохідністю, а також активним нарощуванням кредитного портфеля в роздрібному сегменті починаючи з 2023 р. [3; 2].

Водночас процентні витрати зросли у 3,0 рази – з 3 768 до 11 288 млн грн. Однак, незважаючи на таку динаміку, витрати залишилися незначними відносно доходів: їхня частка у загальному обсязі процентних доходів у 2025 р. становила лише 12,4%, тоді як у 2022 р. – 8,6%. Це пояснюється тим, що значну частину пасивів АТ «ПриватБанк» формують кошти на поточних рахунках, залучені за нульовою або мінімальною ставкою. Чистий процентний дохід (ЧПД) зріс із 39 918 до 79 926 млн грн (+100,2%) та є головним генератором фінансового результату банку.

Структуру процентних доходів за видами активів і їх динаміку за 2022-2025 рр. деталізовано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура процентних доходів АТ «ПриватБанк» за 2022-2025 рр., млн грн

Стаття	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп приросту 2025/2022
Кредити та аванси фізичним особам	15 634	20 245	26 598	30 914	97,7
Інвестиційні цінні папери за СВІСД	12 712	17 879	23 543	23 652	86,1
Кредити та аванси банкам	6 857	15 743	12 570	11 117	62,1
Цінні папери за СВІЗ (ОВДП)	4 440	4 440	4 452	4 440	0,0
Кредити МСБ (мікро та малий бізнес)	2 816	4 622	4 769	4 442	57,7
Грошові кошти та їх еквіваленти	343	2 028	2 588	1 515	341,7
Кредити юридичним особам та СМБ	523	1 012	1 291	2 105	302,5
Інвестиційні цінні папери за АС	20	21	1 333	12 131	60555,0
Фінансовий лізинг та інше	341	248	1 050	898	163,3
Всього процентних доходів	43 686	66 238	77 594	91 214	108,8

Джерело: складено на основі фінансової звітності АТ «ПриватБанк» [2; 3; 4]

У структурі процентних доходів АТ «ПриватБанк» відбулися суттєві зрушення, що відображають еволюцію стратегії управління активами в умовах воєнного стану. У 2022-2023 рр. значна частка доходів формувалася за рахунок кредитів банкам (депозитів у НБУ), що пояснюється підвищеною обліковою ставкою та обмеженим попитом на кредитні ресурси з боку реального сектору в перший рік повномасштабного вторгнення. Доходи від кредитів банкам зросли з 6 857 млн грн у 2022 р. до 15 743 млн грн у 2023 р., що є відображенням консервативної стратегії: зберегти ліквідність у безризикових інструментах замість нарощування кредитного портфеля.

У 2024-2025 рр. провідними джерелами процентного доходу стали кредити фізичним особам (33,9% у 2025 р., 30 914 млн грн) та інвестиційні цінні папери за СВІСД (25,9%, 23 652 млн грн). Показово також стрімке зростання доходів від цінних паперів за АС: з 21 млн грн у 2023 р. до 12 131 млн грн у 2025 р. Зростання кредитного портфеля фізичних осіб стало результатом активної участі в державних програмах «є-Оселя» (іпотека) та розвитку споживчого кредитування через Приват24. Загальний чистий кредитний портфель у 2025 р. зріс до 156 млрд грн (+39% р/р), а корпоративний портфель збільшився в 1,7 рази [4].

Другою за значущістю складовою операційних доходів є комісійні надходження, структуру яких наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура комісійних доходів АТ «ПриватБанк» за 2022–2025 рр., млн грн

Стаття	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп приросту 2025/2022
Еквайринг	6 676	11 005	13 674	15 802	136,7
Міжнародні платіжні системи	6 633	9 177	10 167	11 058	66,7
Розрахунково-касове обслуговування	11 713	10 434	10 092	8 416	-28,1
Перекази	1 900	3 211	3 578	4 219	122,1
Платежі	2 078	3 000	3 203	3 416	64,4
Поточні рахунки	1 069	1 396	1 787	1 907	78,4
Інші комісійні доходи	2 876	3 366	4 101	5 389	87,4
Всього комісійних доходів	32 945	41 589	46 602	50 207	52,4

Джерело: складено на основі фінансової звітності АТ «ПриватБанк» [2; 3; 4]

Загальні комісійні доходи зросли з 32 945 млн грн у 2022 р. до 50 207 млн грн у 2025 р. (+52,4%). Найдинамічнішою статтею є еквайринг: з 6 676 до 15 802 млн грн, або у 2,4 рази. Це обумовлено масовим переходом населення на безготівкові розрахунки в умовах воєнного стану та збільшенням кількості активних дебетових і кредитних карток. АТ «ПриватБанк» є безумовним

лідером ринку POS-еквайрингу в Україні. Доходи від міжнародних платіжних систем зросли з 6 633 до 11 058 млн грн: суттєвим чинником стало активне використання карток АТ «ПриватБанк» громадянами, які виїхали за кордон.

Водночас спостерігалось структурне зниження доходів від розрахунково-касового обслуговування: з 11 713 до 8 416 млн грн. Це пояснюється зменшенням обсягів готівкових операцій та скороченням фізичної мережі у деяких регіонах, але насамперед відображає успішний перехід клієнтів на цифрові канали обслуговування, де транзакції коштують дешевше або виконуються безкоштовно. Таким чином, структурні зміни у комісійних доходах відображають цифрову трансформацію банку: еквайринг, платіжні системи і перекази (разом 62 % доходів) замінюють традиційне РКО. Структуру загальних доходів банку у 2025 р. унаочнено на рис. 2.1.

ДОХОДИ АТ «ПРИВАТБАНК» (2025: 143 680 млн грн)		
▼		
ПРОЦЕНТНІ ДОХОДИ 91 214 млн грн (63,6 %) • Кредити фіз. осіб: 33,9 % • ОВДП та СВІСД: 25,9 % • Міжбанк.: 12,2 % • АС-папери: 13,3 %	КОМІСІЙНІ ДОХОДИ 50 207 млн грн (35,0 %) • Еквайринг: 31,5 % • МПС: 22,0 % • РКО: 16,8 % • Перекази: 8,4 %	ІНШІ ДОХОДИ 2 259 млн грн (1,6 %) • Валютні операції • Торговельні доходи • Оренда, штрафи

Рис. 2.1. Структура доходів АТ «ПриватБанк» у 2025 р.

Джерело: розроблено на основі даних фінансової звітності [4]

Окремої уваги заслуговує аналіз торговельних та валютних доходів. У 2022 р. вони склали 14 655 млн грн та стали рекордними, що пов'язано зі стрімкою девальвацією гривні у першій половині року та вигідними для банку позиціями у відкритій валютній позиції. Однак у наступні роки ці доходи системно знижувалися до 5 020 млн грн у 2025 р. – у міру стабілізації валютного ринку та зміцнення регулятивних обмежень НБУ на валютні операції [3; 2; 4].

Розгорнутий аналіз витратної частини фінансового результату АТ «ПриватБанк» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура та динаміка витрат АТ «ПриватБанк» за 2022-2025 рр., млн грн

Стаття витрат	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп приросту 2025/2022
Витрати на персонал	10 096	10 552	12 484	15 954	58,0
Відрахування до ФГВФО	2 529	3 347	3 464	3 539	39,9
Амортизаційні витрати	1 970	2 175	2 731	2 466	25,2
Професійні послуги	2 310	2 978	2 134	1 889	-18,2
Послуги хмарного середовища	н/д	739	849	1 021	
Комунальні послуги та господарські потреби	572	582	689	719	25,7
Оренда	305	364	417	489	60,3
Охорона	285	298	377	421	47,7
Інші адміністративні витрати	4 472	2 638	1 511	2 648	-40,8
Резерв під юридичні ризики	885	-194	609	559	-36,8
Податок на прибуток	4 474	35 001	40 863	58 885	1216,2
Всього операційних витрат (без податку)	22 539	23 673	26 556	31 146	38,2

Джерело: складено на основі фінансової звітності АТ «ПриватБанк» [2; 3; 4]

Аналіз витратної структури банку виявляє кілька характерних тенденцій. Найбільш динамічно зростали витрати на персонал – з 10 096 млн грн у 2022 р. до 15 954 млн грн у 2025 р. (+58,0%). Це обумовлено насамперед значним розширенням ІТ-підрозділу та кіберзахисту, а також загальною індексацією

заробітних плат в умовах інфляції та дефіциту кваліфікованих кадрів на ринку праці воєнного часу. Структура витрат на 2025 р. унаочнена на рис. 2.2.

ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ АТ «ПРИВАТБАНК» (2025: 31 146 млн грн)		
▼		
ВИТРАТИ НА ПЕРСОНАЛ 15 954 млн грн (51,2 %) • Зарплата й бонуси • Відрахування на ЄСВ • Відпускні та компенсації	АДМІНІСТРАТИВНІ ВИТРАТИ 12 726 млн грн (40,9 %) • ФГВФО: 11,4 % • Проф. послуги: 6,1 % • Хмара, ІТ, охорона	АМОРТИЗАЦІЯ 2 466 млн грн (7,9 %) • Основні засоби • Нематеріальні активи • Активи з права кор.

Рис. 2.2. Структура операційних витрат АТ «ПриватБанк» у 2025 р.

Джерело: розроблено на основі даних фінансової звітності [4]

Порівняно помірно зростали інші адміністративні та операційні витрати – з 10 473 до 12 726 млн грн (+21,5%). Стабільність цієї статті, навіть враховуючи інфляцію, є свідченням жорсткої операційної дисципліни та ефективної оптимізації витрат. Примітно, що відрахування до ФГВФО зростали порівняно повільно (з 2 529 до 3 539 млн грн), незважаючи на суттєве збільшення пасивної бази, що відображає регуляторне пом'якшення ставок внеску. Витрати на хмарні послуги та ІТ-інфраструктуру зросли з 739 до 1 021 млн грн (+38%), що є підтвердженням курсу на цифровізацію.

Окремої уваги заслуговує динаміка витрат на оподаткування. У 2022 р. при ставці 18% банк сплатив 4 474 млн грн – відносно помірний рівень. У грудні 2023 р. законодавчими змінами до Податкового кодексу ставку підвищено до 50% на 2023 та 2024 роки, що обумовило стрибок витрат до 35 001 та 40 863 млн грн відповідно. Для 2025 р. ставку встановлено на рівні 25%, однак банк визнав додаткові витрати з податку на прибуток у розмірі 37 498

млн грн у зв'язку зі списанням активів колишніх власників, які не підпадали під критерії вирахування за Податковим кодексом. Унаслідок цього сукупні витрати на оподаткування у 2025 р. склали 58 885 млн грн – абсолютний рекорд, а ефективна ставка оподаткування перевищила 66% [4].

Разом з тим, незважаючи на надзвичайне податкове навантаження, прибуток до оподаткування у 2025 р. досяг рекордних 87 967 млн грн, що є найвищим абсолютним показником в усій 30-річній історії АТ «ПриватБанк». Чистий прибуток склав 29 082 млн грн, а його зменшення порівняно з 2024 р. (40 141 млн грн) є виключно наслідком нестандартного податкового ефекту – без нього чистий прибуток за 2025 р. перевищив би 40 млрд грн. Таким чином, операційна прибутковість банку продовжує стабільно зростати.

Отже, результати аналізу підтверджують, що у 2022-2025 рр. АТ «ПриватБанк» не лише успішно адаптувався до функціонування в умовах воєнної економіки, але й суттєво посилив свої ринкові позиції завдяки диверсифікації джерел доходів, розвитку цифрових сервісів, ефективному управлінню ліквідністю та збереженню контролю над витратами. Це створює основу для подальшого зміцнення конкурентоспроможності банку та його ролі як системоутворюючої фінансової установи України.

2.3. Оцінка ефективності управління фінансовими результатами діяльності банку

Оцінка ефективності управління фінансовими результатами АТ «ПриватБанк» передбачає розрахунок та аналіз системи відносних показників, що дозволяє охарактеризувати прибутковість установи у розрізі використання активів, власного капіталу та операційної ефективності. Для здійснення комплексної оцінки застосовано такі методи: коефіцієнтний аналіз, декомпозиція рентабельності за моделлю Дюпон, аналіз чистої процентної маржі та операційного спреду, а також оцінка показників достатності капіталу і ліквідності. Розраховані показники систематизовано в табл. 2.6.

**Показники ефективності управління фінансовими результатами АТ
«ПриватБанк» за 2022-2025 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий прибуток, млн грн	30 198	37 765	40 141	29 082
Прибуток до оподаткування, млн грн	34 672	72 766	81 004	87 967
Середні активи, млн грн (розрах.)	485 598	610 302	720 735	828 848

Продовження табл. 2.6

ROA (рентабельність активів), %	6,22	6,19	5,57	3,51
Середній капітал, млн грн (розрах.)	46 395	71 317	91 995	99 713
ROE (рентабельність капіталу), %	65,09	52,95	43,63	29,17
NIM (чиста процентна маржа), %	8,22	9,64	9,28	9,64
CIR (витрати / дохід), %	35,7	27,5	27,6	28,3
Спред (дохідн. активів – вартість пасивів), %	8,0	10,0	9,2	9,5
НРК (норматив достатності капіталу), %	13,0	13,5	14,96	12,83
LCR за всіма валютами, %	н/д	н/д	349,5	300,6
Ефективна ставка оподаткування, %	12,9	48,1	50,5	66,9

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності АТ «ПриватБанк» [2; 3; 4]

Показник рентабельності активів (ROA) розраховується як відношення чистого прибутку до середніх активів:

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

Протягом 2022-2024 рр. ROA АТ «ПриватБанк» перебував на надзвичайно високому рівні: 6,0%, 6,3% та 5,6% відповідно. Для порівняння, середнє значення ROA для банків розвинутих країн Заходу становить 0,8-1,5%, а для передових банків країн з ринками, що розвиваються – 1,5-3,0%. Таким чином, АТ «ПриватБанк» демонстрував ефективність активів, яка у 3-4 рази перевищує міжнародні орієнтири. Досягнення стало можливим завдяки

поєднанню: надвисоких процентних доходів від ОВДП та депозитних сертифікатів НБУ в умовах підвищеної облікової ставки; відновлення резервів (позитивний вплив у 2023 р.); незначних процентних витрат завдяки безкоштовній поточній пасивній базі. У 2025 р. ROA знизився до 3,51% через надзвичайно високий податковий тягар, а не через погіршення операційної прибутковості.

Рентабельність власного капіталу (ROE) розраховується як відношення чистого прибутку до середнього власного капіталу:

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

ROE АТ «ПриватБанк» протягом 2022-2024 рр. перебував на рівні 44-54%, що є надзвичайно високим результатом за міжнародними стандартами банківської діяльності. Максимальне значення – 54,0% у 2023 р. зумовлено рекордним зростанням чистого прибутку при відносно стабільній капітальній базі. У 2025 р. ROE знизився до 29,17% через скорочення чистого прибутку. Проте навіть цей рівень вдвічі перевищує середньогалузеві показники провідних вітчизняних банків (12-18 %) та значно перевищує рівні провідних банків ЄС (10-12 %). Такий рівень рентабельності капіталу підтверджує надзвичайно ефективне використання акціонерного капіталу.

Чиста процентна маржа (NIM) відображає ефективність кредитно-депозитних операцій банку:

$$NIM = \text{Чистий процентний дохід} / \text{Середні дохідні активи} \times 100 \% \quad (2.3)$$

NIM АТ «ПриватБанк» зріс з 8,22% у 2022 р. до 9,64% у 2023 р. та залишався на рівні 9,28-9,4% у 2024-2025 рр. Такий рівень NIM є найвищим серед великих банків України і вдвічі перевищує середньоєвропейські значення (4-5 %). Це обумовлено специфічною структурою балансу АТ «ПриватБанк»: велика частка безвитратних (або низьковитратних) поточних рахунків у

пасивах у поєднанні з дохідними кредитними й портфельними активами формує надширокий спред між процентними доходами і витратами. Показово, що незважаючи на суттєве зростання процентних витрат у 2024-2025 рр. (через активізацію строкових депозитів), NIM залишилась практично незмінною, що свідчить про ефективне управління процентним ризиком.

Коефіцієнт ефективності витрат (CIR) є ключовим індикатором операційної ефективності:

$$CIR = \text{Операційні витрати} / \text{Операційний дохід} \times 100 \% \quad (2.4)$$

CIR АТ «ПриватБанк» знизився з 35,7% у 2022 р. до 27,5-28,3% у 2023-2025 рр. Це є виключним результатом навіть у міжнародному масштабі: найефективніші банки світу (JPMorgan, HSBC) орієнтуються на CIR 40-55%. Значення нижче 25% свідчить про колосальний ефект масштабу (один з найбільших клієнтських масивів у ЦСЄ), майже повністю цифрову модель обслуговування та жорстку операційну дисципліну. Незважаючи на зростання витрат на персонал (+58% за 4 роки), CIR не погіршився – операційний дохід зростає ще швидше.

Динаміку ключових показників ефективності управління фінансовими результатами наведено на рис. 2.3.

