

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра фінансів, обліку і аудиту

**УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ АКТИВАМИ  
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Пояснювальна записка і розрахунки  
до дипломної роботи

МРЕ.013.01.04 ПЗ

Виконав:

студент групи: 211-ФС-321

спеціальності 072 «Фінанси, банківська  
справа та страхування» (роботу виконано  
самостійно, відповідно до принципів  
академічної доброчесності)

Фрідман Д.А.

Керівник: доцент, канд. екон. наук

Лисьонкова Н.М.

Рецензент: професор, д-р екон. наук

Овчиннікова В.О

2022

# **Український державний університет залізничного транспорту**

**Факультет економічний**

**Кафедра фінанси, облік і аудит**

**Освітній рівень: магістр**

**Спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»**

**Освітня програма «Управління фінансами, банківська справа та страхування»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

в.о. завідувачка кафедри,  
професор, д-р екон. наук

О.Г.Кірдіна

«12» вересня 2022 року

## **ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ** Фрідман Дар'ї Анатоліївни

1 Тема «Управління банківськими активами в умовах цифровізації економіки», керівник Лисьонкова Наталія Миколаївна, канд. екон. наук, доцент затверджені розпорядженням по економічному факультету від «3» жовтня 2022 року №56/22д.

2 Строк подання студентом закінченої роботи «15» грудня 2022 року.

3 Вихідні дані: підібрати законодавчі акти і нормативні документи з теми дипломної роботи; вивчити і узагальнити монографічну, наукову, навчальну літературу щодо теми дипломної роботи; ознайомитися і підібрати сучасні публікації з теми роботи в наукових журналах й інших періодичних виданнях; зібрати, узагальнити, проаналізувати фінансову, статистичну, економічну інформацію про об'єкт дослідження для виявлення сутності і ролі фінансово-економічного аналізу в діяльності підприємства.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки: дослідити економічну сутність та структуру активів комерційних банків та вплив цифрової трансформації банківського сектору на процес управління активами. Визначити стан цифровізації банківської системи та ефективність управління активами АТ КБ «ПриватБанк» в умовах активного розвитку діджиталізації. Дослідити особливості банківської системи в умовах цифрової економіки та ефективність використання активів АТ КБ «ПриватБанк». Розробити адаптивну концепцію управління активами АТ КБ «ПриватБанк».

5 Перелік графічного матеріалу: структура активів комерційного банку, класифікація активів банку за дохідністю, класифікація активів банку за дохідністю, взаємозв'язок фінансової стійкості банку із процесом управління активами найпопулярніші українські необанки, етапи переходу від традиційного до

дистанційного банківського обслуговування, порівняльна характеристика послуг Інтернет-банкінгу, розподіл безготівкових операцій з використанням платіжних карток, 2008-2021 рр., SWOT-аналіз АТ КБ «ПриватБанк», оцінка фінансово-економічного стану АТ КБ «ПриватБанк», аналіз структури активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2021 роки, динаміка дохідних та недохідних активів АТ КБ «ПриватБанк», складові процесу управління проблемними активами, заходи забезпечення ділової репутації залежно від етапу розвитку банку.

6 Дата видачі завдання «12» вересня 2022 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Назва етапів                                                                    | Стан виконання етапів | Примітка |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------|
| Вибір теми та її затвердження                                                   | 27.08-08.09.22        |          |
| Підбір літератури та статистичних матеріалів                                    | 09.09-20.09.22        |          |
| Консультація з керівником щодо організації роботи                               | 21.09-22.09.22        |          |
| Огляд джерел інформації                                                         | 23.09-30.09.22        |          |
| Написання чернетки першого розділу дипломної роботи                             | 01.10-23.10.22        |          |
| Аналітична обробка інформації та написання чернетки другого розділу роботи      | 24.10-11.11.22        |          |
| Обробка матеріалу для написання аналітичних розрахунків третього розділу роботи | 23.11-01.12.22        |          |
| Перед захист на кафедрі. Кінцеве оформлення роботи                              | 23.11-15.12.22        |          |

Студент Фрідман Д.А.

Керівник Лисьонкова Н.М.

Зміст

Вступ 6

1 Теоретичні аспекти управління активами банківських установ в умовах поступової диджиталізації 9

1.1 Економічна сутність та структура активів комерційних банків 9

1.2 Сутність управління активами банків у посткризових умовах розвитку економіки 17

1.3 Вплив цифрової трансформації банківського сектору на процес управління активами 29

Висновки до першого розділу 38

2 Аналіз стану цифровізації банківської системи та ефективності управління активами АТ КБ «ПриватБанк» в умовах активного розвитку діджиталізації 40

2.1 Особливості банківської системи в умовах цифрової економіки 40

2.2 Загальний аналіз фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» в умовах активного розвитку діджиталізації 52

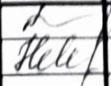
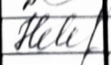
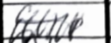
2.3 Аналіз ефективності використання активів АТ КБ «ПриватБанк» 62

Висновки до другого розділу 72

3 Удосконалення системи управління активами АТ КБ «ПриватБанк» 75

3.1 Управління недохідними активами банку на основі удосконалення системи контролю 75

3.2 Удосконалення управління проблемними активами банку шляхом впровадження системи раннього реагування 82

|           |      |                 |                                                                                     |      |                                                                  |         |      |         |
|-----------|------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------|---------|------|---------|
|           |      |                 |                                                                                     |      | МРЕ. 013.01.04 ПЗ                                                |         |      |         |
| Зм.       | Арк. | № докум.        | Підпис                                                                              | Дата | Управління банківськими активами в умовах цифровізації економіки | Літ.    | Арк. | Аркушів |
| Розроб.   |      | Фрідман ДА      |  |      |                                                                  |         |      |         |
| Перевір.  |      | Лисьонкова НМ   |  |      |                                                                  |         | 4    | 117     |
| Реценз.   |      |                 |                                                                                     |      |                                                                  | УкрДУЗТ |      |         |
| Н. Контр. |      | Тройнікова О.М. |  |      |                                                                  |         |      |         |
| Затверд.  |      | Кірдіна О.Г.    |  |      |                                                                  |         |      |         |

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3 Забезпечення ділової репутації банку як значущого активу в умовах цифровізації     | 90  |
| Висновки до третього розділу                                                           | 94  |
| Висновки                                                                               | 98  |
| Список використаних джерел                                                             | 102 |
| Додаток А - Прогнозований розвиток небанків, згідно аналітичних даних Business Insider | 107 |
| Додаток Б - Фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк»                                     | 108 |

|     |   |  |      |  |                   |      |
|-----|---|--|------|--|-------------------|------|
| Зм. | № |  | Дата |  | МРЕ. 013.01.04 ПЗ | Арк. |
|     |   |  |      |  |                   |      |
|     |   |  |      |  |                   | 5    |

## Вступ

У сучасних економічних та політичних умовах стабільність функціонування банківської системи є важливою передумовою розвитку фінансово-економічної системи держави. Перед керівництвом банківських установ постійно постають завдання щодо вдосконалення управління фінансовими процесами, забезпечення достатнього рівня ліквідності та платоспроможності, а також ефективного використання наявних ресурсів. Це зумовлює необхідність безперервного планування фінансової діяльності банку та формування ефективної системи управління його активами.

Процес управління активами є одним із ключових елементів банківського менеджменту, оскільки передбачає узгодження управлінських рішень щодо обсягів, структури та напрямів здійснення активних операцій з метою забезпечення оптимального співвідношення між прибутковістю та рівнем банківських ризиків.

В умовах цифровізації економіки процес управління активами банків зазнає суттєвих змін. Розвиток цифрових технологій, дистанційного банківського обслуговування, мобільного банкінгу, необанків, автоматизації процесів та цифрових платіжних інструментів створює нові можливості для підвищення ефективності активних операцій. Водночас цифровізація формує нові ризики пов'язані з кібербезпекою, захистом даних, технологічною залежністю та необхідністю постійного оновлення банківської інфраструктури. Тому дослідження процесу управління активами банківських установ в умовах цифрової трансформації є актуальним теоретичним і практичним завданням.

Значний внесок у дослідження проблем управління банківськими активами зробили такі вчені, як Г. Азаренкова, О. Вербицька, О. Васюренко, І. Губарева, Ж. Довгань, І. Єпіфанов, Т. Карчева, О. Колодізєв, І. Ларіонова, О. Литвинюк, Л. Примостка, Д. Ротар, М. Савлук, І. Сало, О. Шварц, О. Шинкаренко, І. Чмутова, а також зарубіжні дослідники Дж. Сінкі, Дж. Маршалл, В. К. Бансал та інші. Аналі

наукових праць свідчить про значний науковий доробок у цій сфері, проте динамічні зміни банківського середовища та активне впровадження цифрових технологій зумовлюють необхідність подальшого дослідження напрямів удосконалення управління активами банків.

Мета дослідження полягає у визначенні теоретичних, методичних та практичних засад удосконалення процесу управління банківськими активами в умовах цифровізації економіки.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання дослідження:

- дослідити економічну сутність, цілі та завдання управління активами банку;
- обґрунтувати концептуальні засади формування системи управління активами банку;
- надати порівняльну характеристику необанків та традиційних банків;
- дослідити сучасний рівень цифровізації банківського сектору;
- здійснити аналіз фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» у 2019–2021 роках;
- здійснити аналіз ефективності проведення активних операцій АТ КБ «ПриватБанк» у 2019–2021 роках;
- розробити напрями вдосконалення елементів системи управління активами АТ КБ «ПриватБанк» в умовах цифровізації.

Об’єктом дослідження є процес управління активами банківських установ в умовах цифровізації економіки.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління активами банку.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання, а також сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, використано методи аналізу та синтезу, узагальнення, порівняння, систематизації, табличний і графічний методи. Застосування зазначених методів зумовлене метою, завданнями та характером

дослідження.

Інформаційною базою дослідження є чинна нормативно-правова база, що регламентує організацію та здійснення процесу управління активами банківських установ, матеріали Національного банку України, фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк», наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні сутності поняття «управління активами банку». Запропоновано розглядати управління активами банку як адаптивну систему підходів, методів та інструментів розроблення і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із формуванням оптимального рівня та якості активів відповідно до обраної стратегії діяльності банку. На відміну від традиційних підходів, запропоноване визначення враховує мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування банку й акцентує увагу на необхідності стратегічного характеру управління активами.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій та пропозицій щодо вдосконалення системи управління активами банку. Запропоновані напрями ґрунтуються на результатах комплексного аналізу фінансового стану та активних операцій АТ КБ «ПриватБанк» і спрямовані на підвищення ефективності управління активами, оптимізацію співвідношення між прибутковістю та ризиками, а також адаптацію банківської діяльності до умов цифрової трансформації.

Апробація результатів роботи та публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді для участі у VI Міжнародній науково-практичній конференції «Наукові дискусії та розробка рішень» (м. Грац, Австрія, 5-7 грудня 2022 р.).

Обсяг та структура дипломної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дипломної роботи без додатків становить 117 сторінок комп'ютерного тексту та містить 25 таблиць, 16 рисунків і 2 додатки. Список використаної літератури налічує 61 найменування.

# 1 Теоретичні аспекти управління активами банківських установ в умовах поступової діджиталізації

## 1.1 Економічна сутність та структура активів комерційних банків

Сучасні підходи до управління активами, сформовані у вітчизняній та зарубіжній економічній теорії і практиці, характеризуються певними відмінностями. Зарубіжні концепції та інструменти управління портфелем активів комерційних банків розвивалися протягом тривалого періоду, унаслідок чого було накопичено значний практичний досвід у сфері фінансових взаємовідносин між банківськими установами та їх позичальниками [1].

Водночас українські комерційні банки перебувають на етапі формування власних підходів до управління прибутковістю та ризиками у процесі здійснення кредитних операцій. Однією з характерних ознак сучасних кризових явищ у банківській системі України є погіршення якості банківських балансів, збільшення питомої ваги проблемної заборгованості та проблемних активів загалом. Такий стан справ негативно впливає на фінансові результати діяльності банків, ускладнює взаємовідносини між кредиторами та позичальниками, підвищує складність банківського менеджменту, знижує рівень довіри населення до банківської системи та стримує процес відновлення кредитування реального сектору економіки України. Однією з найбільш актуальних проблем сучасних комерційних банків залишається незбалансованість структури активів. Недосконале управління активними операціями та порушення оптимального співвідношення між окремими видами активів у багатьох випадках зумовлюють отримання збитків або незначного прибутку, що негативно характеризує фінансову стійкість і конкурентоспроможність банківської установи [2].

Відповідно до закономірностей функціонування ринкової економіки банки прагнуть спрямовувати наявні фінансові ресурси передусім у ті операції, які забезпечують вищу процентну маржу. Паралельно банківські установи

розширюють перелік послуг та урізноманітнюють напрями здійснення активних операцій. Однак така політика може негативно позначатися на рівні ліквідності, ступені ризиковості та диверсифікації банківських вкладень. За таких умов виникає необхідність подальшого дослідження та вдосконалення теоретичних і практичних засад здійснення активних операцій комерційними банками. Передусім необхідно визначити сутність активних операцій, оскільки в науковій літературі існують різні підходи до їх класифікації та визначення структури.

На думку М.І. Савлука, активні операції являють собою діяльність банку, пов'язану з розміщенням та використанням власного капіталу, а також залучених і позичених коштів з метою отримання прибутку за умови раціонального розподілу ризиків між окремими видами операцій та підтримання належного рівня ліквідності [3, с. 235].

О.В. Васюренко та В.М. Шелудько трактують активні операції як операції, що передбачають розміщення банками власного капіталу і залучених ресурсів для отримання доходу, забезпечення нормального функціонування банку та підтримання необхідного рівня ліквідності [4, с. 49].

А.М. Мороз визначає активні операції як сукупність операцій, пов'язаних із розміщенням мобілізованих комерційним банком ресурсів у депозити, кредити, інвестиції, основні засоби та товарно-матеріальні цінності [5, с. 72].

Б.С. Івасів та Г.П. Остапишин розглядають активні операції як фінансові операції, спрямовані на розміщення вільних коштів банку з метою отримання прибутку [6, с. 237].

Б.Л. Луців зазначає, що активні операції здійснюються банківськими установами з метою ефективного та прибуткового розміщення коштів, залучених у результаті проведення пасивних операцій [7, с. 53].

В.І. Букато та Ю.І. Львов [8, с. 15–17] до основних видів активних операцій відносять кредитні операції, результатом яких є формування кредитного портфеля банку; інвестиційні операції, що забезпечують формування інвестиційного портфеля; касові та розрахункові операції, які належать до основних видів банківських послуг для клієнтів; а також інші активні операції, спрямовані на

формування відповідної інфраструктури для ефективного здійснення банківської діяльності.

Таким чином, аналіз наукових підходів до визначення сутності активних операцій свідчить про наявність певних розбіжностей у їх переліку та класифікації. На нашу думку, найбільш комплексний підхід до розкриття змісту активних операцій представлений у працях наукового колективу КНЕУ під керівництвом А.М. Мороза [5, с. 12–14]. Подібної позиції дотримується і В.О. Васюренко [4, с. 45–53], який виділяє такі основні види активних операцій, як кредитні, засновницькі, інвестиційні, міжбанківські операції у частині надання позик, придбання необоротних активів, зокрема приміщень, обладнання та технічних засобів, а також формування касових залишків і залишків коштів на кореспондентських рахунках у НБУ та інших банках.

Окремо варто зазначити підхід авторського колективу у складі О. Кириченко, І. Гіленко та А. Ятченко [9, с. 261–267], у працях яких дослідження активних операцій має більш прикладний характер та значною мірою орієнтоване на специфіку функціонування вітчизняної економіки.