**ДИНАМІКА КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ АТ
«ПРИВАТБАНК» 2022-2025 рр.**

2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
ROA: 6,22 %	ROA: 6,19 %	ROA: 5,57 %	ROA: 3,51 %
ROE: 65,09 %	ROE: 52,95 %	ROE: 43,63 %	ROE: 29,17 %
NIM: 8,22 %	NIM: 9,64 %	NIM: 9,28 %	NIM: 9,64 %
CIR: 35,7 %	CIR: 27,5 %	CIR: 27,6 %	CIR: 28,3%
Ефект. оподатк.: 12,9 %	Ефект. оподатк.: 48,1 %	Ефект. оподатк.: 50,5 %	Ефект. оподатк.: 66,9 %

Рис. 2.3. Динаміка показників ефективності управління фінансовими результатами АТ «ПриватБанк» у 2022-2025 рр.

Примітка: зниження ROA та ROE у 2025 р. зумовлене виключно надзвичайним зростанням ефективної ставки оподаткування внаслідок додаткового податку за МСФЗ 9

Джерело: розроблено на основі фінансової звітності банку [2; 3; 4]

Для поглибленого аналізу чинників, що зумовлюють динаміку рентабельності, застосовано декомпозицію ROE за тривимірною моделлю Дюпон (DuPont Analysis). Результати декомпозиції систематизовано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Декомпозиція рентабельності власного капіталу АТ «ПриватБанк» за моделлю Дюпон, 2022-2025 рр.

Складова моделі Дюпон	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий прибуток, млн грн	30 198	37 765	40 141	29 082
Операційний дохід, млн грн	63 173	86 234	99 713	110 115
Чиста маржа (ЧП / ОД), %	47,8	43,8	41,7	26,4
Середні активи, млрд грн	485 598	610 302	720 735	828 848
Оборотність активів (ОД / Активи), %	13,0	14,1	13,3	13,3
Середній капітал, млрд грн	46 395	71 317	91 995	99 713
Мультиплікатор капіталу (Активи / Кап.), ×	10,5	8,6	7,8	8,6
ROE = Маржа × Оборотно́ість × Мультипл., %	65,09	52,95	43,63	29,17

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності АТ «ПриватБанк» [2; 3; 4]

Аналіз табл. 2.7 дозволяє зробити такі висновки щодо факторів формування ROE. По-перше, чиста маржа АТ «ПриватБанк» знизилась з 47,8% (2022 р.) до 26,4% (2025 р.), що є прямим наслідком зростання ефективної ставки оподаткування з 12,9% до 66,9%. Таким чином, фактором зниження ROE є виключно податкове навантаження, а не погіршення операційної ефективності. По-друге, оборотність активів залишалася стабільною у діапазоні

12,6-14,4%, що відображає збалансоване зростання активів та доходів. По-третє, мультиплікатор капіталу (фінансовий леверидж) зріс з 10,5 до 8,6, що є наслідком спрямування значної частини прибутку на дивіденди та сплату податків замість капіталізації.

Якісна оцінка ефективності управління фінансовими результатами вимагає також аналізу показників фінансової стійкості та ліквідності. Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) АТ «ПриватБанк» у 2024 р. склав 349,5%, а у 2025 р. – 300,6% при нормі НБУ не нижче 100% [3; 4]. Такі значення, що у 3-3,5 рази перевищують мінімальний норматив, свідчать про формування значного буфера ліквідності в умовах воєнної невизначеності. Стратегічно це є правильним рішенням, хоча водночас вказує на певний резерв для нарощування кредитної активності – адже кошти, що зберігаються в буфері ліквідності, могли б бути розміщені у вище дохідні кредити.

Важливою складовою оцінки ефективності є аналіз якості кредитного портфеля. Прибуток від сторнування резервів у 2024 р. склав 1 210 млн грн (2023 р.: 1 764 млн грн), що свідчить про поступове покращення якості кредитного портфеля та зменшення частки позик із ознаками знецінення. Водночас у 2024-2025 рр. сформовано додаткові резерви під інвестиційні цінні папери (2 267 млн грн у 2024 р.), що є проявом консервативного підходу менеджменту до управління портфельним ризиком в умовах тривалої фінансової невизначеності [3].

Загальна оцінка ефективності управління фінансовими результатами АТ «ПриватБанк» у 2022-2025 рр. дозволяє констатувати: менеджменту установи вдалося реалізувати стратегію, яка максимально використала можливості, що відкрилися в умовах кризи (висока ставка НБУ, підвищений попит на платіжні послуги, державна підтримка), одночасно жорстко контролюючи витрати і підтримуючи запас фінансової міцності. Серед ключових управлінських рішень, що забезпечили рекордні результати, слід виділити: активне переспрямовування ліквідності в ОВДП та депозитні сертифікати НБУ у 2022-2023 рр.; форсований розвиток еквайрингу, переказів та інших цифрових

комісійних продуктів; реалізацію стратегії кредитної експансії через державні програми починаючи з 2023-2024 рр.; управлінську санацію балансу через списання «токсичного» портфеля у 2025 р.

Водночас слід зазначити окремі ризики та обмеження. Надмірна залежність від державних цінних паперів як джерела доходів (у 2022-2023 рр. до 40-50% процентних доходів) є фактором концентраційного ризику. Значне зниження ROE у 2025 р. через непередбачуваний податковий ефект свідчить про вразливість фінансового результату до регуляторних змін. Нарешті, надлишок ліквідності ($LCR > 300\%$) вказує на субоптимальне використання активів з позиції максимізації дохідності.

Отже, у 2022-2025 рр. АТ «ПриватБанк» демонстрував надвисокі показники прибутковості та операційної ефективності, що забезпечувалося поєднанням сприятливої процентної кон'юнктури, масштабної цифрової бізнес-моделі та ефективного управління витратами й ліквідністю.

Таким чином, система управління фінансовими результатами АТ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану виявилася загалом ефективною та адаптивною. Рекордний рівень показників ROA, ROE та NIM у 2022-2024 рр. і стабільно низький CIR (27,6%) є переконливим підтвердженням дієвості обраної стратегії управління фінансовими результатами.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Стратегічні напрями підвищення прибутковості банку в умовах економічної невизначеності

Стратегічне управління прибутковістю банку в умовах економічної невизначеності воєнного часу набуває принципово іншого характеру порівняно зі звичайними ринковими умовами. На перший план виходить не максимізація прибутку будь-якою ціною, а досягнення стійкої прибутковості при одночасному збереженні фінансової стійкості та підтриманні операційної безперервності. Ця тріада – прибутковість, стійкість, безперервність – утворює стратегічний трикутник, у межах якого менеджмент банку здійснює управлінські рішення в умовах воєнного стану [30].

Аналіз фінансових результатів АТ «ПриватБанк» за 2022-2025 рр., проведений у другому розділі, виявив, що установа продемонструвала виняткову адаптивність: від ситуативного реагування на шоки 2022 р. до стратегічного розвитку у 2023-2025 рр. Рекордний прибуток до оподаткування 87 967 млн грн у 2025 р. свідчить про те, що обрана стратегія є ефективною. Проте з огляду на динаміку ключових показників та зміну операційного середовища виникає потреба у визначенні стратегічних пріоритетів на наступний горизонт – 2026–2028 рр. [3; 4].

У науковій літературі виокремлюють кілька базових стратегій підвищення прибутковості банку: стратегія зростання (збільшення обсягів активних операцій), стратегія ефективності (оптимізація витрат при збереженні доходів), стратегія диверсифікації (розширення продуктового портфеля) та стратегія диференціації (розвиток унікальних конкурентних переваг) [37; 38]. Для ПриватБанку в поточних умовах найбільш доцільною є комбінована стратегія, яка поєднує елементи зростання (у кредитному та комісійному

бізнесі) з елементами ефективності (оптимізація операційних витрат через цифровізацію).

Першочерговим стратегічним напрямом є нарощування кредитного портфеля. Станом на 2025 р. ПриватБанк розмістив значну частку активів у державні цінні папери (ОВДП та депозитні сертифікати НБУ), що забезпечувало безризикову дохідність в умовах підвищених ставок. Однак у міру нормалізації монетарної ситуації (облікова ставка НБУ знизилась з 25 % до 13,5 % на початок 2025 р.) дохідність цих інструментів падає, що вимагає переспрямування ресурсів у кредитні активи з вищою маржинальністю. За розрахунками, збільшення кредитного портфеля на 20–25 % може забезпечити приріст чистого процентного доходу на 8 000-12 000 млн грн [4; 27].