У наукових джерелах нерідко спостерігається ототожнення понять «актив» та «активні операції», які дійсно є тісно взаємопов'язаними, однак не є тотожними. Поняття «актив» має ширше економічне та бухгалтерське значення. Актив являє собою об'єкт бухгалтерського обліку, який відображається у балансі банку та характеризує ресурси, що перебувають під його контролем. Він відображає напрями розміщення та використання залучених банком коштів, тоді як активні операції характеризують безпосередній процес такого розміщення.

Здійснення активних операцій комерційними банками відбувається в межах наявної ресурсної бази. При цьому враховуються залишки коштів на кореспондентському рахунку банку в НБУ під час проведення безготівкових операцій та обсяг готівкових коштів у касі при здійсненні операцій із готівкою.

Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність», активні операції розглядаються як кредитні та інші види вкладення банківських ресурсів, що здійснюються з метою забезпечення їх найбільш ефективного використання

[10].

О. Кириченко [11, с. 147] визначає активні операції як діяльність, пов'язану з розміщенням та використанням власного капіталу, залучених і позичених коштів задля отримання прибутку, раціонального розподілу ризиків за окремими напрямками діяльності та забезпечення необхідного рівня ліквідності.

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності активних операцій дає підстави стверджувати, що всі види розміщення коштів комерційного банку характеризуються різним рівнем ліквідності. Під ліквідністю активів розуміють їх здатність бути оперативно трансформованими у грошові кошти в готівковій або безготівковій формі, необхідні для своєчасного виконання банком зобов'язань перед вкладниками та іншими кредиторами. Наприклад, банкноти й монети, що перебувають у касі банку, можуть бути практично негайно використані для здійснення виплат вкладникам. Натомість довгостроковий кредит, спрямований на фінансування будівництва, не може бути так само швидко перетворений у кошти на кореспондентському рахунку чи готівку в касі банку.

Різні види активних вкладень характеризуються не лише неоднаковим рівнем ліквідності, а й різною дохідністю. Загалом між цими характеристиками простежується обернена залежність: зі зростанням ліквідності активу, як правило, знижується рівень його прибутковості. Найвищу дохідність банківським установам здатні забезпечувати довгострокові кредитні операції та інвестиції в цінні папери, однак саме такі активи часто супроводжуються підвищеним рівнем ризику.

До найбільш дохідних напрямів активних операцій банків належать кредитні та інвестиційні операції. Тому при формуванні структури активів з урахуванням дохідності банки зазвичай приділяють значну увагу кредитам та інвестиціям.

Банківські активи, тобто вкладення комерційної банківської установи, можуть класифікуватися за рівнем їх ліквідності, який визначається швидкістю перетворення відповідних активів у готівкові або безготівкові кошти, необхідні для своєчасного виконання банком своїх зобов'язань перед вкладниками та іншими кредиторами. За цим критерієм активи комерційного банку доцільно поділяти на первинні резерви, вторинні резерви, кредити, надані клієнтам, інвестиції в цінні

папери, основні засоби та нематеріальні активи.

Структуру активів комерційного банку схематично наведено на рисунку 1.1.

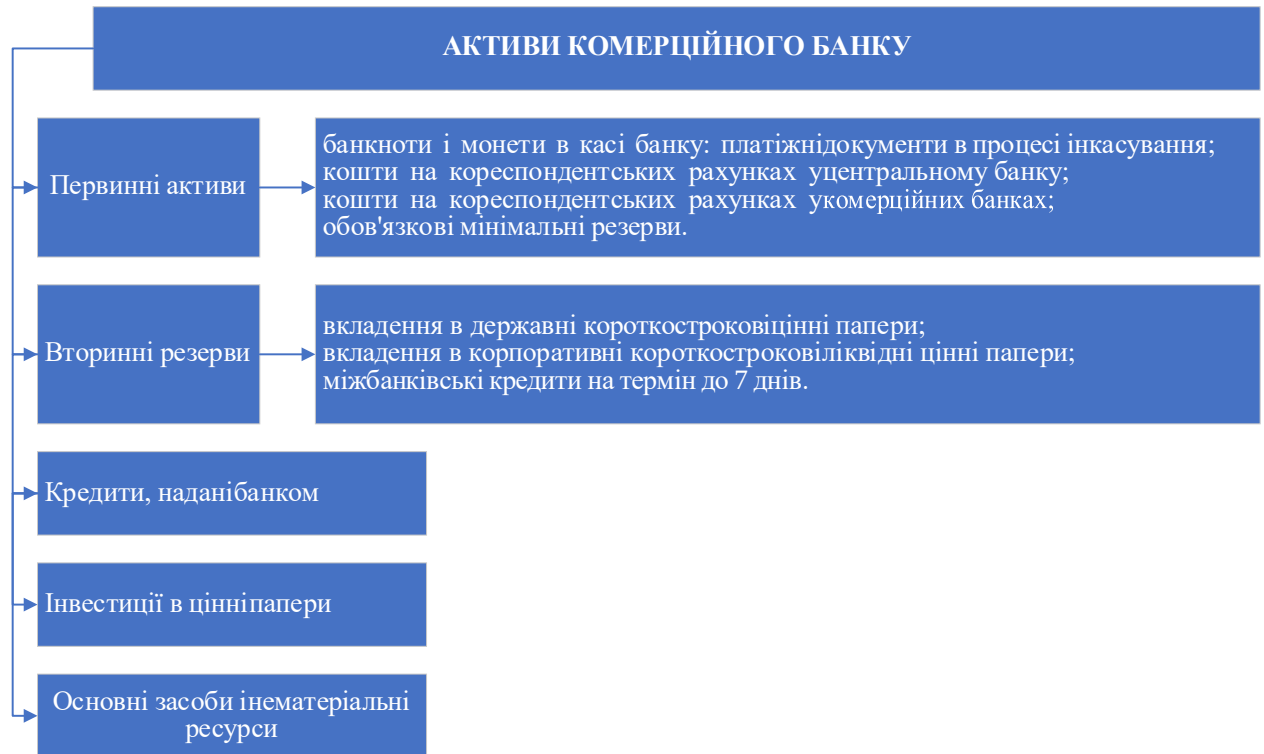


Рисунок 1.1 - Структура активів комерційного банку

До первинних резервів належать найбільш ліквідні активи, які можуть бути оперативно використані банком для здійснення поточних платежів та виконання зобов'язань за депозитами. До їх складу входять банкноти та монети в касі банку, платіжні документи, що перебувають у процесі інкасування, кошти на кореспондентських рахунках у центральному банку, кошти на кореспондентських рахунках інших комерційних банків, а також обов'язкові мінімальні резерви [8, с. 36].

Первинні резерви належать до найменш дохідних активів, тому керівництво банку зацікавлене у підтриманні їх частки на мінімально необхідному рівні з метою підвищення загальної прибутковості активів. Водночас надмірне скорочення таких резервів є недоцільним, оскільки банк повинен мати достатній обсяг готівки для забезпечення розмінних операцій, здійснення виплат вкладникам, а також поповнення операційних кас банків-кореспондентів, з якими встановлено відповідні договірні відносини.

Необхідний обсяг готівкових коштів банку залежить насамперед від

структури його пасивів, зокрема від питомої ваги коштів на поточних рахунках фізичних і юридичних осіб, а також депозитів, строк погашення яких уже настав.

Тимчасово вільні грошові ресурси комерційні банки розміщують на власних кореспондентських рахунках у центральному та інших банках. Наявні на таких рахунках кошти використовуються для виконання платіжних доручень клієнтів, зокрема для переказу коштів з їхніх рахунків з метою оплати товарів і послуг, виконання договірних зобов'язань перед контрагентами, а також погашення власних зобов'язань банківської установи. Здатність банку підтримувати достатній обсяг коштів на кореспондентських рахунках для своєчасного проведення поточних платежів є результатом ефективного управління його поточною ліквідністю [12, с. 280].

Відповідно до нормативних вимог Національного банку України комерційні банки повинні підтримувати визначений рівень обов'язкових резервів на рахунках у НБУ. У зв'язку з цим залишок коштів на відповідному кореспондентському рахунку не може бути меншим за встановлений норматив. Водночас величину коштів понад нормативний рівень банк визначає самостійно, орієнтуючись на обсяг платежів, запланованих до проведення в першій половині наступного робочого дня.

Важливим напрямом управління первинними резервами українських комерційних банків є відкриття та обслуговування кореспондентських рахунків в іноземній валюті. Перед прийняттям відповідних рішень банк повинен здійснювати аналіз грошових потоків клієнтів в іноземній валюті, а також оцінювати фінансовий стан і показники діяльності банків-кореспондентів. Кількість таких рахунків має забезпечувати можливість оперативного проведення розрахунків за дорученнями клієнтів та здійснення банком власних операцій у відповідних іноземних валютах. Враховуючи те, що процентні ставки за залишками коштів на кореспондентських рахунках зазвичай є нижчими, ніж дохідність міжбанківських кредитів і депозитів, керівництво банку зацікавлене в мінімізації залишків на таких рахунках. Водночас їх обсяг повинен залишатися достатнім для забезпечення своєчасного виконання невідкладних платежів.

Вторинні резерви являють собою сукупність банківських активів, які можуть бути протягом відносно короткого періоду перетворені на первинні резерви та використані для здійснення поточних платежів за зобов'язаннями банку. Основними функціями вторинних резервів є оперативне поповнення первинних резервів і водночас забезпечення певного рівня доходу. До складу таких активів можна віднести вкладення у короткострокові державні цінні папери, корпоративні короткострокові ліквідні цінні папери, а також міжбанківські кредити зі строком до семи днів [12, с. 281].

Під час формування та управління портфелем короткострокових державних цінних паперів комерційний банк може переслідувати декілька цілей. До них належать отримання доходу, формування високоліквідного активу, який за необхідності можна реалізувати на вторинному ринку, а також придбання фінансового інструменту, що може використовуватися як забезпечення за кредитними операціями. Важливе місце в цьому контексті посідають операції Національного банку України з надання ломбардних кредитів комерційним банкам під заставу облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП). Крім того, банки активно використовують операції РЕПО, які передбачають продаж цінних паперів із одночасним зобов'язанням здійснити їх зворотний викуп у визначений строк за погодженою ціною. Такі операції проводяться як із Національним банком України, так і між самими комерційними банками. Таким чином, достатній обсяг державних цінних паперів у портфелі дає банку можливість оперативно реалізувати їх або залучити необхідне рефінансування.

За умови функціонування достатньо розвиненого вторинного ринку корпоративних цінних паперів вони також можуть включатися до складу вторинних резервів. Водночас використання таких інструментів пов'язане з вищим рівнем ризику, що зумовлює необхідність проведення комплексного аналізу не лише стану фондового ринку, а й фінансового становища відповідних емітентів та економічних галузей, у яких вони здійснюють свою діяльність.

Основну частину активів комерційного банку зазвичай формують дохідні активи, насамперед кредитні вкладення та довгострокові інвестиції в цінні

папери. На відміну від первинних і вторинних резервів, такі активи мають нижчий рівень ліквідності, однак саме вони забезпечують значну частину доходів банківської установи. Тому для підтримання належного рівня рентабельності менеджмент банку прагне забезпечити достатню частку кредитних та інвестиційних активів у загальній структурі балансу. За даними, наведеними у [8, с. 162], питома вага кредитів у сукупних активах банків може коливатися від 20 до 80 %, тоді як частка портфеля цінних паперів може становити близько 25–30 %.

Інший підхід до класифікації активів за рівнем прибутковості пропонує Н. Ткачова [13, с. 63–68]. Автор поділяє активи на дві основні групи: активи, які генерують дохід, та активи, що не забезпечують безпосереднього доходу. До першої групи належать кредити, значна частина інвестиційних операцій та інші дохідні операції. До другої групи віднесено готівку в касі, кошти на кореспондентському та резервному рахунках у центральному банку, а також вкладення в основні фонди банківської установи.

На думку К. Раєвського та Т. Раєвської [14, с. 31–41], побудова результативної системи управління активами передбачає їх розмежування на дохідні та недохідні.

А. Герасимович [15, с. 38–40] до недохідних активів банківської установи зараховує дебіторську заборгованість, капітальні інвестиції, основні засоби, нематеріальні активи та запаси матеріальних цінностей, що перебувають на складі (рисунок 1.2). На відміну від дохідних активів, головною метою яких є безпосереднє формування доходу, недохідні активи потребують залучення фінансових ресурсів без прямого генерування поточного прибутку. З огляду на це їх роль у розвитку банку може здаватися другорядною. Особливо це стосується основних засобів та нематеріальних активів.

Проте значення недохідних активів для діяльності банку не слід недооцінювати. Саме цей напрям фінансово-економічної діяльності забезпечує формування, підтримання та ефективне використання матеріальної бази банку, яка є необхідною передумовою його стабільного функціонування та зміцнення

конкурентних позицій. Володіння позитивним гудвілом може створювати для банку додаткові конкурентні переваги. Тому інвестиції у формування та розвиток власного бренду, товарного знака, торговельної марки, а також підвищення їх упізнаваності на міжнародному, національному чи регіональному ринках можуть розглядатися як важлива складова довгострокової стратегії забезпечення фінансової стабільності банківської установи [16; 17].



Рисунок 1.2 - Класифікація активів банку за дохідністю

Висока питома вага нематеріальних активів може свідчити про інноваційний характер стратегії банку, про вкладення капіталу в ліцензії, патенти та іншу інтелектуальну власність. Тому зосередження фінансових ресурсів у цьому напрямку виступає фактором впливу на ефективну господарську діяльність у майбутньому, особливо в умовах цифровізації банківського бізнесу.

## 1.2 Сутність управління активами банків у посткризових умовах розвитку економіки

У науковій літературі поняття «управління активами банку» трактується

дослідниками по-різному. Зокрема, В. Грушко та О. Любун розглядають управління активами у банківській діяльності як сукупність способів, методів і процедур розміщення ресурсів, залучених банком, що спрямовані на забезпечення його прибуткової діяльності та підтримання необхідного рівня ліквідності [18].

О. Дзюблюк визначає управління активами як комплекс принципів і методів, орієнтованих на оптимізацію доходів від розміщення ресурсів, удосконалення банківських операцій, способів роботи та технологій здійснення фінансових угод. На думку автора, результативність управління активами є одним із чинників, що безпосередньо впливають на максимізацію дохідності фінансових операцій банку [19, с. 27].

С. Козьменко розглядає управління активами як діяльність банківської установи, спрямовану на прибуткове розміщення власних та залучених ресурсів за умови мінімізації рівня ризику [20].

Л. Примостка трактує управління активами як діяльність, що реалізується через операції з ефективного розміщення власних і залучених коштів відповідно до обраної банком стратегії. Така стратегія може бути спрямована на максимізацію прибутку, забезпечення надійності вкладень або цільове використання ресурсів [21, с. 39–44].

Більш комплексний підхід до визначення сутності управління активами запропоновано О. Зарубою. На його думку, управління активами комерційного банку являє собою систему підходів, методів та інструментів, за допомогою яких розробляються і реалізуються управлінські рішення щодо визначення напрямів розміщення та використання ресурсів банку. Головною метою такого управління є забезпечення ефективного функціонування банку в довгостроковій перспективі. Водночас досягнення поставленої мети потребує постійного контролю за процесами управління [22].

Наведене визначення охоплює основні функції, притаманні системі управління, а саме планування, регулювання, аналіз і контроль. При цьому реалізація кожної з цих функцій повинна здійснюватися комплексно, з урахуванням взаємозв'язків між ними та впливу факторів зовнішнього

середовища. Управлінські рішення у сфері активів мають бути спрямовані на формування оптимального складу та структури банківського портфеля активів.

Одним із ключових критеріїв якості активів є їх прибутковість, яка характеризує здатність активів генерувати дохід, формувати фінансову основу для подальшого розвитку банківської установи та сприяти зміцненню її капітальної бази.