Ключові стратегічні напрями підвищення прибутковості АТ «ПриватБанк» із відповідними заходами та очікуваними ефектами систематизовано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями та заходи підвищення прибутковості АТ

«ПриватБанк»

Стратегічний напрям	Конкретні заходи для АТ «ПриватБанк»	Очікуваний ефект на фінансові результати
1. Нарощування кредитного портфеля	Розширення іпотечного кредитування за програмою «є-Оселя»; збільшення частки споживчих кредитів із страховим покриттям; масштабування МСБ-кредитування через програму «5-7-9%»	Зростання процентних доходів на 12–18 % за рахунок збільшення обсягів кредитного портфеля; підвищення NIM на 0,3-0,5 в.п.
2. Диверсифікація доходів	Розвиток страхових, інвестиційних та лізингових продуктів; впровадження платних преміум-тарифів для VIP-сегменту; монетизація великої бази даних клієнтів	Зниження залежності від процентних доходів; збільшення частки комісійних доходів до 38–40 % від операційного доходу
3. Оптимізація структури пасивів	Підтримання частки безкоштовних поточних рахунків на рівні не нижче 65 % пасивів; збільшення частки строкових депозитів юридичних осіб; розвиток депозитних продуктів із накопичувальними бонусами	Стимування зростання процентних витрат; утримання NIM вище 9 %; поліпшення строкової структури пасивів для GAP-управління

Продовження табл. 3.1

4. Управління якістю активів	Посилення систем скорингу та андеррайтингу на основі Big Data; реструктуризація проблемних кредитів МСБ; активне використання державних гарантій (IFC, EBRD, DFC)	Зниження рівня нових NPL у роздрібному портфелі до 2,5–3 %; зменшення відрахувань до резервів; вивільнення капіталу під нові операції
5. Управління капіталом	Збільшення НРК вище 15 % через капіталізацію частини прибутку; оптимізація RWA-структури через переведення активів у менш ризиковані категорії; управління дивідендною політикою	Підвищення запасу фінансової стійкості; зниження вартості залучення субординованого боргу; розширення потенціалу для кредитної експансії

Джерело: розроблено на основі [3; 4; 5; 30]

Особливою увагою в рамках кредитної стратегії слід виділити такі напрями. По-перше, іпотечне кредитування за програмою «є-Оселя»: попит на доступне житло в умовах відбудови країни є колосальним, а ПриватБанк,

маючи найбільшу мережу та найпотужнішу цифрову платформу, має можливість зайняти домінуюче становище на цьому ринку. По-друге, кредитування малого та середнього бізнесу в рамках програми «5-7-9 %»: МСБ є основою відновлення економіки, а відповідний ринок є суттєво недосяжним для кредитних організацій в окремих регіонах. По-третє, наданий НБУ курс на підтримку розвитку зеленого фінансування та ESG-кредитів відкриває нові ніші з міжнародним фінансуванням [4; 27; 26].

Другим стратегічним напрямом є диверсифікація доходів з метою зниження залежності від волатильних процентних доходів. У структурі доходів АТ «ПриватБанк» у 2025 р. процентні доходи становлять 63,6 % – надто висока концентрація з позиції стійкості. Доцільним є збільшення частки комісійних доходів до 38-40 % операційного доходу шляхом розвитку страхових продуктів (bancassurance), інвестиційних послуг для роздрібних клієнтів, а також запровадження платних преміум-пакетів для VIP-сегменту. Міжнародний досвід свідчить, що банки з часткою некомісійних та непроцентних доходів вище 35 % демонструють значно нижчу волатильність прибутку в кризові роки [17].

Третім важливим напрямом є управління якістю активів і ризиками. Незважаючи на рекордне очищення балансу від «токсичних» активів у 2025 р. (NPL скоротився до 3,3 % за очищеним портфелем), виклики воєнного часу продовжують формувати нові проблемні активи. Запровадження систем раннього попередження на базі штучного інтелекту, що здатні ідентифікувати сигнали погіршення фінансового стану позичальника за 3-6 місяців до фактичного дефолту, дозволяє суттєво скоротити відрахування до резервів та поліпшити якість кредитного портфеля. Зниження рівня формування нових NPL на 1 в.п. може вивільнити 2 000-3 000 млн грн з резервів [33].

Четвертим стратегічним напрямом є оптимізація структури пасивів. АТ «ПриватБанк» має унікальну конкурентну перевагу – найбільшу в Україні базу поточних (розрахункових) рахунків фізичних осіб і юридичних осіб, значна частина яких є безвитратними або низьковитратними. Збереження цієї бази на

рівні не менше 65 % від загального обсягу залучених коштів є ключовою умовою утримання NIM вище 9 %. Для цього необхідно реалізувати програми підвищення «клейкості» поточних рахунків: накопичувальні cashback-програми, прив'язка до сервісів «Дія», гейміфікація заощаджень, персоналізовані пропозиції на базі аналізу транзакційних патернів [2; 3; 4].

П'ятим напрямом є управління капіталом. Попри те, що НРК АТ «ПриватБанк» (12,83 % на кінець 2025 р.) перевищує мінімальний норматив НБУ (10 %), є обґрунтованим нарощування капітального буфера вище 15 %. По-перше, це розширює можливості для кредитної експансії без ризику порушення нормативів. По-друге, підвищення НРК знижує вартість потенційного субординованого боргу на зовнішніх ринках. По-третє, в умовах воєнного часу капітальний запас є критичним для підтримання довіри клієнтів і регулятора [4].

Для досягнення стратегічних цілей необхідно визначити пріоритетність заходів з урахуванням їх впливу на фінансові результати, строку реалізації та складності впровадження. Матрицю пріоритетів стратегічних рішень наведено в табл. 3.2.

**Матриця пріоритетів стратегічних рішень щодо підвищення прибутковості
АТ «ПриватБанк»**

Захід	Вплив на ROA/ROE (1–5)	Строк реалізації	Складність впровадження (1–5)	Пріоритет
Нарощування роздрібного кредитування	5	1–2 роки	3	Високий
Оптимізація моделі трансфертного ціноутворення	4	6–12 міс.	4	Високий
Розширення еквайрингової мережі	3	6–12 міс.	2	Високий
Впровадження AI-скорингу	4	12–24 міс.	4	Середній
Монетизація даних / cross-sell	3	12–18 міс.	3	Середній
Залучення субординованого боргу	2	6–9 міс.	3	Середній
Страховий інвестиційний та bancassurance	3	18–36 міс.	5	Довгостроковий
Розвиток зеленого фінансування (ESG)	2	24–36 міс.	5	Довгостроковий

Джерело: розроблено на основі [4]

Аналіз матриці пріоритетів засвідчує, що найбільший ефект на фінансові результати у короткостроковій перспективі (6–12 місяців) матимуть: нарощування роздрібного кредитування, розширення еквайрингової мережі та оптимізація моделі трансфертного ціноутворення. Ці заходи не вимагають суттєвих інвестицій, спираються на наявну інфраструктуру та можуть бути реалізовані в рамках поточного бюджетного циклу. У середньостроковій перспективі (12–24 місяці) пріоритетними є впровадження AI-скорингу та програм монетизації даних, а у довгостроковій – розвиток bancassurance та ESG-фінансування [37; 38].

Узагальнену стратегічну модель управління фінансовими результатами АТ «ПриватБанк», що відображає взаємозв'язок між стратегічними напрямками та цільовими показниками ефективності, наведено на рис. 3.1.

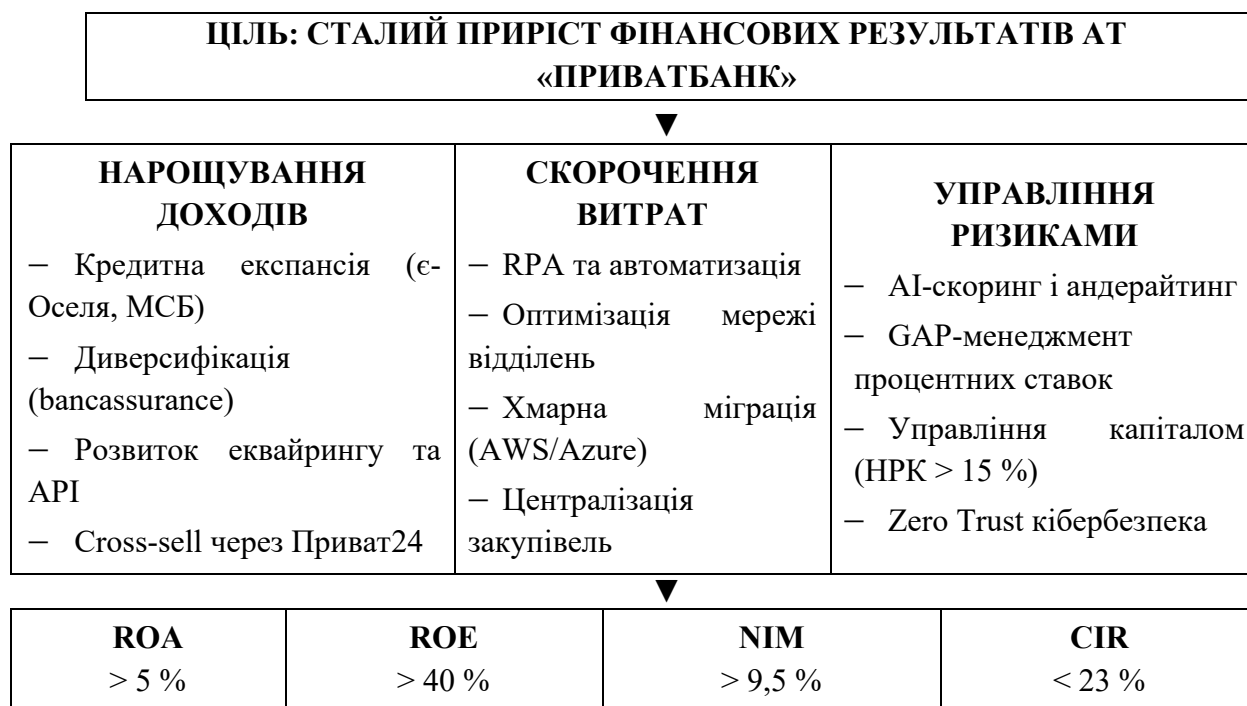


Рис. 3.1. Стратегічна модель управління фінансовими результатами АТ «ПриватБанк»

Джерело: розроблено на основі [3; 4]

Стратегічна модель, наведена на рис. 3.1, відображає системний підхід до управління фінансовими результатами. Три ключові вектори – нарощування доходів, скорочення витрат та управління ризиками – взаємопов'язані та взаємозумовлені. Збільшення кредитного портфеля неможливе без вдосконалення систем управління кредитним ризиком; оптимізація витрат за допомогою цифровізації одночасно підвищує операційну стійкість; а управління ризиками через AI-інструменти знижує обсяги резервування та вивільняє капітал для нових операцій. Саме синергія цих трьох векторів є умовою досягнення цільових значень ROA > 5 %, ROE > 40 %, NIM > 9,5 % та CIR < 23 %.

Важливим стратегічним аспектом є управління у сценарних умовах. В умовах триваючої війни менеджмент ПриватБанку повинен мати готові плани

дій для трьох сценаріїв: базового (поступова стабілізація, часткова відбудова), песимістичного (ескалація бойових дій, погіршення макроекономічних умов) та оптимістичного (перемир'я, початок масштабної відбудови). Для кожного сценарію мають бути передбачені відповідні рівні кредитної активності, резервування, витрат на персонал та дивідендної політики [9].

Таким чином, стратегічні напрями підвищення прибутковості АТ «ПриватБанк» в умовах економічної невизначеності охоплюють п'ять ключових векторів: кредитну експансію, диверсифікацію доходів, управління якістю активів, оптимізацію пасивів та управління капіталом. Їх системна реалізація у рамках адаптивної стратегії, орієнтованої на стійкий прибуток, а не на короткострокову максимізацію, є умовою збереження лідерства банку у вітчизняній фінансовій системі.

3.2. Шляхи зниження операційних витрат та впровадження інноваційних технологій як фактор зростання фінансової результативності діяльності банку

Оптимізація операційних витрат є другим ключовим чинником управління фінансовими результатами банку поруч із зростанням доходів. У контексті банківської діяльності управління витратами не означає просте скорочення: це насамперед підвищення продуктивності кожної витраченої гривні, реалізація ефекту масштабу через автоматизацію та досягнення операційної досконалості (operational excellence). Впровадження інноваційних технологій є головним драйвером структурного зниження операційних витрат і водночас інструментом нарощування доходів через якісно нові продукти та канали обслуговування [34].

Поточний рівень CIR АТ «ПриватБанк» становить 28,3 % (2025 р.), що є надзвичайно низьким значенням у міжнародному порівнянні, однак децю вищим за показники 2023-2024 рр. (27,5-27,6 %). Зростання CIR зумовлене

передусім збільшенням витрат на персонал (+58 % за 4 роки) – наслідком дефіциту кваліфікованих ІТ-фахівців та загальної індексації зарплат в умовах воєнної інфляції. Повернення CIR до рівня нижче 24–25 % через оптимізацію витрат при одночасному зростанні операційного доходу є цілком реалістичним завданням за умови системного впровадження технологічних рішень [3; 4].

Аналіз структури операційних витрат АТ «ПриватБанк» (табл. 2.5) виявляє кілька «точок оптимізації». По-перше, витрати на персонал (51,2 % операційних витрат, 15 954 млн грн) – тут є значний потенціал через автоматизацію рутинних операцій і перерозподіл персоналу з back-office у клієнтоорієнтовані підрозділи. По-друге, інші адміністративні та операційні витрати (40,9 % витрат) включають значну частку традиційних витрат на утримання фізичної мережі – тут потенціал реалізується через скорочення нерентабельних відділень та переведення клієнтів у цифрові канали [3; 4].

Конкретні напрями зниження операційних витрат із кількісною оцінкою потенційної економії систематизовано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Напрями оптимізації операційних витрат АТ «ПриватБанк» та їх
потенційний ефект**

Напрямок оптимізації	Конкретний захід	Орієнтовна економія (млн грн/рік)	Строк впровадження
Оптимізація мережі відділень	Скорочення збиткових відділень з низьким трафіком; трансформація частини відділень у «легкі» формати (мікрівідділення, поштомати)	600–900	12–18 міс.
Автоматизація back-office	Впровадження RPA (роботизована автоматизація процесів) у кредитному адмініструванні, бухгалтерії та звітності	400-700	6-18 міс.
Оптимізація ІТ-інфраструктури	Повний перехід на хмарні платформи (AWS/Azure); виведення з експлуатації застарілих серверних потужностей; консолідація дата-центрів	500-800	12-24 міс.
Управління персоналом	Впровадження системи variable pay (KPI-прив'язка); аутсорсинг допоміжних функцій; дистанційна робота для підрозділів підтримки	300-600	6-12 міс.

Продовження табл. 3.3

Переведення клієнтів у цифрові канали	Підвищення частки операцій у Приват24 до 98 %; запровадження комісій за касові операції у відділеннях для стимулювання цифровізації	800-1 200	6-12 міс.
Закупівельна оптимізація	Централізація закупівель; перехід до тендерної системи для всіх витрат понад 0,5 млн грн; довгострокові контракти з постачальниками ІТ-послуг	200-400	3-6 міс.
Всього потенціал економії	—	2 800-4 600	6-24 міс.

Джерело: розроблено на основі [3; 4]

Найбільший потенціал заощадження пов'язаний з переведенням клієнтів у цифрові канали обслуговування (800-1 200 млн грн/рік). Вартість однієї операції через мобільний банкінг щонайменше у 12 разів нижча за вартість

аналогічної операції у відділенні. Враховуючи, що ПриватБанк щоденно здійснює понад 30 млн транзакцій, навіть незначне збільшення частки операцій у Приват24 (з поточних 93 % до 97-98 %) забезпечує значний ефект масштабу. Запровадження стимулюючих комісій за операції у відділеннях (за принципом «цифрові – безкоштовно, касові – за тарифом») прискорює цей процес [4].

Оптимізація мережі відділень (потенціал 600-900 млн грн/рік) передбачає не масове закриття, а трансформацію формату. Замість традиційних відділень повного циклу доцільно впроваджувати: мікровідділення (50-80 м² з 2-3 консультантами) для консультаційних та складних операцій; поштомати та smart-термінали для рутинних операцій (внески, зняття, відкриття рахунків); мобільні відділення для обслуговування відновлювальних проєктів у деокупованих районах. Міжнародний досвід (ING Direct, N26) свідчить, що трансформація мережі скорочує витрати на 25-40 % при збереженні або навіть покращенні якості обслуговування [39].

Автоматизація back-office через технологію RPA (Robotic Process Automation) є одним з найшвидших у реалізації та найбільш доведених способів скорочення витрат (потенціал 400-700 млн грн/рік). RPA-боти здатні виконувати рутинні операції: обробку кредитних заявок, підготовку регуляторної звітності, звірення залишків, KYC-верифікацію – у 5-15 разів швидше за людину без помилок, 24 години на добу. ПриватБанк уже використовує окремі елементи RPA, однак масштабування на весь back-office залишається потужним джерелом ефективності [4].