Водночас система управління активами повинна бути достатньо гнучкою для реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Зокрема, активний розвиток цифрових технологій і діджиталізація банківського бізнесу зумовлюють необхідність адаптації структури активів, банківських операцій та підходів до управління ними.

З урахуванням наведених підходів управління активами банку можна визначити як адаптивну систему підходів, методів та інструментів, спрямованих на розроблення і реалізацію управлінських рішень щодо формування оптимального обсягу, структури та якісних характеристик активів відповідно до визначеної банком стратегії.

Залежно від фінансового стану банківської установи та поставлених перед нею стратегічних завдань керівництво може обирати відповідну модель управління активами, зокрема агресивну, оборонну або помірковану.

Під стратегією управління активами банку доцільно розуміти визначений напрям розміщення власних і залучених ресурсів. Основним завданням при цьому є спрямування коштів у такі види активів, які забезпечують максимально можливий дохід за умови дотримання прийнятного рівня ризику. Реалізація зазначеної стратегії потребує формування достатнього обсягу високоліквідних активів та якісного кредитно-інвестиційного портфеля. Ефективність управління активними операціями, своєю чергою, передбачає встановлення оптимального співвідношення між дохідністю банку та питомою вагою залучених і запозичених коштів у структурі його балансу [23].

Стратегія управління пасивами банку спрямована передусім на забезпечення належного рівня ліквідності та формування оптимальної ресурсної

бази шляхом залучення додаткових коштів на фінансовому ринку. При цьому особливого значення набуває контроль за джерелами формування банківських ресурсів. Для оптимізації структури пасивів банки можуть здійснювати їх реструктуризацію з метою зниження вартості залучених коштів. Це, своєю чергою, створює передумови для збільшення прибутку та зміцнення капіталу банку.

Встановлення оптимального співвідношення між різними видами депозитних ресурсів і власним капіталом дає можливість забезпечити необхідний рівень стабільності ресурсної бази та створити умови для здійснення довгострокового кредитування. Такі операції можуть бути високодохідними, проте водночас характеризуються підвищеним ризиком і потребують відповідного довгострокового фінансування. Для формування необхідного обсягу, структури та вартості пасивів банки використовують як цінові, так і нецінові методи управління залученими ресурсами [24].

Збалансований підхід до управління передбачає розгляд банком активів і пасивів як взаємопов'язаних складових єдиної системи. Спільне управління активами та пасивами створює можливості для формування оптимальної структури балансу та зменшення впливу ризиків, спричинених змінами на фінансових ринках. Вибір відповідної збалансованої стратегії визначається завданнями, які ставить перед собою менеджмент конкретної банківської установи. Основними серед них є такі [25; 26; 27]:

- контроль вартості активів і зобов'язань відповідно до визначених стратегічних цілей банку;
- координація процесів управління активами та пасивами для забезпечення максимально можливої позитивної різниці між доходами і витратами банку;
- комплексне управління ризиками, зокрема процентним, валютним ризиком та ризиком ліквідності.

У практиці діяльності українських банків концепція збалансованого управління трансформувалася в модель комплексного управління активами та пасивами. Її поширення було зумовлене посиленням процесів глобалізації у

фінансовому секторі, а також активізацією кредитної та інвестиційної діяльності банків. Подальше загострення кризових явищ у фінансовій системі сприяло поширенню індивідуалізованих підходів до управління активами і пасивами, що стало передумовою формування стратегії комбінованого управління ними [28].

На сучасному етапі функціонування банківського сектору особливого значення набувають завдання підвищення рівня капіталізації та підтримання належної ліквідності банківських установ. Це формує передумови для впровадження в систему банківського менеджменту стратегічного управління активами і пасивами з використанням сучасних економіко-математичних методів аналізу та прогнозування.

Систему управління активами банку доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, до яких належать суб'єкти, об'єкти та інструменти управління. Їх взаємодія здійснюється на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях з метою досягнення визначених цілей, зокрема забезпечення зростання вартості банківського капіталу. При цьому система характеризується структурно-функціональною цілісністю та постійно розвивається під впливом сукупності макроекономічних і внутрішньобанківських чинників.

Кожен рівень управління активами банку має власну специфіку, що проявляється у складі суб'єктів, об'єктів та інструментів управління.

До основних науково-методичних аспектів формування системи управління активами банку належать такі положення.

Система управління активами охоплює суб'єктів та об'єкти управління. Суб'єктами виступають особи та органи банківської установи, які мають відповідні повноваження та здійснюють безпосередній вплив на прийняття управлінських рішень у сфері активів. Об'єктом управління є процес формування та використання банківських активів, орієнтований на збільшення вартості власного капіталу в умовах нестабільності мікро- та макроекономічного середовища.

Організаційна побудова системи управління активами передбачає її функціонування на трьох взаємопов'язаних рівнях: стратегічному, тактичному та

оперативному.

Основою формування та функціонування системи управління активами є відповідні принципи управління, які доцільно поділяти на загальні та специфічні. Водночас система управління активами повинна бути безпосередньо пов'язана зі стратегічними цілями банку та функціонувати в межах концепції контролінгу.

Система управління активами не є статичною конструкцією, оскільки постійно адаптується до змін середовища функціонування банку. У зв'язку з цим важливим завданням є систематичне оцінювання впливу макроекономічних і внутрішньобанківських факторів. Результати такого аналізу мають використовуватися для визначення умов функціонування банку та своєчасного коригування управлінських рішень відповідно до зміни цих умов.

Варто зазначити, що сучасна банківська наукова література не містить єдиного загальноприйнятого підходу до класифікації принципів управління активами банків.

На основі узагальнення наукових підходів та їх синтезу можна сформулювати класифікацію основних принципів управління активами банківської установи. За основу такої класифікації доцільно взяти поділ принципів на дві основні групи: загальнонаукові та специфічні (таблиця 1.1).

До загальнонаукових принципів управління активами банків належать принцип наукової обґрунтованості управління, об'єктивності, державного підходу, конкретності, плановості управлінського процесу, демократизму та соціальної відповідальності.

Таблиця 1.1 – Принципи управління активами банків

| Принципи управління активами і пасивами банків                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Загальнонаукові                                                                                                                                                                                                                                     | Специфічні                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>– Науковий характер управління</li><li>– Державний підхід</li><li>– Об'єктивність та коректність</li><li>– Демократизм</li><li>– Планування процесу управління</li><li>– Соціальна відповідальність</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Комплексність управління</li><li>– Системний підхід</li><li>– Єдність процесу планування</li><li>– Ефективність управління</li><li>– Дієвість управління</li><li>– Оперативність управління</li><li>– Адаптивність до змін середовища</li></ul> |

Принцип наукової обґрунтованості управління активами банку передбачає відповідність управлінських процесів закономірностям економічного розвитку, а також використання сучасних методів і методик економічного аналізу та дослідження.

Управління активами банківської установи повинно здійснюватися з урахуванням державного підходу, який передбачає дотримання чинного законодавства, нормативно-правових вимог регулятора та узгодженість банківської діяльності з міжнародними стандартами і принципами функціонування фінансового сектору.

Принцип об'єктивності та конкретності управління активами передбачає прийняття управлінських рішень на основі достовірної, прозорої та релевантної інформації, яка максимально повно відображає реальний стан банківської установи. Водночас управлінські висновки мають підтверджуватися відповідними аналітичними розрахунками та науково обґрунтованими оцінками. Варто враховувати, що сучасні фінансові ринки характеризуються проявами інформаційної асиметрії, яка може ускладнювати отримання повної та достовірної інформації і, відповідно, процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Важливим загальнонауковим принципом управління активами є демократизм, який передбачає залучення до процесу прийняття та реалізації управлінських рішень різних структурних підрозділів і центрів відповідальності банківської установи. Такий підхід сприяє більш повному використанню ресурсного та кадрового потенціалу банку. Відповідно, діяльність топ-менеджменту має здійснюватися на основі чітко визначених планів, сформованої стратегії та відповідних методичних підходів.

Особливе місце в системі управління активами банку займає принцип соціальної відповідальності. Він проявляється через сукупність цінностей, управлінських рішень та практичних заходів, спрямованих на підтримання позитивної ділової репутації та формування сприятливого іміджу банківської установи. Реалізація цього принципу відображає вплив банку на економічні,

соціальні та екологічні процеси, а також його відповідальність перед клієнтами, працівниками, партнерами та суспільством загалом.

До специфічних принципів, на яких має базуватися система управління активами банку, доцільно віднести ефективність, комплексність, системність, єдність процесів планування, дієвість, оперативність та адаптивність до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Принцип комплексності управління активами зумовлений необхідністю охоплення всіх структурних підрозділів та центрів відповідальності банківської установи. Його реалізація спрямована на всебічне дослідження діяльності банку та виявлення найбільш суттєвих причинно-наслідкових зв'язків між окремими напрямками його функціонування.

Необхідність застосування системного підходу до управління активами зумовлена складністю та багатогранністю банківського менеджменту. Банківська установа являє собою складну систему, елементи якої перебувають у постійній взаємодії між собою та із зовнішнім середовищем. Тому зміна одного елемента системи може впливати на функціонування інших її складових і загальні результати діяльності банку.

Особливого значення набуває принцип єдності стратегічного та тактичного планування. Він передбачає узгодження поточних бізнес-планів банку з його довгостроковими стратегічними цілями у сфері управління активами. У практичній діяльності цей принцип реалізується шляхом формування взаємопов'язаної системи рівнів управління банківською установою, у межах якої стратегічні рішення конкретизуються через тактичні та оперативні завдання.

Принцип ефективності управління активами банку передбачає досягнення оптимального співвідношення між прибутковістю та ризиковістю сформованого портфеля активів і пасивів. Його дотримання потребує правильного визначення об'єктів управління, вибору відповідних критеріїв оцінювання та використання дієвих інструментів аналізу.

Принцип дієвості управління активами орієнтований на забезпечення результативності управлінських рішень, а також своєчасне виявлення недоліків і

помилки, які можуть виникати у процесі їх прийняття та реалізації. Реалізація цього принципу передбачає можливість оперативного коригування управлінських заходів відповідно до отриманих результатів.

Принцип оперативності полягає у здатності банківського менеджменту своєчасно реагувати на зміни економічної ситуації та приймати відповідні управлінські рішення. Його реалізація значною мірою залежить від професійної компетентності управлінського персоналу, швидкості отримання інформації та ефективності внутрішніх процедур прийняття рішень.

В умовах динамічної трансформації фінансових відносин особливо важливим є принцип адаптивності управління до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Його сутність полягає у забезпеченні гнучкості управлінської системи та її здатності своєчасно реагувати на зміни економічної кон'юнктури, рівня ризиків, регуляторних вимог, технологічних тенденцій та інших факторів, що впливають на діяльність банку.

Узагальнюючи наведені положення, основною метою системи управління активами банку можна визначити формування науково-методичних засад і практичних рекомендацій щодо оптимального управління активами з метою підвищення вартості капіталу банківської установи, покращення основних фінансових результатів, забезпечення необхідного рівня ліквідності та підтримання ризиків у межах прийнятних значень в умовах постійного впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Формування системи управління активами банку доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів, у межах яких взаємодіють функціональні об'єкти, суб'єкти та інші складові управлінського процесу. Їх узгоджене функціонування забезпечує комплексність прийняття управлінських рішень на різних рівнях банківського менеджменту.

У цілому управління активами банку реалізується через загальну систему банківського менеджменту із застосуванням статистичних методів, економіко-математичних інструментів та відповідних моделей управління. Використання таких методів дозволяє підвищити точність оцінювання і прогнозування змін

внутрішньобанківського та макроекономічного середовища. Це, своєю чергою, створює передумови для подальшого розвитку стратегічного управління активами і пасивами банківської установи.

Ефективна система управління активами та пасивами є однією з важливих передумов забезпечення фінансової стійкості банку. Взаємозв'язок між управлінням активами та пасивами і фінансовою стійкістю банківської установи наведено на рисунку 1.3.

Отже, ефективність управління активами безпосередньо пов'язана з фінансовою стійкістю, прибутковістю та конкурентоспроможністю банківської установи. Саме тому вдосконалення методичних підходів до формування та управління активами є важливим напрямом розвитку сучасного банківського менеджменту.



Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок фінансової стійкості банку із процесом управління активами

Для досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей кожна банківська установа повинна здійснювати систематичне управління активами, сутність якого загалом полягає у визначенні напрямів, способів та порядку розміщення власних і залучених ресурсів. У цьому контексті управління активами комерційного банку

можна розглядати як процес розподілу ресурсів між готівковими коштами, інвестиціями, кредитами та іншими видами активів. Кожна з цих груп характеризується певним рівнем ліквідності, дохідності та ризику, сукупність яких визначає загальну якість активів банківської установи.

Загальні закономірності функціонування банківського сектору зумовлюють прагнення кожного банку сформувати раціональну структуру активів, яка значною мірою визначається їх якісними характеристиками. Саме оптимізація структури активів розглядається як один із ключових чинників підтримання фінансової стійкості та належного рівня стабільності банку [36]. Відповідно, з урахуванням наведених положень та інших факторів, що впливають на функціонування банківської системи, управління активами охоплює такі основні напрями, як управління ліквідністю, управління процентним ризиком, хеджування та управління валютним ризиком.

Однією з найбільш актуальних проблем у межах зазначених напрямів є наявність проблемних активів у складі ресурсів практично кожної банківської установи. Дослідження цього явища потребує розуміння причин і механізмів виникнення проблемних активів. З цією метою застосовується їх відповідна класифікація, що може здійснюватися з урахуванням рівня ліквідності та ризиковості активів.

Важливим чинником, який впливає на підтримання належного рівня ліквідності комерційного банку, є виконання регуляторних вимог щодо формування резервів під проблемні кредити. Така вимога безпосередньо впливає на фінансові результати банківської установи. Застосування відповідного регуляторного механізму має на меті забезпечення фінансової стійкості банківської системи. Водночас значна питома вага проблемних активів у структурі балансу, особливо за умови необхідності формування резервів у розмірі, що відповідає обсягу проблемної заборгованості, може суттєво погіршувати фінансовий стан банку. Ретроспективний аналіз діяльності банків свідчить, що значні обсяги сформованих резервів можуть призводити до зростання витрат банківських установ та скорочення ресурсів, доступних для здійснення поточних операцій [34].

Дослідження способів мінімізації негативного впливу проблемної заборгованості, які використовуються українськими банками, свідчить про наявність низки проблем у застосуванні окремих механізмів. Зокрема, діяльність колекторських компаній та судове стягнення заставного майна не завжди забезпечують очікуваний результат для банківського менеджменту [33]. Однією з причин є недостатня врегульованість окремих аспектів діяльності колекторських компаній на законодавчому рівні. Крім того, застосування відповідних механізмів не завжди забезпечує повноцінну трансформацію проблемних активів у ліквідні ресурси. Використання жорстких методів взаємодії з позичальниками може додатково ускладнювати врегулювання заборгованості та посилювати соціальну напруженість.

Передача конфліктних ситуацій між банком і позичальником на розгляд суду також може бути тривалим і витратним процесом. Він потребує значних ресурсів на юридичний супровід, супроводжується необхідністю врахування законодавчих обмежень щодо звернення стягнення на заставне майно та може ускладнювати повне відшкодування вартості проблемного активу через його потенційне знецінення [31].

Особливої уваги потребує аналіз фінансового стану юридичних осіб, які звертаються за кредитуванням. Працівники банку повинні ретельно досліджувати фінансову звітність підприємства, оцінювати достовірність наведених у ній показників та враховувати можливі ризики викривлення інформації. Кредитний процес має бути максимально прозорим, об'єктивним і здійснюватися кваліфікованими фахівцями на основі чітких критеріїв оцінювання позичальника.