Інноваційні технології відіграють подвійну роль у підвищенні фінансової результативності банку: знижують витрати і одночасно збільшують доходи. Характеристику ключових технологій та їх вплив на фінансові результати систематизовано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Інноваційні технології та їх вплив на фінансову результативність банку

Технологія	Застосування в банківській діяльності	Вплив на доходи / витрати	Приклад успішного впровадження
Штучний інтелект (AI/ML)	Кредитний скоринг, прогнозування відтоку клієнтів, виявлення шахрайства, персоналізовані пропозиції	Зниження NPL на 15–20 %; зростання cross-sell доходів на 10–15 %	ING Bank (Нідерланди): AI-скоринг знизив NPL у роздрібному портфелі на 18 %
RPA (роботизація процесів)	Автоматизація обробки кредитних заявок, звітності, KYC-верифікації, погашення кредитів	Скорочення трудовитрат на 30–40 % у back-office; економія 400–700 млн грн/рік	Deutsche Bank: RPA скоротив час обробки кредитних заявок з 72 до 4 годин
Big Data & Analytics	Сегментація клієнтів, предиктивна аналітика відтоку, оптимізація ціноутворення депозитів і кредитів	Зростання утримання клієнтів на 5–8 %; підвищення NIM на 0,2–0,3 в.п. за рахунок точнішого ціноутворення	Raiffeisen Bank International: Big Data підвищив точність ціноутворення депозитів на 22 %
Хмарні технології (Cloud)	Міграція банківських систем у хмару (AWS, Azure); забезпечення кіберстійкості та масштабованості	Скорочення IT-витрат на 20–30 %; підвищення доступності систем до 99,99 %	Монобанк (Україна): 100 % хмарна архітектура забезпечила нульові витрати на власну інфраструктуру
Open Banking / API	Інтеграція з державними реєстрами, маркетплейсами, fintech-партнерами через відкриті API	Зростання комісійних доходів від партнерських програм; зменшення витрат на KYC на 25–35 %	ПриватБанк: API-інтеграція з «Дія» скоротила час верифікації клієнтів з 2 днів до 5 хвилин

Продовження табл. 3.4

Кібербезпека (Zero Trust)	Впровадження архітектури Zero Trust; AI-моніторинг кіберзагроз у реальному часі; захист від DDoS	Запобігання збиткам від кіберінцидентів (потенційний збиток – до 500 млн грн/інцидент); збереження репутаційного доходу	ПриватБанк 2022: успішне відбиття 500+ кібератак під час перших тижнів вторгнення
---------------------------	--	---	---

Джерело: систематизовано на основі [33; 37]

Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) є технологічним пріоритетом для ПриватБанку в частині управління кредитним ризиком.

Традиційні скорингові моделі, засновані на обмеженій кількості параметрів (дохід, кредитна історія, вік), поступаються місцем поведінковим AI-моделям, що аналізують сотні ознак: транзакційні патерни, геолокацію, частоту використання Приват24, соціальні зв'язки. Такі моделі дозволяють знизити рівень нових NPL на 15–20 % при збереженні обсягів кредитування. Враховуючи, що кредитний портфель ПриватБанку становить 156 млрд грн (2025 р.), зниження NPL на 1 в.п. вивільняє 1 560 млн грн резервів, безпосередньо збільшуючи прибуток [4; 36].

Ще одним перспективним напрямом застосування AI є персоналізований маркетинг та cross-selling. ПриватБанк має унікальний масив транзакційних даних 18,5 млн клієнтів – одну з найбільших фінансових баз даних в Центрально-Східній Європі. Застосування ML-алгоритмів для виявлення прихованих потреб клієнтів (потреба в кредиті, страховці, накопичувальному продукті) та формування персоналізованих пропозицій у потрібний момент через правильний канал (push-повідомлення у Приват24, SMS, email) може збільшити дохід від cross-selling на 10–15 % від поточного рівня комісійних доходів, тобто на 5 000–7 500 млн грн/рік [4; 40].

Хмарні технології є фундаментом операційної стійкості в умовах воєнного стану. ПриватБанк вже активно використовує хмарну інфраструктуру, що продемонстрував досвід відбиття масованих кібератак на початку 2022 р. Повна міграція банківських систем на хмарні платформи (AWS, Microsoft Azure) замість власних дата-центрів дозволяє скоротити IT-витрати на 20-30 % за рахунок відмови від капіталомістких інвестицій у серверне обладнання, а також забезпечує миттєве масштабування ресурсів при пікових навантаженнях. Крім того, географічна розподіленість хмарної інфраструктури підвищує стійкість до фізичних загроз (ракетні удари по дата-центрах) [4; 36].

Open Banking та API-інтеграції відкривають принципово нові можливості для нарощування доходів без суттєвих витрат. Ключовий приклад – інтеграція ПриватБанку з платформою «Дія» для миттєвої верифікації клієнтів та автоматичного підписання договорів, що скоротила час відкриття рахунку з 2

днів до 5 хвилин і зменшила витрати на KYC-верифікацію. Подальший розвиток Open Banking дозволяє трансформувати ПриватБанк з фінансового посередника на «фінансову платформу», через яку клієнти отримують послуги партнерів (страхові компанії, лізингодавці, інвестиційні фонди) – Банк отримує комісію за посередництво, не несучи при цьому ризиків балансу [4].

Механізм впливу цифрової трансформації на фінансові результати банку через зростання доходів і скорочення витрат унаочнено на рис. 3.2.

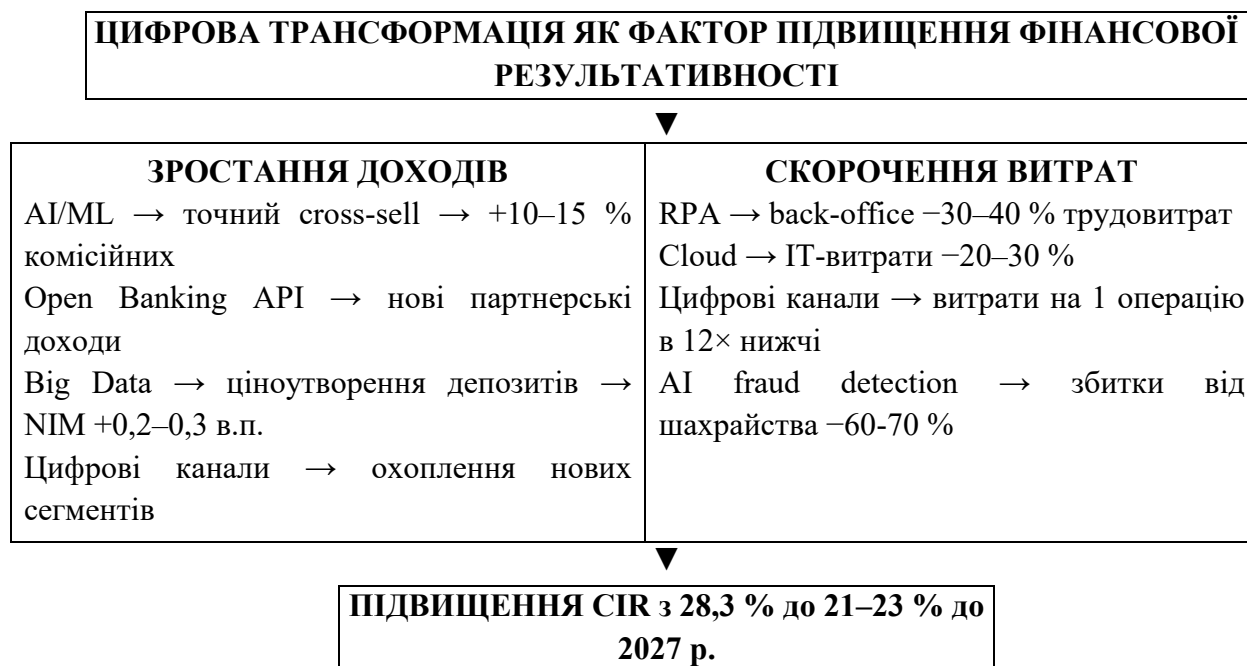


Рис. 3.2. Цифрова трансформація як фактор підвищення фінансової результативності банку

Джерело: розроблено на основі [4]

Важливою умовою успішного впровадження інноваційних технологій є людський капітал. Жодна технологія не функціонує ефективно без кваліфікованих спеціалістів, здатних її розробляти, впроваджувати та підтримувати. ПриватБанк, враховуючи значний дефіцит IT-фахівців на ринку праці воєнного часу (значна частина кваліфікованих спеціалістів виїхала за кордон), має цілеспрямовано інвестувати у розвиток людського капіталу: партнерства з провідними університетами, програми стажування та перекваліфікації, дистанційна робота як конкурентна перевага при залученні фахівців діаспори [4].