Додатковим інструментом зниження рівня проблемної заборгованості може виступати ширше використання страхування фінансових ризиків у банківській практиці [33]. На сьогодні відповідні механізми вже застосовуються, однак найбільш поширеними вони є у сфері іпотечного кредитування. Для страхових компаній такий вид діяльності одночасно характеризується значним потенціалом прибутковості та високим рівнем ризиковості. Водночас страхування може сприяти зниженню кредитних ризиків, зокрема ризику неповернення позики, і виступати

одним із додаткових інструментів хеджування банківських ризиків.

Зазначені та інші механізми формують сукупність підходів і стратегій, які можуть застосовуватися у процесі управління активами комерційного банку. Одним із таких підходів є збалансована стратегія управління, відповідно до якої банк розглядає портфелі активів у комплексі, оцінюючи їх сукупну роль у забезпеченні необхідного рівня прибутковості за прийнятного рівня ризику.

Комплексне управління активами та пасивами створює для банку можливості формування оптимальної структури балансу та забезпечення захисту від ризиків, пов'язаних із коливаннями основних параметрів фінансових ринків. За такого підходу управління активами розглядається у нерозривному взаємозв'язку з управлінням пасивами банку. Практична реалізація збалансованої стратегії передбачає застосування спеціальних методів структурного балансування та інструментів управління ризиками. До найбільш поширених належать метод управління розривом, або геп-менеджмент, метод дюрації, що ґрунтується на аналізі середньозважених строків погашення, а також операції з похідними фінансовими інструментами на строковому ринку, які використовуються з метою хеджування ризиків [35].

Незважаючи на наявність сформованих стратегій і підходів до управління активами, банки повинні постійно відстежувати зміни у фінансовому середовищі, аналізувати сучасні тенденції та враховувати появу нових концепцій управління. Важливим завданням банківського менеджменту залишається також удосконалення існуючих методів та розроблення власних управлінських інструментів відповідно до специфіки конкретної банківської установи.

### 1.3 Вплив цифрової трансформації банківського сектору на процес управління активами

Банківська система являє собою сукупність банківських та кредитно-

фінансових установ, діяльність яких здійснюється в межах єдиного фінансово-кредитного механізму держави. Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність», банківська система України охоплює Національний банк України, інші банки, а також філії іноземних банків, створені та функціонуючі на території України відповідно до вимог чинного законодавства [10].

Банківська система є однією з ключових складових фінансового ринку держави, оскільки саме банківський сектор забезпечує значну частину фінансових послуг, а його стабільність та ефективність безпосередньо впливають на функціонування й розвиток національної економіки. Водночас упродовж останніх років український банківський сектор зазнав значного впливу сукупності зовнішніх та внутрішніх політичних і економічних чинників. Серед них особливе місце посідають глобальні фінансові кризи, пандемія COVID-19, що призвела до скорочення ділової активності та обсягів виробництва у багатьох країнах світу, а також повномасштабна війна, розпочата Росією проти України 24 лютого 2022 року.

Зазначені фактори негативно вплинули не лише на економічне становище України, а й на глобальні економічні процеси. Зокрема, суттєвими наслідками стали загострення проблеми енергетичної безпеки, зростання нестабільності на окремих фінансових ринках та скорочення інвестиційної активності в окремих галузях економіки.

Попри наявність зазначених викликів, подальший розвиток банківської системи залишається необхідною умовою стабілізації та відновлення економіки України. Одним із пріоритетних напрямів такого розвитку є активне впровадження сучасних цифрових технологій. Їх використання може сприяти підвищенню ефективності банківської діяльності, розширенню доступу населення до фінансових послуг, підвищенню конкурентоспроможності банківських установ та формуванню їхньої інвестиційної привабливості для вітчизняних і зарубіжних інвесторів.

Складно уявити функціонування сучасної високорозвиненої економіки без ефективної банківської системи. Банки відіграють важливу роль у забезпеченні

руху фінансових ресурсів, кредитуванні економіки, проведенні розрахунків та обслуговуванні господарської діяльності суб'єктів ринку. У розвинених країнах банківський сектор є одним із фундаментальних елементів економічної системи та важливим механізмом перерозподілу фінансових ресурсів.

Відповідно до даних щорічного дослідження The Global Competitiveness Report, у 2020 році найвищі показники надійності банківської системи демонстрували Фінляндія — 95,5 %, Сінгапур — 91,2 % та Гонконг — 90,8 %. Україна посіла 131-ше місце серед 141 країни з показником 37,3 %.

Низьке значення відповідного показника можна пов'язувати з комплексом факторів, серед яких важливе місце посідає рівень довіри населення до банківських установ. Однією з передумов недостатньої довіри є низький рівень фінансової грамотності населення. Недостатнє розуміння принципів функціонування фінансової системи може формувати схильність населення зберігати кошти поза банківською системою, що обмежує можливості їх продуктивного використання та інвестування.

Важливим чинником трансформації банківського сектору є також розвиток цифрового банкінгу. Незважаючи на значні фінансові витрати, пов'язані з упровадженням сучасних технологій, цифрова трансформація банківської діяльності створює низку довгострокових можливостей. Серед них можна виокремити підвищення конкурентоспроможності банків, розширення клієнтської бази, покращення якості обслуговування та підвищення інвестиційної привабливості банківського сектору.

Однією з основних переваг цифрового банкінгу є можливість усунення проблем, пов'язаних із чергами та обмеженим режимом роботи банківських відділень. Клієнт отримує можливість здійснювати значну кількість операцій дистанційно, у тому числі поза межами традиційного робочого часу. Це особливо важливо для осіб, які через професійну зайнятість або інші обставини не можуть регулярно відвідувати банківські установи.

Важливою перевагою цифрових банківських сервісів є також підвищення безпеки клієнтів. Дистанційне здійснення операцій дає змогу зменшити

необхідність фізичного відвідування банківських установ, що набуває особливого значення в умовах воєнного стану, повітряних тривог та інших безпекових ризиків.

Ще однією перевагою цифрового банкінгу є можливість цілодобового контролю за власними фінансовими ресурсами. Клієнт може в будь-який зручний час отримувати інформацію про стан рахунків, здійснювати платежі, переказувати кошти та користуватися іншими банківськими послугами через мобільний застосунок або онлайн-платформу.

Цифрові банківські сервіси також дають змогу автоматизувати регулярні платежі. Зокрема, клієнти можуть налаштовувати автоматичну оплату комунальних послуг, рахунків за електроенергію, газ, телефонний зв'язок, а також здійснювати автоматичне погашення окремих кредитних зобов'язань. Це зменшує ризик пропуску встановлених строків платежів і скорочує кількість операцій, які клієнт повинен здійснювати самостійно.

Додатковою перевагою цифрових технологій є можливість оперативного блокування платіжної картки у разі її втрати або викрадення. Таку операцію клієнт може здійснити безпосередньо через мобільний застосунок або інтернет-банкінг, що значно скорочує час реагування порівняно з традиційним зверненням до служби підтримки.

Цифровізація створює переваги не лише для клієнтів, а й безпосередньо для банківських установ. Автоматизація операційних процесів сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню кількості рутинних операцій та оптимізації використання людських ресурсів. У результаті працівники можуть зосереджуватися на складніших завданнях, пов'язаних із консультуванням клієнтів, аналізом інформації та прийняттям управлінських рішень.

Цифровізація також сприяє скороченню використання паперових документів. Значна частина інформації може зберігатися в електронному форматі та оброблятися за допомогою цифрових систем. Це дає змогу оптимізувати документообіг, скоротити адміністративні витрати та підвищити оперативність доступу до необхідної інформації.

Таким чином, цифрова трансформація банківської діяльності спрямована на

підвищення ефективності операційних процесів, удосконалення системи управління та оптимізацію використання ресурсів банківської установи.

Розвиток безготівкових розрахунків також має значення для підвищення прозорості фінансових потоків. Зростання частки безготівкових операцій створює ширші можливості для контролю руху коштів та протидії тінізації економіки. Водночас оцінка впливу цифрового банкінгу на рівень корупції потребує врахування широкого комплексу економічних, інституційних та правових чинників.

Поширення безготівкових платежів у довгостроковій перспективі також може впливати на потребу в готівкових коштах та відповідні витрати на їх обслуговування. Водночас масштаб такого ефекту залежить від структури платіжного ринку, поведінки населення, рівня розвитку цифрової інфраструктури та інших чинників.

Ще одним результатом цифровізації є можливість розширення клієнтської бази банків за рахунок молодого покоління, яке активно використовує цифрові технології у повсякденному житті. Для цієї категорії споживачів зручність мобільних застосунків, швидкість проведення операцій та доступність дистанційного обслуговування можуть бути важливими характеристиками банківських послуг.

Разом із перевагами цифровізація банківського сектору супроводжується певними ризиками та проблемами. Хоча цифрові технології створюють значний потенціал для розвитку банківської системи, їх упровадження потребує значних фінансових, технологічних та кадрових ресурсів.

Однією з основних проблем є висока вартість цифрової трансформації. Розроблення та підтримка цифрових платформ, мобільних застосунків, систем захисту інформації та іншої технологічної інфраструктури потребують значних інвестицій. Особливо це може бути відчутним для невеликих банківських установ, які мають обмежені фінансові та кадрові можливості.

Іншим важливим питанням є необхідність удосконалення нормативно-правового забезпечення цифрових банківських послуг. Стрімкий розвиток

фінансових технологій вимагає постійного оновлення законодавчої бази з метою забезпечення належного регулювання цифрових операцій, захисту прав споживачів та створення умов для безпечного функціонування нових фінансових продуктів.

Додатковим обмеженням може бути недостатній рівень компетентностей у сфері FinTech серед частини управлінського персоналу та працівників банків. Ефективна цифрова трансформація потребує не лише придбання сучасного програмного забезпечення, а й наявності фахівців, здатних забезпечувати його розроблення, інтеграцію, обслуговування та захист.

Важливим стримувальним фактором залишається також нерівномірний розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури в різних регіонах України. Нестабільний доступ до Інтернету, проблеми з електропостачанням та недостатня технологічна забезпеченість окремих територій можуть обмежувати можливості використання цифрових банківських продуктів.

Окремої уваги потребує проблема кібербезпеки. Поширення цифрових банківських сервісів супроводжується зростанням кількості кіберзагроз, шахрайських операцій та спроб несанкціонованого доступу до фінансової інформації. Тому одночасно з розвитком цифрових продуктів банки повинні посилювати системи кіберзахисту, підвищувати рівень технологічної безпеки та формувати у клієнтів навички безпечного користування цифровими сервісами.

Автоматизація банківських операцій також впливає на структуру зайнятості у банківському секторі. Зменшення кількості рутинних операцій та скорочення потреби у виконанні окремих функцій працівниками можуть зумовлювати оптимізацію чисельності персоналу. Водночас цифрова трансформація формує попит на нові професійні компетентності, насамперед у сфері інформаційних технологій, аналізу даних, кібербезпеки, FinTech та цифрового менеджменту.

Таким чином, цифровізація банківської системи є комплексним процесом, який охоплює технологічні, організаційні, фінансові та кадрові аспекти діяльності банківських установ. Її ефективна реалізація потребує одночасного розвитку цифрової інфраструктури, нормативно-правової бази, систем кібербезпеки та кадрового потенціалу.

До основних напрямів цифрової трансформації банківської системи можна віднести розвиток цифрових банків, удосконалення мобільних та вебзастосунків банківських установ, розвиток електронних платіжних систем, P2P-кредитування, миттєве онлайн-кредитування, а також використання краудсорсингових технологій. Реалізація зазначених напрямів сприяє формуванню сучасної моделі банківського обслуговування, орієнтованої на доступність, швидкість, безпеку та технологічність фінансових послуг.



Рисунок 1.4 – Найважливіші напрямки цифровізації банківської системи

Електронна система платежів або система електронних платежів – система, яка призначена для здійснення оплати товарів та послуг в інтернеті. Найбільш відомі системи в Україні – ГлобалМані, EasyPay, LiqPay, iPay.ua та простір, до найпопулярніших міжнародних систем відносять: Wise, Payoneer, PayPal та Perfect Money.

P2P (Peer-to-Peer) кредитування – це спосіб позичання коштів між особами, які не пов'язані між собою, без залучення фінансового посередника (банку, кредитної спілки тощо). Зазвичай позики надаються за допомогою онлайн-платформ посередників, що беруть комісію за надання позик та інструментів перевірки кредитоспроможності [37].

Визначення краудсорсинг походить з англійської мови - crowdsourcing, дослівно означає crowd — «натовп» і sourcing — «використання ресурсів». Тобто краудсорсинг – це передача певних виробничих функцій невизначеному колу осіб, зазвичай на підставі публічної оферти, без укладання трудового договору [38].

Цифрові банки відомі ще як інтернет банки, віртуальні банки. Це тип банкінгу який працює в мережі Інтернет без традиційних фізичних відділень.

Існує декілька видів цифрових банків – «Challenger Banks», «Neobanks», «Beta Banks» і «Non-banks». В цій роботі доцільніше було б приділити більше уваги саме необанкам, оскільки саме вони розвиваються в нашій країні. Загалом існує чотири моделі необанків, більш детальний опис кожної моделі наведений на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 – Моделі необанків

Необанки – доволі популярні в світі і вже можуть конкурувати з традиційними банками. За даними Business Insider ринок цифрових банків буде зростати з кожним роком (Додаток А). Свою популярність необанки в Україні тільки набирають і вони всі працюють на базі своєї “материнської” банківської установи. Найбільш популярні необанки наведені в таблиці 1.2.

В даний час необанки дійсно набирають свою популярність з кожним днем, завдяки чому мають великі грошові фонди для подальшого розвитку та вже досить велику клієнтську базу. Найкращий приклад – перший мобільний банк в Україні – Monobank, який може похвалитися клієнтською базою вже понад 5 млн. осіб. Таблиця 1.2 – Найпопулярніші українські необанки

| Назва     | Рік створення | Материнський банк, на базі якого здійснює свою діяльність |
|-----------|---------------|-----------------------------------------------------------|
| Monobank  | 2017          | Universal Bank                                            |
| O.Bank    | 2020          | Ідея Банк                                                 |
| Тодобанк  | 2020          | АТ Мегабанк                                               |
| IziBank   | 2020          | АТ Таскомбанк                                             |
| SportBank | 2019          | Оксі Банк                                                 |
| NEOBANK   | 2021          | Конкорд Банк                                              |

Наразі необанки виступають законодавцями моди у створенні та наданні нових інноваційних послуг, які відповідають викликам цифрової економіки. Для того щоб краще зрозуміти відмінності необанків від традиційних банків проведемо їх порівняльну характеристику, яка наведена нижче у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика необанків та традиційних банків

| Критерії порівняння                       | Необанки                                                                                                                                                   | Традиційні банки                                                                           |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Платформа обслуговування                  | Веб та мобільний банкінг                                                                                                                                   | Фізичне банківське обслуговування                                                          |
| Поява на ринку послуг                     | Близько 10 років                                                                                                                                           | Більше 100 років                                                                           |
| Нормативно-правове регулювання діяльності | На даний час знаходиться у процесі розробки та впровадження. Але застосовуються законодавчі та підзаконними нормативно-правовими актами традиційних банків | Діяльність чітко регламентується законодавчими та підзаконними нормативно-правовими актами |
| Регулюючі та контролюючі органи           | Центральний банк, міністерство фінансів, спеціалізовані комісії з регулювання фінансового ринку                                                            | Центральний банк                                                                           |
| Банківська ліцензія                       | Банківська ліцензія традиційного банку (якщо необанк виступає одним з напрямків діяльності традиційного банку), фінансова ліцензія, платіжна ліцензія      | Обов'язкова                                                                                |
| Наявність відділень                       | Немає потреби                                                                                                                                              | Обов'язкова                                                                                |
| Канали просування послуг                  | Мобільний банкінг, онлайн банкінг                                                                                                                          | Традиційні                                                                                 |
| Банківські сервіси та послуги             | Базові банківські продукти, (безготівкові платежі, перекази, поточні рахунки, депозити, кредити) та інноваційні послуги (торгівля акціями тощо)            | Класичні банківські продукти                                                               |
| Споживчий сегмент                         | Фізичні особи                                                                                                                                              | Бізнес та фізичні особи                                                                    |

Необанки, які в науковій та професійній літературі також можуть визначатися як «банки-претенденти», являють собою фінансові компанії, діяльність яких ґрунтується на використанні цифрових технологій, програмного забезпечення та мобільних платформ для оптимізації процесів дистанційного банківського обслуговування. Основною особливістю необанків є орієнтація на надання фінансових послуг переважно через цифрові канали без необхідності широкого використання традиційної мережі фізичних відділень. Їхня діяльність може бути зосереджена на окремих фінансових продуктах, зокрема платіжних, карткових, поточних та ощадних рахунках.

Порівняно з традиційними банківськими установами необанки часто

характеризуються більшою швидкістю проведення операцій, зручністю користування цифровими сервісами та прозорістю умов обслуговування.

Необанки можуть використовувати відмінну від традиційних банків бізнес-модель. Одним із джерел їхніх доходів є інтерчейндж — комісійна винагорода, яку продавець сплачує за проведення операції з використанням платіжної картки клієнта. Така модель дає змогу необанкам отримувати доходи від активності користувачів, одночасно пропонуючи їм доступні умови проведення окремих повсякденних фінансових операцій.

Організаційно-правова модель функціонування необанків може реалізовуватися за двома основними напрямками. Перший передбачає самостійне отримання компанією банківської ліцензії та функціонування як окремої банківської установи. Другий полягає у здійсненні діяльності на основі партнерства з уже функціонуючим традиційним банком, який забезпечує необхідну банківську інфраструктуру та регуляторну основу для надання відповідних фінансових послуг.

Вибір конкретної моделі залежить від особливостей законодавчого регулювання фінансового ринку, фінансових можливостей компанії, наявної технологічної інфраструктури та вартості отримання банківської ліцензії.

## Висновки до першого розділу

В першому розділі дипломної роботи було встановлено, що на сьогодні існує безліч визначень та пояснень активних операцій банківських установ. Всі науковці погоджуються, що активні операції це розміщення коштів, які є різними за своєю ліквідністю, з метою одержання позитивного фінансового результату.

Всі активи банку поділяються на дохідні (безпосередньо спрямовані на отримання доходу) і недохідні (потребують додаткового вкладання коштів). Однак, значна частка нематеріальних активів може свідчити про інноваційний характер стратегії банку, про вкладення капіталу в ліцензії, патенти та іншу інтелектуальну

власність. Тому зосередження фінансових ресурсів у цьому напрямку виступає фактором впливу на ефективну господарську діяльність у майбутньому, особливо в умовах цифровізації банківського бізнесу.

Система управління активами повинна враховувати та пристосовуватися до мінливого середовища. Так, діджиталізація банківського бізнесу вимагає також адаптації банківських активів.

Враховуючи вищезазначену інформацію, можемо стверджувати, що управління активами банку – це адаптивна система підходів, методів та інструментів розробки і реалізації управлінських рішень, пов’язаних із процесами формування оптимального рівня та якості активів відповідно до обраної стратегії.

На даний час існує безліч різних стратегій та підходів щодо управління активами банківської установи. Однак, потрібно розуміти, що використання таких стратегій повинне забезпечуватися обов’язково висококваліфікованим персоналом банку, який зможе вчасно та правильно зорієнтуватися у виборі того чи іншого плану дій для створення максимально ефективного механізму управління активами.

Банківський сектор України за останні роки трохи послабшав. Це відбулося в наслідок зовнішніх та внутрішніх політичних та економічних процесів. До них слід віднести такі явища як: світову фінансову кризу, про яку багато експертів говорять останні декілька років, пандемія Covid-19, яка змусила бізнес та виробництво по всьому світу зменшити обсяги виробництва, пропозицій своїх товарів та послуг, а війна в Україні, яка розпочалася 24 лютого 2022 року вдарила по економічній ситуації не тільки України, а й всього світу. Найбільше на світову економічну систему вплинула криза енергетичних носіїв та зменшення інвестицій в певні галузі економіки, через значну нестабільність.

Втім розвиток банківської системи повинен продовжуватися і для стабілізації ситуації необхідно впроваджувати технологічні новинки вже зараз, щоб мати високий рівень інвестиційної привабливості банківського сектору серед вітчизняний та іноземних інвесторів у майбутньому.

## 2 Аналіз стану цифровізації банківської системи та ефективності управління активами АТ КБ «ПриватБанк» в умовах активного розвитку діджиталізації

### 2.1 Особливості банківської системи в умовах цифрової економіки

Динамічний розвиток цифрових технологій зумовлює постійне розширення переліку дистанційних банківських послуг. У зв'язку з цим актуальним є дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку дистанційного банківського обслуговування, оскільки його рівень є одним із показників технологічної трансформації банківської системи.

Дистанційне банківське обслуговування є важливим напрямом розвитку як світової, так і національної банківської системи. Його поширення зумовлене зростанням попиту на оперативне, доступне та гнучке здійснення фінансових операцій. Мережа Інтернет поступово перетворилася на універсальний канал комунікації, який забезпечує можливість отримання значної кількості банківських послуг незалежно від місця перебування клієнта.

Використання дистанційних каналів на базі Інтернет-банкінгу сприяє залученню та утриманню клієнтів, розширенню доступу до банківських продуктів і підвищенню оперативності їх надання. Стратегічною метою розвитку дистанційного банківського обслуговування є забезпечення фізичних та юридичних осіб можливістю отримувати фінансові послуги незалежно від місця проживання чи здійснення професійної діяльності. Особливого значення така форма обслуговування набуває для клієнтів, які через територіальні, часові, фізичні або інші обмеження не мають можливості регулярно користуватися послугами банківських відділень [40].

Основним завданням дистанційного банківського обслуговування є забезпечення доступу клієнтів до фінансових інструментів у зручний для них час і незалежно від географічного розташування. Формування мобільного цифрового середовища сприяє підвищенню доступності банківських послуг, скороченню

операційних витрат та оптимізації витрат банку на обслуговування клієнтів порівняно з традиційними каналами.

Перші технології дистанційного банківського обслуговування почали активно розвиватися у США на початку 1980-х років, після чого відповідні практики поширилися в інших країнах. США стали одним із ключових ринків розвитку дистанційного банкінгу, де клієнтам поступово став доступним широкий спектр фінансових операцій.

До основних дистанційних банківських послуг належали:

- операції з банківськими рахунками;
- купівля та продаж іноземної валюти;
- отримання кредитів;
- операції на фондовому ринку;
- страхові та інвестиційні послуги [41].

У країнах Європи розвиток дистанційного банківського обслуговування також відбувався поступово. Одним із перших прикладів дистанційного банку у Великій Британії став First Direct, заснований Midland Bank у 1989 році. Банк спеціалізувався на дистанційному наданні поточних банківських послуг та став одним із відомих прикладів розвитку моделі дистанційного банкінгу.

У Франції розвиток дистанційного банківського обслуговування розпочався раніше, зокрема зі створення у 1987 році банку Cortal. У 1994 році група Paribas заснувала Banque Directe, орієнтуючись, зокрема, на досвід дистанційного обслуговування, сформований у Великій Британії. Надалі на французькому ринку з'явилися й інші установи, які розвивали дистанційні канали надання фінансових послуг.

На сучасному етапі одним із домінуючих каналів дистанційного банківського обслуговування є Інтернет-банкінг. Поширення цифрових технологій сприяє постійному збільшенню кількості його користувачів та розширенню переліку доступних через цифрові канали операцій. Водночас темпи поширення Інтернет-банкінгу істотно відрізняються залежно від країни, рівня розвитку цифрової інфраструктури, доступу населення до Інтернету, фінансової

грамотності та особливостей національного банківського ринку.

Динаміку поширення використання Інтернет-банкінгу в країнах Європейського Союзу наведено на рисунку 2.1, що дає змогу оцінити масштаби розвитку дистанційного банківського обслуговування та визначити основні тенденції його поширення. Наприклад, Норвегія – 96% та Данія – 95% є лідерами в Європі по загальній кількості користувачів Інтернет-банкінгу. Туреччина, Греція та Італія мають середні показники – 46%, 42% та 45% відповідно. Один із найменших показників має Болгарія – лише 15% клієнтів банку користуються послугами через Інтернет. Також варто додати, що Україні не пасе задніх та має досить хороший показник в 67%.

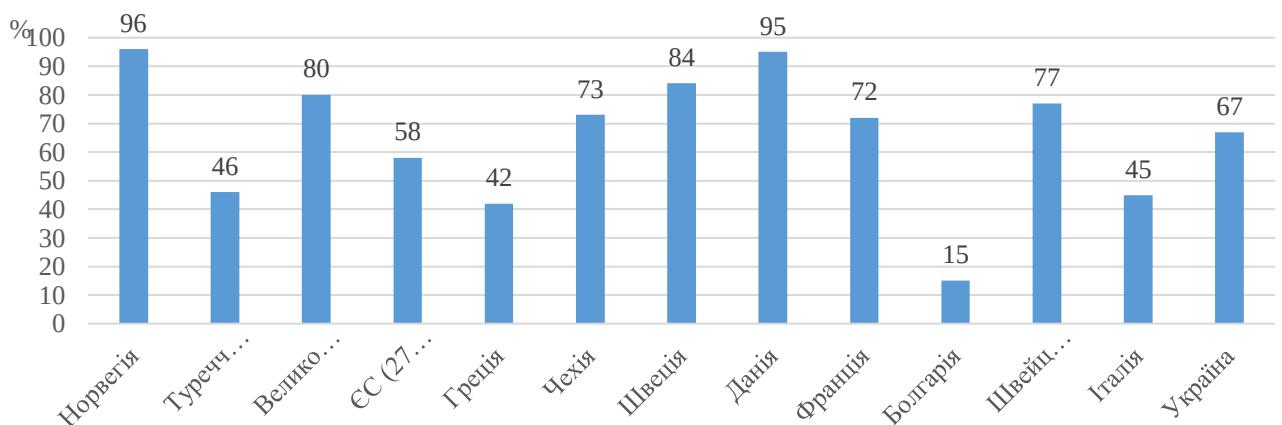


Рисунок 2.1 - Використання Інтернет-банкінгу в європейських країнах в 2021 році

Провідні банки України намагаються встигати за всіма теперішніми інноваційними напрямками розвитку.

Сьогодні банки пропонують досить широкий спектр послуг з використанням технологій дистанційного обслуговування. Найбільш поширеними є: – інтернет-банкінг, тобто надання послуг дистанційного банківського обслуговування на основі банківської системи платежів через Інтернет; – мобільний банкінг, тобто надання послуг дистанційного банківського обслуговування з використанням мобільних технологій; вважається, що найближчими роками мобільні сервіси забезпечать максимальний приріст клієнтської бази банків [42].

Вчені виділяють 4 етапи переходу від звичайного традиційного банківського обслуговування до дистанційного, детальніше їх можна розглянути на таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Етапи переходу від традиційного до дистанційного банківського обслуговування

| Етап | Назва етапу                                         | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Традиційне банківське обслуговування                | У відділеннях банку оформлюється значна кількість паперових документів, альтернативні канали практично не використовуються, частка трансакцій через віддалені канали становить менше 40%                                                                                                                                                          |
| 2    | Освоєння електронних каналів                        | Банк і клієнт освоюють форми дистанційного банківського обслуговування «банк-клієнт» та інтернет-банкінг; відбувається дедалі більша орієнтація на електронний документообіг, скорочується кількість паперових носіїв інформації; зростає використання альтернативних каналів, частка трансакцій через віддалені канали дорівнює 60–80%           |
| 3    | Багатоканальне обслуговування                       | Впроваджується мобільний банкінг та інші технології дистанційного банківського обслуговування; зростає якість банківських послуг; клієнти все більше віддають перевагу багатоканальному обслуговуванню замість візиту до відділення банку; обслуговування майже повністю відбувається через віддалені канали (частка трансакцій становить 80–90%) |
| 4    | Переважає дистанційного банківського обслуговування | Усі основні банківські продукти продаються і обслуговуються через систему дистанційного обслуговування; передбачається високотехнологічне обслуговування наявних клієнтів з переведенням на 100 % трансакцій дистанційно                                                                                                                          |

Аналіз наведених у таблиці етапів розвитку дистанційного банківського обслуговування дає підстави стверджувати, що українська банківська система характеризується активним переходом до цифрової моделі взаємодії з клієнтами та відповідає ознакам третього етапу її становлення. Водночас перехід до наступного етапу розвитку дистанційного банківського обслуговування потребує подальшого вдосконалення цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрової грамотності населення. Одним із факторів, що впливає на темпи цифрової трансформації, є збереження попиту на традиційні канали обслуговування серед окремих категорій клієнтів, зокрема частини населення старшого віку. Тому подальший розвиток дистанційного банкінгу має передбачати не лише технологічне оновлення, а й підвищення доступності та зрозумілості цифрових послуг для різних груп населення.

Розроблення та впровадження інноваційних технологій, спрямованих на спрощення взаємодії між банком і клієнтом, сьогодні є одним із важливих напрямів підвищення якості банківського обслуговування. В умовах посилення конкуренції цифрові канали стають інструментом залучення та утримання клієнтів, розширення

доступності фінансових послуг і підвищення клієнтської задоволеності. У зв'язку з цим банки мають постійно вдосконалювати функціональність цифрових платформ відповідно до потреб користувачів.

За даними дослідження українського фінансового порталу «Мінфін», на відповідний період із 74 досліджуваних банків мобільні додатки були доступні у 39 установах. Наведені дані свідчать про нерівномірний рівень розвитку мобільного банкінгу серед українських банків та наявність потенціалу для подальшого розширення цифрових каналів обслуговування [43]. Водночас зазначений показник характеризує конкретний період дослідження, тому його доцільно використовувати саме для оцінки стану ринку на момент проведення відповідного аналізу.

Для детальнішого оцінювання рівня розвитку дистанційного банківського обслуговування в Україні доцільно розглянути функціональні можливості цифрових сервісів банків, які увійшли до топ-10 у номінації «Інтернет-банкінг» за результатами дослідження «50 провідних банків України», проведеного Financial Club. Відповідні дані наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика послуг Інтернет-банкінгу

| Місце в рейтингу | Назва банку           | Можливість створення віртуальних карток | Можливість оформлення кредитної заявки на сайті | Можливість самостійно встановлювати ліміти за картками | Проведення SWIFT платежів | Можливість обміну валюти онлайн |
|------------------|-----------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| 1                | ПриватБанк            | +                                       | +                                               | +                                                      | +                         | +                               |
| 2                | Райффайзен Банк Аваль | -                                       | +                                               | +                                                      | -                         | +                               |
| 3                | УкрСиббанк            | -                                       | +                                               | +                                                      | -                         | +                               |
| 4                | Альфа-Банк            | -                                       | +                                               | +                                                      | -                         | -                               |
| 5                | Ощадбанк              | -                                       | -                                               | +                                                      | -                         | +                               |
| 6                | ОТП Банк              | -                                       | -                                               | +                                                      | +                         | +                               |
| 7                | «Конкорд»             | +                                       | -                                               | -                                                      | -                         | +                               |
| 8                | ПУМБ                  | -                                       | -                                               | +                                                      | -                         | -                               |
| 9                | Піреус Банк           | +                                       | +                                               | +                                                      | +                         | -                               |
| 10               | А-Банк                | -                                       | +                                               | -                                                      | +                         | -                               |

Усі представлені банки проводять активну політику щодо впровадження новітніх цифрових технологій. Однією з основних причин переходу до дистанційного банківського обслуговування є можливість скорочення витрат на утримання персоналу та банківських відділень, що, своєю чергою, сприяє

підвищенню операційної ефективності та прибутковості банківських установ.