Кібербезпека є окремим і надзвичайно важливим аспектом цифрової трансформації в умовах воєнного стану. Україна є полігоном кібервійни: з початку 2022 р. ПриватБанк успішно відбив понад 500 масованих DDoS-атак та численні спроби фішингу й соціальної інженерії. Впровадження архітектури Zero Trust (нульова довіра: кожен запит до системи перевіряється незалежно від того, звідки він надходить), AI-систем виявлення аномалій у реальному часі та децентралізованої хмарної архітектури є стратегічним пріоритетом не лише з позиції безпеки, але й економіки: вартість одного успішного кібератаки для великого банку може сягати 500 млн грн і більше [4; 38].

На підставі аналізу стратегічних напрямів і технологічних рішень сформовано прогноз фінансових результатів АТ «ПриватБанк» на 2026-2027 рр. після впровадження запропонованих заходів (табл. 3.5).

Прогнозні показники таблиці 3.5 базуються на таких припущеннях. Зростання процентних доходів у 2026 р. до 98 000-102 000 млн грн (порівняно з 91 214 млн грн у 2025 р.) відображає очікуване зростання кредитного портфеля на 20-25 % при поступовому зниженні дохідності ОВДП. У 2027 р. процентні доходи зростуть до 112 000-118 000 млн грн за рахунок повного розгортання роздрібного та МСБ-кредитування. Зростання комісійних доходів з 50 207 до 54 000-65 000 млн грн забезпечується розширенням еквайрингу, API-партнерствами та розвитком bancassurance [4].

Прогноз фінансових результатів АТ «ПриватБанк» після впровадження стратегічних заходів, 2026-2027 рр.

Показник	Факт 2025	Прогноз 2026 (базовий)	Прогноз 2027 (оптимістичний)	Фактори зміни
Процентні доходи, млн грн	91 214	98 000-102 000	112 000-118 000	Зростання кредитного портфеля; зниження дохідності ОВДП
Комісійні доходи, млн грн	50 207	54 000-57 000	60 000-65 000	Зростання еквайрингу; нові цифрові продукти; bancassurance
Операційні витрати (без податку), млн грн	31 146	29 000-31 000	27 000-29 000	Ефект від RPA, хмари, оптимізації мережі (- 2 800-4 600 млн грн)
CIR, %	28,3	24,0-25,5	21,0-23,0	Зростання доходів + скорочення витрат
Прибуток до оподаткування, млн грн	87 967	93 000-99 000	108 000-115 000	Зростання ЧПД + ЧКД; скорочення витрат
ROA (ставка податку 25 %), %	3,51	4,5-5,0	5,2-5,8	Нормалізація ефективної ставки оподаткування
ROE, %	29,17	35,0-40,0	42,0-48,0	Зростання прибутку при поміркованому нарощуванні капіталу
NIM, %	9,64	9,2-9,8	9,5-10,2	Зростання кредитного портфеля; поступове зниження ставок

Джерело: розроблено на основі даних фінансової звітності АТ «ПриватБанк» [3; 4]

Зниження операційних витрат до 29 000-31 000 млн грн у 2026 р. (з 31 146 млн грн у 2025 р.) є консервативним прогнозом, що враховує лише першу хвилю ефектів від RPA, хмарної міграції та оптимізації мережі. У 2027 р. при повному розгортанні заходів витрати можуть скоротитися до 27 000-29 000 млн грн. Це забезпечить досягнення CIR на рівні 21-23 % – що відповідатиме рівням найбільш ефективних цифрових банків світу.

Нормалізація ефективної ставки оподаткування до 25-27 % у 2026 р. (порівняно з 66,9 % у 2025 р. через одноразовий ефект МСФЗ 9) є ключовим

фактором відновлення ROA до 4,5–5,0 % та ROE до 35–40 %. Навіть у базовому сценарії прибуток до оподаткування у 2026 р. прогнозується на рівні 93 000–99 000 млн грн, що на 6–13 % вище за рекордний показник 2025 р. [4; 36].

Принципово важливим є те, що всі запропоновані заходи є взаємопідсилюючими. Цифровізація та автоматизація знижують витрати і одночасно підвищують якість даних для AI-моделей. Поліпшення AI-скорингу знижує NPL та вивільняє капітал для нових кредитів. Нові кредити збільшують процентні доходи та транзакційну активність, що збільшує комісійні. Тобто йдеться не про лінійне покращення окремих показників, а про створення позитивного циклу (*virtuous cycle*), що само собою посилюється.

Для успішної реалізації запропонованих напрямів оптимізації необхідне виконання низки організаційних умов. По-перше, стратегічне лідерство: впровадження технологічних змін потребує підтримки на рівні Правління та Наглядової ради. По-друге, управління змінами: трансформація бізнес-процесів неминуче зустрічає опір персоналу, що потребує системних програм навчання та реструктуризації. По-третє, вимірювання результатів: для кожного впровадженого заходу необхідно встановити чіткі KPI та строки досягнення, що дозволить оперативно коригувати стратегію [4].

Таким чином, оптимізація операційних витрат через цифровізацію та впровадження інноваційних технологій є потужним та системним інструментом підвищення фінансової результативності АТ «ПриватБанк». Синергія стратегічних напрямів нарощування доходів з технологічним скороченням витрат здатна забезпечити досягнення цільових показників $ROA > 5 \%$, $ROE > 40 \%$ та $CIR < 23 \%$ у горизонті 2027 р., зміцнивши лідерство Банку в банківській системі України.

ВИСНОВКИ

Фінансові результати комерційного банку є складним, багаторівневим явищем, що охоплює процеси формування доходів і витрат, управління резервами та оподаткування. Узагальнення трьох концептуальних підходів – результативного (Rose P. S., Mishkin F. S.), вартісного (Васюренко О.В.) та управлінського (Герасимович А.М., Дзюблюк О.В.) – дозволило сформулювати авторське визначення: фінансові результати банку – це кількісно виражений підсумок господарської діяльності за звітний період, що відображає ефективність трансформації залучених ресурсів в активи та є основою для формування власного капіталу, виплати дивідендів і реалізації стратегічних цілей. Ключовими показниками оцінки є ROA, ROE, NIM, CIR та RAROC.

Воєнний стан породив принципово новий тип операційного середовища, в якому всі класичні банківські ризики – кредитний, ліквідний, ринковий, операційний та репутаційний – загострюються одночасно та у взаємодії, утворюючи синергетичний негативний ефект. Підвищення облікової ставки НБУ до 25 % (червень 2022 р.), масовий відтік депозитів, фізичне руйнування відділень та кібератаки формували комплексний тиск на доходи та витрати банківських установ. Адаптивна реакція регулятора – програми рефінансування, тимчасові пом'якшення нормативів, програма «5-7-9 %» – частково нівелювала ці шоки.

Сучасний методологічний арсенал управління прибутковістю охоплює шість взаємодоповнюючих методів: коефіцієнтний аналіз, факторний аналіз (Дюпон), GAP/DGAP-аналіз, стрес-тестування, RAROC та систему бюджетування з FTP. В умовах воєнного стану стрес-тестування та сценарне моделювання набувають пріоритетного значення, а горизонт бюджетування скорочується до 6–12 місяців. Цифровізація управлінської звітності (BI-системи, предиктивна аналітика) суттєво підвищує оперативність рішень, що критично в умовах швидкоплинних змін.

АТ «ПриватБанк» є найбільшим комерційним банком України та системно важливою державною установою (100 % власності держави), що обслуговує понад 18,5 млн клієнтів та акумулює 25,8 % активів банківської системи. Упродовж 2022-2025 рр. активи банку зросли з 540,6 до 896,2 млрд грн (+73 %), кошти клієнтів – з 426,0 до 731,6 млрд грн. Банк є ключовим каналом соціальних виплат держави та провідним платником корпоративного податку в Україні.

Аналіз динаміки та структури доходів виявив стрімке зростання процентних доходів – з 43 686 до 91 214 млн грн (+108,8 %) – завдяки переспрямуванню ліквідності в ОВДП та депозитні сертифікати НБУ в умовах підвищених ставок. Комісійні доходи зросли до 50 207 млн грн (+52,4 %), при цьому еквайринг збільшився у 2,4 рази, відображаючи масовий перехід суспільства на безготівкові розрахунки. Структурні зміни у витратах: витрати на персонал зросли на 58 % (через розвиток ІТ-підрозділу), натомість операційні витрати загалом утримувались під контролем (+38,2 % за 4 роки). Надзвичайним явищем стало зростання ефективної ставки оподаткування до 66,9 % у 2025 р. через одноразовий ефект МСФЗ 9.