На сучасному етапі технології надання послуг дистанційного банківського обслуговування охоплюють такі основні канали взаємодії з користувачами: Internet-banking, Mobile-banking, SMS-banking, Phone-banking, PC-banking, а також обслуговування за допомогою банкоматів (ATM-banking) та інших засобів банківського самообслуговування.

Після аналізу дистанційних послуг, які пропонують вітчизняні банки, доцільно окремо розглянути новітній онлайн-сервіс «Monobank». Його було запущено у 2017 році на платформах Apple iOS та Google Android. Сервіс функціонує на базі АТ «Універсал Банк», з яким клієнт укладає відповідний договір під час оформлення картки Monobank. Таким чином, клієнт отримує доступ до банківських послуг АТ «Універсал Банк» переважно дистанційно, за допомогою мобільного застосунку.

Однією з основних переваг Monobank є функціональний мобільний застосунок, який забезпечує можливість дистанційного управління рахунками, здійснення платежів і переказів, контролю витрат, користування картковими продуктами та отримання інших банківських послуг без необхідності відвідування фізичного відділення.

Певні корективи у функціонування банківської системи та повсякденне життя населення внесли карантинні обмеження, спричинені пандемією COVID-19. Як наслідок, відбулася прискорена трансформація платіжних звичок населення України. Громадяни почали активніше користуватися послугами електронної комерції та дедалі частіше надавати перевагу безготівковим формам розрахунків.

Протягом останніх десятиліть банківська діяльність зазнала суттєвих технологічних змін, що значною мірою зумовлено поширенням мережі Інтернет та цифрових технологій. Безготівкові розрахунки поступово стали невід'ємною складовою фінансової поведінки як фізичних, так і юридичних осіб. Зростання попиту на безготівкові платежі стимулювало розвиток нових технологій, платіжних інструментів та способів здійснення фінансових операцій.

Вплив безготівкових розрахунків на показники соціально-економічного розвитку України є важливим напрямом наукового дослідження. Визначення основних тенденцій розвитку безготівкових платежів дає змогу встановити напрями вдосконалення національної платіжної інфраструктури, а також використати досвід країн, у яких системи безготівкових розрахунків досягли високого рівня розвитку.

Ринок безготівкових розрахунків в Україні характеризується динамічним розвитком. Цей процес зумовлений не лише інвестиціями банків у нові технології, сервіси та платіжні інструменти, а й зміною поведінки споживачів фінансових послуг. Користувачі дедалі більше орієнтуються на доступність, зручність, швидкість, надійність та безпеку здійснення безготівкових платежів.

Протягом останніх років спостерігається тенденція до збільшення частки безготівкових операцій у загальному обсязі операцій із платіжними картками, що свідчить про поступову зміну платіжної поведінки населення та зростання ролі цифрових платіжних інструментів.

Для детальнішого дослідження цієї тенденції доцільно розглянути структуру та динаміку безготівкових операцій із використанням платіжних карток в Україні за період 2008–2021 років.

Таблиця 2.3 - Розподіл безготівкових операцій з використанням платіжних карток, 2008-2021 рр.

| Рік  | Сума операцій,<br>млрд грн | Кількість операцій,<br>млн шт |
|------|----------------------------|-------------------------------|
| 2008 | 16,9                       | 67,0                          |
| 2009 | 18,4                       | 77,0                          |
| 2010 | 29,5                       | 121,0                         |
| 2011 | 46,4                       | 214,0                         |
| 2012 | 91,6                       | 348,0                         |
| 2013 | 159,1                      | 584,0                         |
| 2014 | 255,2                      | 879,2                         |
| 2015 | 384,8                      | 1287,0                        |
| 2016 | 571,3                      | 1775,0                        |
| 2017 | 835,0                      | 2310,7                        |
| 2018 | 1297,0                     | 3073,0                        |
| 2019 | 1798,3                     | 4167,1                        |
| 2020 | 2208,7                     | 5211,2                        |
| 2021 | 3099,1                     | 7039,9                        |

У період з 2008 року сума безготівкових операцій збільшилася майже в 200 разів, а кількість операцій за цей період збільшилася трохи більше ніж в 100 разів.

На діаграмі зазначено динаміку зміни безготівкових операцій у період з 2008–2021 роки. Можна побачити, що за увесь час відбувалося щорічне зростання за сумою операцій приблизно на 50%, та за кількістю операцій на 40% щорічно.

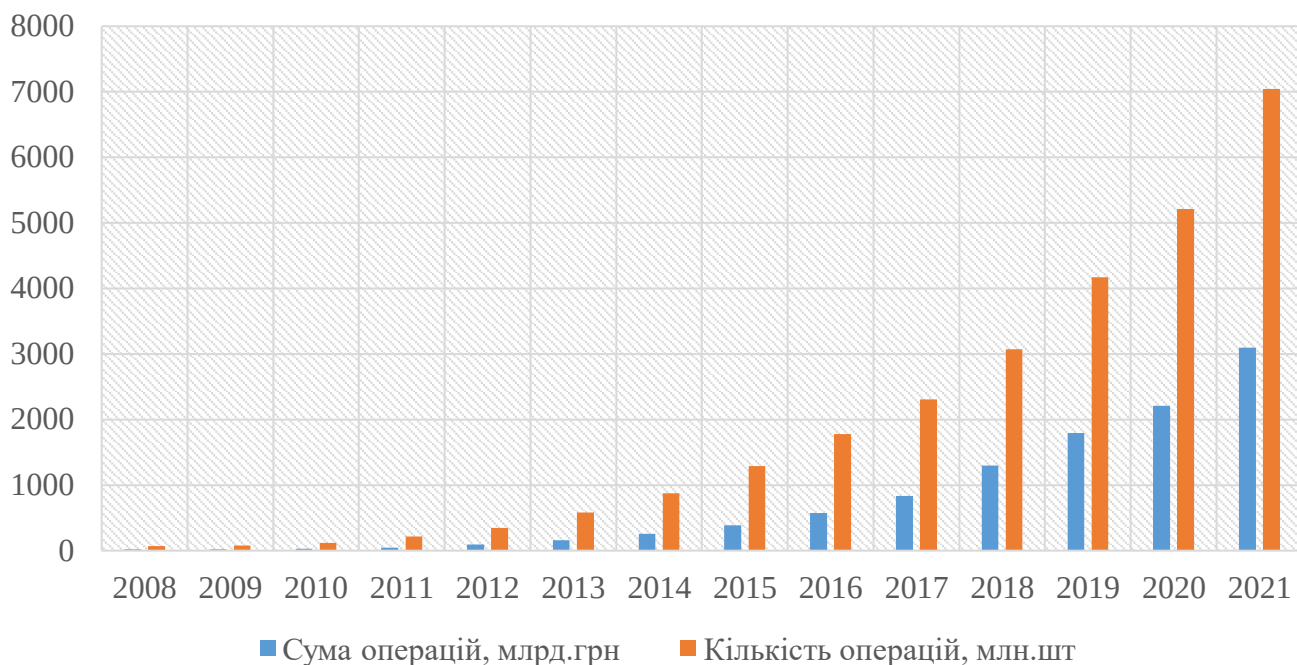


Рисунок 2.2 - Динаміка зміни безготівкових операцій з використанням платіжних карток, 2008-2021 рр

Безготівкові операції з використанням платіжних карток здійснюються за такими основними напрямками:

- перекази коштів з картки на картку;
- операції з оплати товарів і послуг у мережі Інтернет;
- переказ коштів із картки на банківський рахунок через мережу Інтернет;
- розрахунки з використанням платіжних терміналів;
- операції у пристроях самообслуговування.

У 2021 році найбільша частка безготівкових операцій припадала на перекази з картки на картку — 43,6%, або 1 352 млрд грн у грошовому вираженні. Друге місце за обсягом посідали розрахунки з використанням платіжних терміналів, частка яких становила 28,4%, або 878,7 млрд грн. Операції з оплати товарів і послуг у мережі Інтернет становили 23,3%, що в грошовому вираженні

дорівнювало 721,3 млрд грн. Частка переказів коштів із картки на банківський рахунок становила 3,8%, або 118,6 млрд грн. Найменшу частку займали операції у пристроях самообслуговування — 0,9%, або 28,5 млрд грн.

Важливим чинником розвитку безготівкових розрахунків є розширення платіжної інфраструктури, зокрема збільшення кількості торговельних та сервісних точок, у яких приймаються платіжні картки. За даними Національного банку України, з початку 2021 року кількість таких пунктів зросла на 13,7% — до 371,6 тис. одиниць, а кількість торговельних POS-терміналів збільшилася на 13,7% — до 426,5 тис. одиниць.

Потужним драйвером розвитку безготівкових платежів в Україні стали проєкти Smart City, спрямовані на впровадження безготівкової оплати у міській інфраструктурі та сфері дозвілля. Один із перших масштабних проєктів такого типу було реалізовано в Києві у червні 2015 року. Завдяки співпраці Mastercard, Ощадбанку та Київського метрополітену Київ став одним із перших міст у світі, де оплатити проїзд у метрополітені безпосередньо на турнікеті стало можливо за допомогою банківської платіжної картки. Загалом Mastercard реалізував в Україні понад 40 Smart City-проєктів.

Подальший розвиток безготівкової економіки значною мірою залежить від функціонування та динаміки розвитку платіжних систем. Платіжні системи є важливим елементом сучасної фінансової інфраструктури, забезпечуючи переказ коштів між банками, підприємствами та іншими учасниками економічних відносин під час придбання товарів і послуг. Їх розвиток сприяє прискоренню економічних процесів, підвищенню швидкості розрахунків та розширенню можливостей здійснення фінансових операцій незалежно від територіального розташування їх учасників.

Важливу роль у функціонуванні карткової платіжної інфраструктури відіграють міжнародні платіжні системи, серед яких провідні позиції займають Visa та Mastercard. За наведеними у дослідженні даними, частка платіжних карток Visa у їх загальній кількості становила 42,5%, тоді як частка Mastercard — 26,6%.

Таким чином, розвиток безготівкових розрахунків в Україні

супроводжується одночасним збільшенням обсягів карткових операцій, розширенням мережі платіжної інфраструктури та впровадженням цифрових платіжних технологій у повсякденне життя населення. Зростання кількості POS-терміналів, поширення безконтактних платежів і реалізація Smart City-проектів створюють умови для подальшого скорочення залежності економіки від готівкових розрахунків.

Для детальнішого дослідження динаміки розвитку платіжної інфраструктури доцільно розглянути кількість платіжних терміналів на території України протягом 2018–2021 років. Відповідні статистичні дані наведено в таблиці нижче.

Таблиця 2.4 - Кількість POS-терміналів в Україні за 2018-2021 роки, шт

| Показник      | 31.12.2018 | 31.12.2019 | 31.12.2020 | 31.12.2021 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|
| POS-термінали | 297266     | 348547     | 386145     | 426532     |

Упродовж 2018–2021 років в Україні спостерігалось суттєве розширення мережі POS-терміналів. Їх кількість збільшилася на 129,25 тис. одиниць, або на 43,5%. Водночас рівень розвитку платіжної інфраструктури України залишався нижчим порівняно з окремими європейськими країнами. Зокрема, у Польщі лише протягом II кварталу 2020 року кількість POS-терміналів становила близько 907 тис. одиниць.

У 2021 році тенденція до розширення платіжної інфраструктури продовжилася. Кількість торговельних POS-терміналів збільшилася на 13,7% і досягла 426,5 тис. одиниць, з яких 92,3% забезпечували можливість здійснення безконтактних платежів. Це свідчить про поступове технологічне оновлення платіжної інфраструктури та поширення сучасних способів здійснення безготівкових операцій.

Проведений аналіз динаміки безготівкових операцій в Україні за 2008–2021 роки дає змогу зробити висновок про їх суттєве зростання як за кількістю здійснених операцій, так і за їх загальним обсягом. Паралельно розвивалася платіжна інфраструктура, що забезпечувала доступність безготівкових розрахунків для населення та бізнесу. Основними чинниками цього процесу стали збільшення кількості POS-терміналів, поширення платіжних карток та розвиток

цифрових банківських сервісів.

Водночас повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році суттєво вплинуло на функціонування платіжної інфраструктури та поведінку користувачів банківських послуг. За даними Національного банку України, у травні 2022 року кількість операцій із використанням платіжних карток, емітованих українськими банками, в Україні та за кордоном становила 637 млн, а їх загальна сума — 573,7 млрд грн. Порівняно з довоєнним січнем 2022 року кількість операцій зменшилася на 3,4%, водночас їх сума збільшилася на 31,5%.

В Україні протягом травня 2022 року з використанням платіжних карток було здійснено понад 582 млн операцій на суму близько 502,4 млрд грн. Порівняно із січнем 2022 року їх кількість зменшилася на 7,5%, тоді як загальна сума операцій збільшилася на 20,4%.

Окремо слід відзначити зростання обсягів операцій, здійснених за межами України. У травні 2022 року сума оплати товарів у торговельних мережах та отримання готівки в банкоматах за кордоном із використанням платіжних карток становила 57,5 млрд грн, тоді як у січні цей показник становив близько 7 млрд грн. Значне збільшення обсягу таких операцій було пов'язане, зокрема, з вимушеним переміщенням значної кількості громадян України за кордон унаслідок війни.

Щодо безготівкових операцій із використанням платіжних карток, то в травні 2022 року порівняно із січнем їх кількість зменшилася лише на 2,3% — до 588 млн операцій, тоді як загальна сума збільшилася на 43,0% — до 395,0 млрд грн.

В умовах воєнного стану населення України продовжувало активно використовувати безготівкові форми розрахунків. У травні 2022 року частка безготівкових операцій за сумою становила майже 69% загального обсягу операцій із платіжними картками, тоді як у січні 2022 року цей показник становив 63%. За кількістю операцій частка безготівкових платежів залишалася майже незмінною та становила 92%, порівняно з 91% у січні. Таким чином, у травні 2022 року приблизно 92 зі 100 операцій із платіжними картками здійснювалися без

використання готівки.

За підсумками травня 2022 року загальна кількість емітованих платіжних карток в Україні становила 103,6 млн одиниць, що на 13% більше порівняно із січнем 2022 року. Водночас кількість активних платіжних карток, за якими щомісяця здійснювалися видаткові операції, скоротилася на 11% — із 48,2 млн у січні до 42,8 млн у травні.

Попри скорочення загальної кількості безконтактних та токенизованих платіжних карток на 6% та 15% відповідно, їх поширення серед користувачів залишалося високим. Частка безконтактних і токенизованих карток серед активних платіжних карток становила близько 60%, тоді як у січні 2022 року — 58%. При цьому приблизно кожна шоста активна платіжна картка була токенизованою, а кожна друга — безконтактною.

Зростання популярності безконтактних технологій позначилося і на структурі операцій у торговельній мережі. У травні 2022 року лише 18,2% операцій за сумою та 16% за кількістю здійснювалися шляхом фізичного зчитування даних із картки. Решта операцій проводилася безконтактним способом — із використанням безконтактних карток, смартфонів та інших цифрових пристроїв. Загальна сума таких операцій у травні становила 79,2 млрд грн.

Воєнні дії негативно вплинули на фізичну платіжну інфраструктуру. У травні 2022 року порівняно із січнем кількість активних POS-терміналів у торговельній та сервісній мережах зменшилася на 13,7% — до 331,5 тис. одиниць. Кількість банкоматів скоротилася на 16,6% — до 15,3 тис. одиниць, а кількість пунктів продажу та надання послуг, які приймали платіжні картки, зменшилася на 13% — до 273,2 тис. одиниць.

Одночасно банки, платіжні системи та небанківські фінансові установи почали активніше впроваджувати технологічні рішення, які дають змогу приймати безготівкові платежі без використання традиційних фізичних POS-терміналів. Такі рішення сприяють збереженню можливості здійснення безготівкових розрахунків навіть за умов скорочення фізичної платіжної

інфраструктури та дають змогу зменшити витрати бізнесу на встановлення відповідного обладнання.

Окремим напрямом аналізу є зміни у структурі банківської системи України. Протягом 2022 року кількість діючих банків скоротилася з 71 до 67, тобто на 4 банки, або 5,63%. Кількість банків з іноземним капіталом зменшилася з 33 до 30, у тому числі кількість банків зі 100% іноземним капіталом — із 23 до 22. Водночас вартість активів банківських установ України збільшилася з 2 032 019 млн грн до 2 167 555 млн грн, тобто на 135 536 млн грн, або 6,67%. Основу активів банківського сектору становили кредити, надані клієнтам. Проте їх частка в структурі активів скоротилася з 53,79% до 50,49%, тобто на 3,29 в.п.

Основну частину кредитного портфеля банків становили кредити, надані суб'єктам господарювання. Водночас їх частка скоротилася з 40,11% до 38,59%, або на 1,52 в.п. Частка кредитів, наданих фізичним особам, була меншою та також скоротилася — з 12,32% до 10,65%, або на 1,67 в.п.

Отже, наведені дані свідчать про те, що воєнні умови не призвели до згортання процесу цифровізації платіжної сфери. Навпаки, за одночасного скорочення фізичної платіжної інфраструктури продовжувалося використання безготівкових і безконтактних платіжних інструментів, а банки та інші учасники фінансового ринку впроваджували альтернативні цифрові технології приймання платежів. Це підтверджує важливість подальшого розвитку цифрової платіжної інфраструктури як складової трансформації банківської системи України.

## 2.2 Загальний аналіз фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» в умовах активного розвитку діджиталізації

АТ КБ «ПриватБанк» є одним з найбільшим банком України, йому довіряють найбільше. Станом на 1 жовтня 2022 року послугами цього банку користуються приблизно 18 мільйонів українців, а його діджитал версія «Приват24» набула свою популярність серед 15 мільйонів користувачів.

«Приват24» це повноцінний діджитал – банкінг, який в першу чергу став гарним доповненням до традиційного фізичного банку АТ КБ «Приват Банк». Його було створено ще під час другого етапу становлення української економіки, а саме у 2001 році. Тому можна сміливо вважали, що «Приват24» є першим цифровим банком на українському ринку. Але до 2010 року цей банкінг працював виключно через комп'ютери, а вже у 2010 році з розвитком смартфонів, ІТ департамент банку створив аналогічно версію на смартфон у вигляді додатку, який спокійно можна було завантажити на смартфон. Цей додаток підтримувався одразу на двох операційних системах – Android та IOS.

2018 рік став відомим тим, що на території України повноцінно запрацювала система мобільних платежів від Apple за технологією NFC. Саме АТ КБ «Приват Банк» став першим українським банком, чиї картки можна було приєднати до Apple гаманця та розраховуватися смартфоном. Користувачі мали змогу приєднати картки банку саме через мобільний банкінг «Приват24».

«Приват24» має повноцінний інтерфейс та функції для того, щоб мінімізувати відвідування фізичних відділень банку. За допомогою цього цифрового банку клієнти мають змогу перш за все переводити кошти з картки на картку, є функція обміну валюти, втім з початку війни стало неможливо її купувати, але до повномасштабного вторгнення у лютому 2022 ця функція працювала. Важливою перевагою є також можливість автоматичного налаштування платежів, наприклад за послуги мобільних операторів, інтернету, комунальні платежі, податки тощо.

Найголовнішою перевагою цього мобільного банкінгу є безпечність. Через банкінг можна підтверджувати платежі в інтернеті, загалом кібербезпека додатку налаштована на високому рівні, оскільки є і захист паролем або для користувачів IOS – Face ID, тобто сторонній людині буде важко зайти в додаток та виконати будь – які операції від імені власника.

АТ КБ «ПриватБанк» - це універсальний банк, основним фокусом якого є роздрібний сегмент. Банк займається активним просуванням послуг для малого та середнього бізнесу та вибірково працює в корпоративному секторі.

Будь-яка організація, у тому числі і банк, діє в постійно змінних умовах, які характеризують його середовище. Аналіз цього середовища зводиться до спостереження за змінами макросередовища. Метою аналізу ринку є отримання інформації про нові ринкові можливості, а також потенційні проблеми і загрози, з якими може зіткнутися банк. Тому, необхідно зробити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища АТ КБ «ПриватБанк» використовуючи метод SWOT аналізу. В таблиці 2.5 наведено SWOT-аналіз.

На підставі отриманих даних, які відображені у таблиці 2.3, можемо побачити, які є можливі варіанти використання сильних сторін і можливостей в розробці стратегій банку, а також нейтралізуючі слабкі сторони та зовнішні загрози. Розглянемо динаміку фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанку» за 2019-2021 роки. в таблиці 2.6.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз АТ КБ «ПриватБанк»

| Сильні сторони (S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Зовнішні можливості (O)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лідируючі позиції на банківському ринку.</li> <li>2. Досвід роботи на ринку.</li> <li>3. Висококваліфікований персонал.</li> <li>4. Широкий асортимент запропонованих послуг.</li> <li>5. Високий рівень банківського сервісу.</li> <li>6. Широка мережа філій в Україні і за кордоном.</li> <li>7. Наявність електронної пошти, зв'язок через Web-вузли.</li> <li>8. Наявність в банку власного програмного забезпечення.</li> <li>9. Система підвищення кваліфікації персоналу.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність тісних контактів із іншими організаціями.</li> <li>2. Погіршення позицій конкурентів.</li> <li>3. Збільшення частки ринку.</li> <li>4. Позитивні оцінки міжнародних рейтингових агентств.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Слабкі сторони (W)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Зовнішні загрози (T)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Плинність кадрів на низьких посадах.</li> <li>2. Низька зацікавленість звичайних співробітників в розвитку банку.</li> <li>3. Висока вартість повернутих ресурсів для іпотечного кредитування і низька привабливість кредитування для населення з низьким рівнем доходу через високу вартість кредитів.</li> </ol>                                                                                                                                                                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька платоспроможність населення.</li> <li>2. Занепад економічної активності споживачів банківських послуг.</li> <li>3. Підвищення вартості і зменшення попиту на банківських послуги.</li> <li>4. Вихід на ринок нових конкурентів.</li> <li>5. Поліпшення на ринку позицій конкурентів.</li> <li>6. Зростання інфляції та процентних ставок на кредити та депозити, збільшення фінансової кризи.</li> <li>7. Розширення регіональних банків.</li> <li>8. Високі темпи зростання не тільки об'ємів кредитування, але і ризикованості даних операцій.</li> </ol> |

Таблиця 2.6 –Динаміка доходів, витрат та чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2021 роки

| Показники                 | 2019  | 2020  | 2021  | Абсолютне відхилення,<br>млн грн |           | Темп росту, % |           |
|---------------------------|-------|-------|-------|----------------------------------|-----------|---------------|-----------|
|                           |       |       |       | 2020/2019                        | 2021/2020 | 2020/2019     | 2021/2020 |
| Процентні доходи          | 33841 | 33563 | 35854 | -278                             | 2291      | 99,18         | 106,83    |
| Процентні витрати         | 14174 | 11961 | 6537  | -2213                            | -5424     | 84,39         | 54,65     |
| Чистий процентний дохід   | 19667 | 21602 | 29317 | 1935                             | 7715      | 109,84        | 135,71    |
| Комісійні доходи          | 24575 | 27649 | 35057 | 3074                             | 7408      | 112,51        | 126,79    |
| Комісійні витрати         | 6386  | 8888  | 11840 | 2502                             | 2952      | 139,18        | 133,21    |
| Чистий комісійний дохід   | 18189 | 18761 | 23247 | 572                              | 4486      | 103,14        | 123,91    |
| Операційний дохід         | 2113  | 1200  | 1286  | -913                             | 86        | 56,79         | 107,17    |
| Загальні витрати          | 7360  | 17267 | 18783 | 9907                             | 1516      | 234,61        | 108,78    |
| Прибуток до оподаткування | 32609 | 24296 | 35067 | -8313                            | 10771     | 74,51         | 144,33    |
| Чистий прибуток           | 32609 | 24302 | 35050 | -8307                            | 10748     | 74,53         | 144,23    |

За даними таблиці 2.6 можна спостерігати позитивні зміни основних фінансових результатів діяльності банку. Так, процентні доходи у 2020 році зменшились на 278 млн грн або на 0,72%, а у 2021 році, навпаки, збільшились на 2291 млн грн або 6,83%.

Процентні витрати зменшились у 2020 році на 2213 млн грн або 15,61%, а у 2021 році - ще на 5424 млн грн або 45,35%.

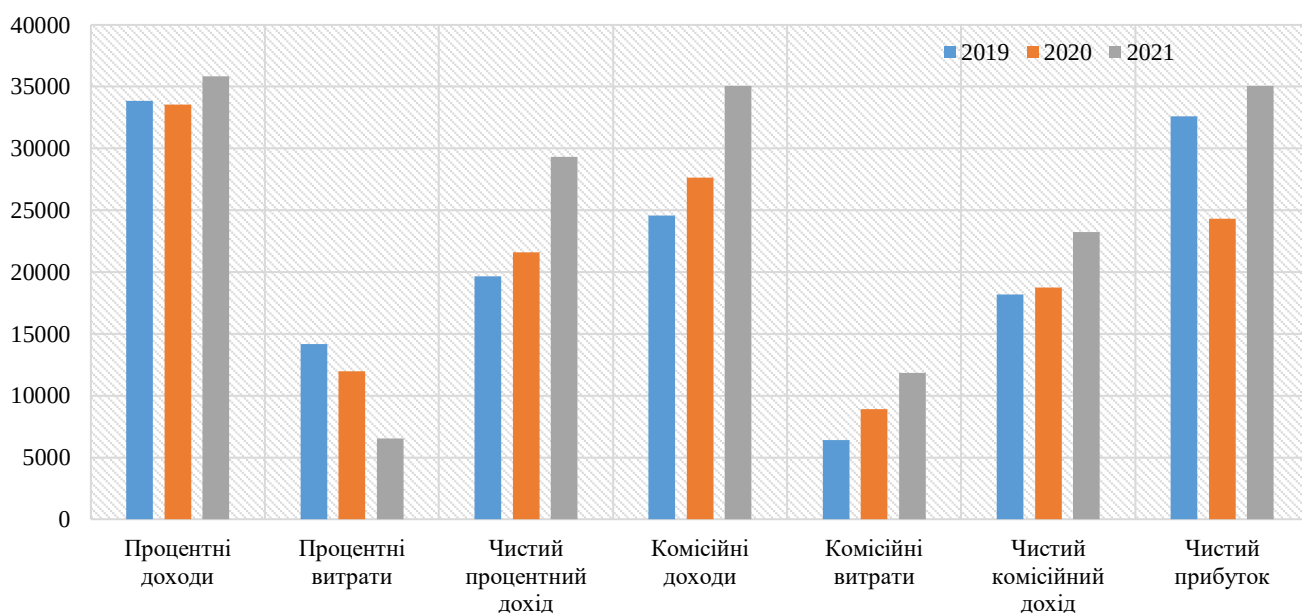


Рисунок 2.4 – Динаміка доходів, витрат та чистого прибутку АТ КБ

«ПриватБанк» за 2019-2021 роки, млн грн

Чистий процентний дохід збільшився у 2020 році на 1935 млн грн., а у 2021

році - ще на 7715 млн грн. Комісійні доходи зросли на 3074 млн грн, у 2020 році, а у 2021 році - ще на 7408 млн грн. Комісійні витрати зросли у 2020 році на 2502 млн грн., а у 2021 році - ще на 2952 млн грн.

Зазвичай процентний дохід значно перевищував комісійний, однак в 2021 році ситуація змінилася. І процентний дохід майже зрівнявся з комісійним. Тобто пандемія дещо негативно відобразилася на обсягах виданих кредитів банку і навпаки онлайн послуги банку почали користуватися більшим попитом.

За цими даними можна зробити висновок, що комісійний дохід банку, хоч і більш прибутковий, але менш стійкий до економічних коливань та криз. Тому, інвестувати в нього є доцільним лише у відносно стабільні економічні періоди. Чистий прибуток банку зменшився у 2020 році на 8307 млн грн., а у 2021 році, навпаки, збільшився на 10748 млн грн. Чистий прибуток банку мав нестійку тенденцію. Так, в 2020 році він зменшився на 25.47% або на 8307 млн грн. В 2021 році чистий прибуток, навпаки, значно додав. Так, його зростання становило 44,23% або 10748 млн грн. Представимо в таблиці 2.7 динаміку складу зобов'язань та власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2021 роки..

Таблиця 2.7 – Динаміка складу зобов'язань та власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2021 роки, млн грн

| Показники                          | 2019     | 2020     | 2021     | Абсолютне відхилення,<br>млн грн. |           |
|------------------------------------|----------|----------|----------|-----------------------------------|-----------|
|                                    |          |          |          | 2020/2019                         | 2021/2020 |
| Інші залучені кошти                | 7271     | 0        | 0        | -7271                             | 0         |
| Кошти банків                       | 201      | 2        | 3        | -199                              | 1         |
| Кошти клієнтів                     | 240621   | 312708   | 325303   | 72087                             | 12595     |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 121      | 146      | 159      | 25                                | 13        |
| Інші фінансові зобов'язання        | 2639     | 4059     | 3770     | 1420                              | -289      |
| Забезпечення                       | 2363     | 10687    | 3651     | 8324                              | -7036     |
| Інші нефінансові зобов'язання      | 1528     | 2098     | 1795     | 570                               | -303      |
| Всього зобов'язання                | 255194   | 329700   | 334681   | 74506                             | 4981      |
| Статутний капітал                  | 206060   | 206060   | 206060   | 0                                 | 0         |
| Емісійний дохід                    | 23       | 23       | 23       | 0                                 | 0         |
| Результат від операцій з капіталом | 12174    | 12174    | 12174    | 0                                 | 0         |
| Інші резерви                       | 660      | 2248     | 4091     | 1588                              | 1843      |
| Резервні та інші фонди             | 6850     | 8481     | 9696     | 1631                              | 1215      |
| Накопичений дефіцит                | (169918) | (171665) | (157247) | 1747                              | -14418    |
| Всього власного капіталу           | 54529    | 52825    | 66615    | -1704                             | 13790     |

Проведений аналіз в таблиці 2.7 свідчать, зобов'язання банку мали тенденцію до зростання, у 2020 році вони зросли на 74506 млн грн., а у 2021 році - ще на 12595 млн грн. Загальна вартість власного капіталу зменшилась на 1704 млн грн., а у 2021 році, навпаки, зросла на 13790 млн грн.

В структурі пасивів найбільшу питому вагу займають зобов'язання, у 2019 році - 82,3 %, у 2020 році - 86,2 %, у 2021 році - 83,4 %. Серед зобов'язань найбільшу питому вагу займають кошти клієнтів.

У структурі власного капіталу найбільшу питому вагу займає статутний капітал, проте через наявний накопичений дефіцит, власний капітал мав незначну питому вагу. Представимо на рисунку 2.5 можливість банку покрити свої зобов'язання.