Комплексна оцінка ефективності управління фінансовими результатами засвідчила надзвичайно високі показники операційної прибутковості: ROA у 2022-2024 рр. становив 5,57–6,22 % (у 3-4 рази вище міжнародних орієнтирів), ROE – 43,63-65,09 %, NIM – 8,22-9,64 %, CIR – 27,5-28,3 %. Декомпозиція ROE за моделлю Дюпон показала, що зниження рентабельності у 2025 р. зумовлене виключно зростанням ефективної ставки оподаткування (зниженням чистої маржі з 47,8 до 26,4 %), а не погіршенням операційної ефективності – оборотність активів залишалась стабільною на рівні 13,0-14,1 %.

Стратегічні напрями підвищення прибутковості АТ «ПриватБанк» охоплюють п'ять взаємопов'язаних векторів: кредитна експансія (нарощування роздрібного та МСБ-кредитування через «є-Оселя» та «5-7-9 %», потенційний приріст ЧПД 8 000-12 000 млн грн); диверсифікація доходів (збільшення частки комісійних до 38-40 % через bancassurance та API-партнерства); управління

якістю активів (AI-скоринг, зниження нових NPL на 15-20 %); оптимізація пасивів (утримання частки безкоштовних поточних рахунків > 65 %); управління капіталом (НРК > 15 % для розширення кредитного потенціалу).

Оптимізація операційних витрат через цифровізацію та інноваційні технології здатна забезпечити сукупну економію 2 800-4 600 млн грн на рік: переведення клієнтів у цифрові канали (800-1 200 млн грн), оптимізація мережі відділень (600-900 млн грн), впровадження RPA у back-office (400-700 млн грн), хмарна міграція (500-800 млн грн). Синергія технологічних рішень – AI/ML, RPA, Big Data, Open Banking, Zero Trust кібербезпека – утворює позитивний цикл: зниження витрат → покращення якості даних для AI → зниження NPL → вивільнення капіталу → нові кредити → зростання доходів.

Реалізація запропонованих стратегічних заходів, за базовим прогнозом, дозволить у 2026-2027 рр. досягти цільових показників: ROA > 5 %, ROE > 40 %, NIM > 9,5 %, CIR < 23 %. Прибуток до оподаткування у 2026 р. прогнозується на рівні 93 000-99 000 млн грн, а у 2027 р. – 108 000-115 000 млн грн. Такі результати зміцнять лідерство АТ «ПриватБанк» у банківській системі України та підтвердять ефективність обраної стратегії управління фінансовими результатами в умовах тривалого воєнного стану та постконфліктного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Ю. В., Федоришина Л. І. Ділова активність і фінансові результати діяльності банківських установ. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1. С. 98–108.
2. АТ КБ «ПриватБанк». Річний звіт за 2023 рік. Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року. Київ, 2024. URL: https://static.privatbank.ua/files/p24/Richnyy_zvit_za_2023.pdf (дата звернення: 01.05.2026).
3. АТ КБ «ПриватБанк». Річний звіт за 2024 рік. Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року. Київ, 2025. URL: <https://static.privatbank.ua/files/p24/FinZvit2024.pdf> (дата звернення: 01.05.2026).
4. АТ КБ «ПриватБанк». Річний звіт за 2025 рік. Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2025 року. Київ, 2026. URL: <https://static.privatbank.ua/files/p24/finzvit2025.pdf> (дата звернення: 01.05.2026).
5. Барановський О. І. Банківська безпека : монографія. Київ : УБС НБУ, 2007. 576 с.
6. Бондаренко П. В., Бондаренко В. Г., Захаренко О. О. Особливості управління та формування фінансового результату банку. *Підприємство та інновації*. 2020. № 12. С. 174-179.
7. Бурковська А. В., Кушнарєва А. А. Аналіз фінансових результатів діяльності банківської системи України. *Наукові праці. Економіка*. 2017. № 290. Т. 302. С. 20-26.
8. Васюренко О. В. Банківські операції : підручник. 6-те вид. Київ : Знання, 2008. 318 с.
9. Вінниченко О. В. Ліквідність банку: сутність, фактори впливу та методи оцінки в умовах фінансової нестабільності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 199-206.
10. Волкова Н. І., Довгань Р. С. Управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3080/3003> (дата звернення: 10.04.2026).

11. Герасимович А. М., Алексеєнко М. Д., Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 599 с.

12. Грушко В. І., Лаптев С. М., Любунь О. С. Банківський нагляд : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 264 с.

13. Дзюблюк О. В. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів : монографія. Тернопіль : Вектор, 2012. 462 с.

14. Житар М. О., Ананьєва Ю. В. Особливості управління фінансовими результатами діяльності банківських установ. *Фінанси, грошовий обіг, кредит*. 2019. № 40. С. 134-140.

15. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 20.03.2026).

16. Коваленко В. В. Банківська система та банківський нагляд в умовах фінансової нестабільності : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. 591 с.

17. Коваленко В. В., Сергєєва О. С., Лисянська С. М. Проблеми формування прибутку банками з державною часткою в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 3-4. С. 63-69.

18. Ларіонова К. Л., Безвух С. В. Фінансові результати діяльності банківських установ України: стан та заходи покращення. *Науковий збірник Мукачівського державного університету*. 2018. № 15. С. 688-698.

19. Ларіонова К. Л., Капінос Г. І. Механізм управління прибутком підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 1. С. 120-128.

20. Марченко К. А. Управління доходами комерційного банку: сутність та особливості. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4 (103). С. 201-205.

21. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» : постанова Правління НБУ від 15.03.2004 № 104. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04> (дата звернення: 18.03.2026).

22. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 «Фінансові інструменти» (МСФЗ 9). URL: <https://www.minfin.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2026).

23. Національний банк України. *Грошово-кредитна та фінансова статистика*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (дата звернення: 15.04.2026).

24. Національний банк України. *Звіт про фінансову стабільність*. Грудень 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2022> (дата звернення: 01.05.2026).

25. Національний банк України. *Огляд банківського сектору*. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru> (дата звернення: 01.05.2026).

26. Національний банк України. *Показники банківської системи*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervisory-statistic/data-supervision> (дата звернення: 01.05.2026).

27. Національний банк України. *Стратегія розвитку кредитування*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-kredituvanya> (дата звернення: 01.05.2026).

28. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 20.04.2026).

29. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник. 3-тє вид. Київ : КНЕУ, 2012. 338 с.

30. Рибалко А. С., Зайцев О. В. Сучасні підходи до аналізу фінансових результатів діяльності банківської установи. *Економіка та суспільство*. 2020. № 2. С. 114–122.
31. Сисоєнко І. А., Карлюка Д. О. Аналіз процентних та комісійних витрат банківської установи. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 116–120.
32. Ситник Н. С., Пріцак Я. М. Банківська система України в умовах війни: ризики та оцінка безпеки. *Молодий вчений*. 2023. № 6 (118). С. 94–98.
33. Фатюха В.В., Яришко О.В., Кирилова Л.І., Ткаченко Є.Ю. Аналіз фінансових результатів банківського сектору України. *Ефективна економіка*. 2018. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/73.pdf
34. Фетюха Н.Г., Гришунова Т.А. Основні підходи щодо визначення та класифікації доходів банківської установи. *Ефективна економіка*. 2019. №7. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ee6370be-67b6-4cec-bc64-2e111c0a6350/content>
35. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for sound stress testing practices and supervision. BIS, 2009. 21 p. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs155.pdf> (accessed: 10.05.2026).
36. Koch T. W., MacDonald S. S. Bank Management. 8th ed. Mason : Cengage Learning, 2014. 832 p.
37. Mishkin F. S., Eakins S. G. Financial Markets and Institutions. 9th ed. Hoboken : Pearson, 2018. 696 p.
38. Primrose P. L., Leonard R. What is wrong with activity-based costing? *Management Accounting*. 2020. Vol. 68. P. 22-26.
39. Rose P. S., Hudgins S. C. Bank Management and Financial Services. 9th ed. New York : McGraw-Hill, 2012. 736 p.
40. Sinkey J. F. Commercial Bank Financial Management. 6th ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2002. 816 p.
41. Shchur R., Pilko A., Chepyha B., Bilyi M., Stabias S. Application of sem and qardl models in the practice of analysis of the influence of exchange rate volatility on macroeconomic indicators. Financial and credit activity: problems of

theory and practice. 2025. Vol. 1 (60). P. 20-32
<https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4669>

42. Shkarlet S., Dubyna M., Shchur R., Shyshkina O. The role of cloud technologies in modern development of banking institutions. Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, 2025, 12(2), pp. 143-157. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.143-157>

43. Zhavoronok A., Popelo O., Shchur R., Ostrovska N., Kordzaia N. The Role of Digital Technologies in the Transformation of Regional Models of Households' Financial Behavior in the Conditions of the National Innovative Economy Development. Ingénierie des Systèmes d'Information. 2022. Vol. 27, No. 4, pp. 613-620. DOI: <https://doi.org/10.18280/isi.270411>

ДОДАТКИ