Для оцінки фінансово-економічного стану АТ КБ «ПриватБанк» було розраховано ряд показників, вихідні дані для яких наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз вихідних даних для діагностики фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк», млн грн

| Показник                       | Млн грн |        |        | Темп росту, % |        |
|--------------------------------|---------|--------|--------|---------------|--------|
|                                | 2019    | 2020   | 2021   | 20/19         | 21/22  |
| Власний капітал                | 54529   | 52825  | 66915  | 96,88         | 126,67 |
| Акціонерний капітал            | 206060  | 206060 | 206060 | 100,00        | 100,00 |
| Залучені кошти                 | 240621  | 312708 | 325019 | 129,96        | 103,94 |
| Активи загальні                | 309723  | 382525 | 401385 | 123,51        | 104,93 |
| Активи дохідні                 | 238974  | 301771 | 316738 | 126,28        | 104,96 |
| Активи недохідні               | 70749   | 80754  | 84647  | 114,14        | 104,82 |
| Активи капіталізовані          | 8143    | 8827   | 8128   | 108,40        | 92,08  |
| Активи найбільш ліквідні       | 45894   | 49911  | 52835  | 108,75        | 105,86 |
| Активи поточні                 | 198051  | 271572 | 275112 | 137,12        | 101,30 |
| Вкладення кредитні             | 86662   | 80080  | 94461  | 92,40         | 117,96 |
| Пасиви                         | 309723  | 382525 | 401385 | 123,51        | 104,93 |
| Зобов'язання                   | 255194  | 329700 | 334470 | 129,20        | 101,45 |
| Зобов'язання найбільш ліквідні | 248543  | 312710 | 325019 | 125,82        | 103,94 |
| Зобов'язання поточні           | 250034  | 312856 | 325177 | 125,13        | 103,94 |
| Прибуток                       | 32609   | 24302  | 35242  | 74,53         | 145,02 |
| Чистий дохід                   | 19667   | 21602  | 29324  | 109,84        | 135,75 |
| Доходи                         | 69648   | 81458  | 78990  | 116,96        | 96,97  |
| Витрати                        | 37039   | 57156  | 65626  | 154,31        | 114,82 |

Оцінка фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» представляється як підсистема аналітичної функції управління, що базується на інформаційній системі банківської установи і реалізується за допомогою сукупності аналітичних прийомів і способів, які дозволяють виявляти і вимірювати вплив факторів на фінансову стійкість і обґрунтовувати відповідні ефективні управлінські рішення.

До основних коефіцієнтів, які характеризують фінансову стійкість банку, належать: коефіцієнт надійності, коефіцієнт фінансового важеля, коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів, коефіцієнт захищеності дохідних активів власним капіталом та коефіцієнт мультиплікатора капіталу.

Показники ділової активності дають змогу інтерпретувати стан і використання банківською установою економічного потенціалу, тобто наявних і прихованих можливостей, і вагомість взятих на себе ризиків господарювання. Основними коефіцієнтами даного показника є: коефіцієнт рівня дохідних активів, коефіцієнт кредитної активності, рівень залучення ресурсів.

Для оцінювання ліквідності АТ КБ «ПриватБанк», тобто його можливості своєчасно і в повному обсязі забезпечувати виконання своїх боргових і фінансових зобов'язань перед усіма контрагентами, що визначається наявністю достатнього власного капіталу банківської установи, оптимальним розміщенням і величиною коштів по статтях активу і пасиву балансу з урахуванням відповідних термінів доцільно використовувати, такі допоміжні показники, як: коефіцієнт загальної, миттєвої та поточної ліквідності.

Отже для оцінки фінансово-економічного стану АТ КБ «ПриватБанк» було розраховано ряд показників, які наведені в таблиці 2.9. Висновки за показниками ефективності використання активів будуть вт пункті 2.3 даної роботи.

Коефіцієнт надійності, який показує співвідношення капіталу банку і залучених коштів за період аналізу мав значення що відповідали нормативу і навіть значно його перевищували. Так за мінімально допустимого значення не менше 5,0 %, на кінець 2019 року показник мав значення 22,66%, на кінець 2020 – 16,89% (зменшився порівняно з 2019 роком на 25,6 %), на кінець 2021 року- 20,59% (збільшився порівняно з 2020 роком на 21,91 %).

Це стало наслідком того, що в 2020 році власний капітал зменшився на 3,22%, а в 2021 році зріс на 26,67%, в той час як залучені кошти в 2020 році мали темп росту 129,96%, а в 2021 році 103,94%. Можна зазначити, АТ КБ «ПриватБанк» має високу забезпеченість власним капіталом та високу надійність.

Коефіцієнт фінансового важеля показує здатність банківської установи залучати кошти на фінансовому ринку. АТ КБ «ПриватБанк» має високе значення цього показника. Так за мінімально допустимого значення більше 1%, на кінець 2019 року показник мав значення 4,41%, на кінець 2020 – 5,92% (збільшився порівняно з 2019 роком на 34,24%), на кінець 2021 року- 4,86% (зменшився порівняно з 2020 роком на 18%). Це свідчить про те, що банківська установа постійно підвищує свою активність щодо залучення вільних коштів на грошовому ринку, навіть за умови нормального забезпечення власними коштами. Але перевищення оптимального значення 1:20 вказує на те, що банк фінансово нестабільний.

Таблиця 2.9 – Аналіз зміни показників фінансово-економічного стану АТ КБ «ПриватБанк»

| Показник                                                    | Значення |        |        | Темп росту, % |        |
|-------------------------------------------------------------|----------|--------|--------|---------------|--------|
|                                                             | 2019     | 2020   | 2021   | 20/19         | 20/19  |
| Коефіцієнт надійності, %                                    | 22,66    | 16,89  | 20,59  | 74,54         | 121,91 |
| Коефіцієнт «фінансового важеля»                             | 4,41     | 5,92   | 4,86   | 134,24        | 82,09  |
| Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів, % | 17,61    | 13,81  | 16,67  | 78,42         | 120,71 |
| Коефіцієнт захищеності власного капіталу, %                 | 14,93    | 16,71  | 12,15  | 111,92        | 72,71  |
| Коефіцієнт захищеності дохідних активів, %                  | -6,79    | -9,26  | -5,60  | 136,38        | 60,48  |
| Коефіцієнт мультиплікатора капіталу                         | 1,50     | 1,86   | 1,95   | 124,00        | 104,84 |
| Коефіцієнт рівня дохідних активів, %                        | 77,16    | 78,89  | 78,91  | 102,24        | 100,03 |
| Коефіцієнт кредитної активності, %                          | 27,98    | 20,93  | 23,53  | 74,80         | 112,42 |
| Рівень залучення ресурсів, %                                | 77,69    | 81,75  | 80,97  | 105,23        | 99,05  |
| Коефіцієнт загальної ліквідності, %                         | 121,37   | 116,02 | 120,01 | 95,59         | 103,44 |

|                                                                            |       |       |       |        |        |
|----------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|--------|--------|
| Коефіцієнт миттєвої ліквідності, %                                         | 18,47 | 15,96 | 16,26 | 86,41  | 101,88 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності, %                                         | 79,21 | 86,80 | 84,60 | 109,58 | 97,47  |
| Загальний рівень рентабельності (рентабельність діяльності за доходами), % | 46,82 | 29,83 | 44,62 | 63,71  | 149,58 |
| Рентабельність діяльності за витратами, %                                  | 53,10 | 37,79 | 44,68 | 71,17  | 118,23 |
| Рентабельність банківських активів, %                                      | 10,53 | 6,35  | 8,78  | 60,30  | 138,27 |
| Рентабельність капіталу, %                                                 | 59,80 | 46,00 | 52,67 | 76,92  | 114,50 |

Аналіз ділової активності дозволяє оцінити, наскільки ефективно АТ КБ «ПриватБанк» використовує свої ресурси. Саме ділова активність зумовлює платоспроможність, фінансову стійкість та стабільність діяльності банківської установи, проявляється в динамічності її розвитку, швидкості обороту її ресурсів. Критеріями ділової активності є рівень ефективності використання ресурсів, стійкість економічного зростання, ступінь виконання завдання за основними фінансовими показниками.

Рівень залучення ресурсів характеризує активність банку щодо залучення грошових коштів на фінансовому ринку. Оптимальним є значення 80-85 %. Занадто високе значення цього коефіцієнта свідчить про зростання активності банківської установи щодо залучення ресурсів і водночас про підвищення ризикованості банківської діяльності та зниження стабільності банку. Так, на кінець 2019 року даний показник мав значення 77,69%, на кінець 2020 – 81,75% (збільшився порівняно з 2019 роком на 5,23%), на кінець 2021 року- 80,97%. Це стало наслідком того, що в 2020 році пасиви зросли на 23,51%, а в 2021 році на 4,93%, в той час як залучені кошти в 2020 році мали темп росту 129,96%, а в 2021 році 103,94%.

Найбільш суттєвими показниками, що відображають рівень ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та досконалість його фінансової політики, професіоналізм, злагодженість у роботі менеджерів є показники прибутковості і рентабельності банку.

Загальний рівень рентабельності банку дозволяє оцінити загальну прибутковість банку, а також прибуток, що припадає на 1 грн доходу. Так, при

оптимальному значенні більше 10%, на кінець 2019 року показник мав значення 46,82%, на кінець 2020 – 29,83% (зменшився порівняно з 2019 роком на 36,29%), на кінець 2021 року- 44,62% (збільшився порівняно з 2020 роком на 49,58%).

Рентабельність діяльності за витратами визначається як відношення суми чистого доходу АТ КБ «ПриватБанк» до суми його витрат, і характеризує ефективність поточних витрат банківської установи, їхню окупність і величину чистого доходу, що припадає на одиницю витрат.

Рентабельність капіталу відображає фундаментальну залежність між прибутковістю і ризиковістю. Рентабельність власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» показує, скільки прибутку припадає на 1 гривню капіталу, тобто характеризує економічну віддачу капіталу. У світовій практиці рентабельність капіталу є важливим показником ефективності діяльності банківської установи, особливо з точки зору акціонерів, адже він приблизно вимірює рівень прибутковості інвестованого ними капіталу.

Отже, пріоритетними напрямками в діяльності АТ КБ «ПриватБанк» було і залишається підвищення якості процесів обслуговування клієнтів, з обов'язковим дотриманням вимог законодавства, розвиток кредитування з підтриманням високої якості кредитного портфелю, вдосконалення та розробка банківських продуктів/послуг, оптимізація інфраструктури.

В 2020 році АТ КБ «ПриватБанк» увійшло до десятки кращих банків Центральної та Східної Європи за версією одного з найавторитетніших економічних видань британського Euromoney, отримавши номінацію «CEE's best bank transformation», банк став першим українським банком, який увійшов в рейтинг кращих банків регіону за всю історію «Euromoney's Awards for Excellence» і одним з небагатьох локальних банків, який був включений в регіональний рейтинг разом з провідними європейськими та американськими банківськими групами. Основні виклики 2021-2022 року пов'язані із подальшою перебудовою діяльності банку та адаптацією до нових умов, обумовлених зміною макросередовища та подальшим впливом коронавірусу. Для АТ КБ «ПриватБанк» це означає пошук нових можливостей розвитку в цифрових каналах, нові шляхи взаємодії з

клієнтами, оптимізація внутрішніх процесів та витрат. Завданням банку на 2021-2022 роки є забезпечення стабільності своєї бізнес-моделі та збереження лідируючих позицій на українському банківському ринку. Основними пріоритетами банку на найближчу перспективу є: подальше нарощування якісного кредитного портфелю з розширенням кредитів малому та середньому бізнесу; підтримка оптимального та достатнього рівня ресурсної бази при подальшій політиці зниження вартості; трансформація внутрішніх бізнес-процесів, які дозволять підвищити ефективність бізнесу та якість обслуговування клієнтів; подальша оптимізація та приведення до належного стану регіональної мережі відділень та банківської інфраструктури; продовження розробки та впровадження якісних та інноваційних продуктів та сервісів.

### 2.3 Аналіз ефективності використання активів АТ КБ «ПриватБанк»

Аналіз активів банку є по суті оцінкою ефективності скоординованого управління банківським балансом. Структура активів у різних банків може суттєво відрізнятися залежно від орієнтації бізнесу, ринкових умов та економічного середовища. У першу чергу необхідно звертати увагу на структуру активів, основні тенденції змін у їх динаміці й оцінювати ймовірність банківського ризику шляхом порівняння питомої ваги окремих статей балансу та тенденцій у динаміці.

В процесі аналізу структурних змін у балансі висновки передусім слід концентрувати на таких аспектах:

- динаміка сукупних активів (різкий їх приріст свідчить про підвищену активність в діяльності банку, але при цьому необхідно визначати, за рахунок яких саме статей відбувається зростання та яким чином це впливає на стійкість і ліквідність банку; зменшення сукупних активів у динаміці та водночас погіршення структури активів (зменшення суми кредитів та водночас збільшення обсягу проблемних позичок, різке скорочення ліквідних активів, зростання дебіторської заборгованості) є симптомами банкрутства банку);

- зміни обсягу ліквідних активів та їх частки в сукупних активах, вплив цих змін на ліквідність;
- зміни обсягу кредитного портфеля та їх вплив на кредитний ризик;
- зміни обсягу дебіторської заборгованості та вплив цих змін на ліквідність;
- зміни обсягу основних фондів порівняно із сукупними активами та їх вплив на результати діяльності.

Аналіз активів банку слід розпочати з дослідження активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2021 роки (таблиця 2.10).

За методикою Сухової Л. Ф. оптимальної вважається наступна структура активів банку [37]:

- високоліквідні активи, у числі яких – залишки коштів в касі, всі кошти на кореспондентських рахунках - коефіцієнт концентрації ( $K_k$ ) близько 0,3;
- надані кредити -  $K_k = 0,4$ ;
- всі вкладення в цінні папери - не більше  $K_k = 0,10-0,12$ ;
- основні кошти й нематеріальні активи -  $K_k = 0,17-0,18$ ;
- інші активи -  $K_k$  не більше 0,02-0,03.

Таблиця 2.10 – Аналіз структури активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2021 роки, млн грн

| Показники                          | 2019   | 2020   | 2021   | Питома вага, % |       |       | Відхилення<br>21/19 |
|------------------------------------|--------|--------|--------|----------------|-------|-------|---------------------|
|                                    |        |        |        | 2019           | 2020  | 2021  |                     |
| Грошові кошти та їх еквіваленти    | 45894  | 49911  | 52835  | 14,82          | 13,05 | 13,17 | -1,65               |
| Кредити та аванси банкам           | 27118  | 25059  | 26243  | 8,76           | 6,55  | 6,54  | -2,22               |
| Кредити за авансами клієнтам       | 59544  | 55021  | 68218  | 19,22          | 14,38 | 17,00 | -2,23               |
| Інвестиційні цінні папери          | 152157 | 221661 | 222277 | 49,13          | 57,95 | 55,39 | 6,26                |
| Поточні податкові активи           | 2257   | 6660   | 9978   | 0,73           | 1,74  | 2,49  | 1,76                |
| Інвестиції в дочірні підприємства  | 155    | 30     | 30     | 0,05           | 0,01  | 0,01  | -0,04               |
| Інвестиційна нерухомість           | 3379   | 2933   | 1989   | 1,09           | 0,77  | 0,50  | -0,60               |
| Нематеріальні активи               | 648    | 953    | 1288   | 0,21           | 0,25  | 0,32  | 0,11                |
| Основні засоби                     | 5832   | 6689   | 6074   | 1,88           | 1,75  | 1,51  | -0,37               |
| Інші фінансові активи              | 2210   | 3448   | 2644   | 0,71           | 0,90  | 0,66  | -0,05               |
| Інші нефінансові активи            | 10529  | 10128  | 9713   | 3,40           | 2,65  | 2,42  | -0,98               |
| Непоточні активи або групи вибуття | 0      | 32     | 7      | 0,00           | 0,01  | 0,00  | 0,00                |

|                       |        |        |        |        |        |        |  |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|
| Загальна сума активів | 309723 | 382525 | 401296 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |  |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|

Представимо на рисунку 2.6 структуру активів АТ КБ «ПриватБанк» у 2021 році.

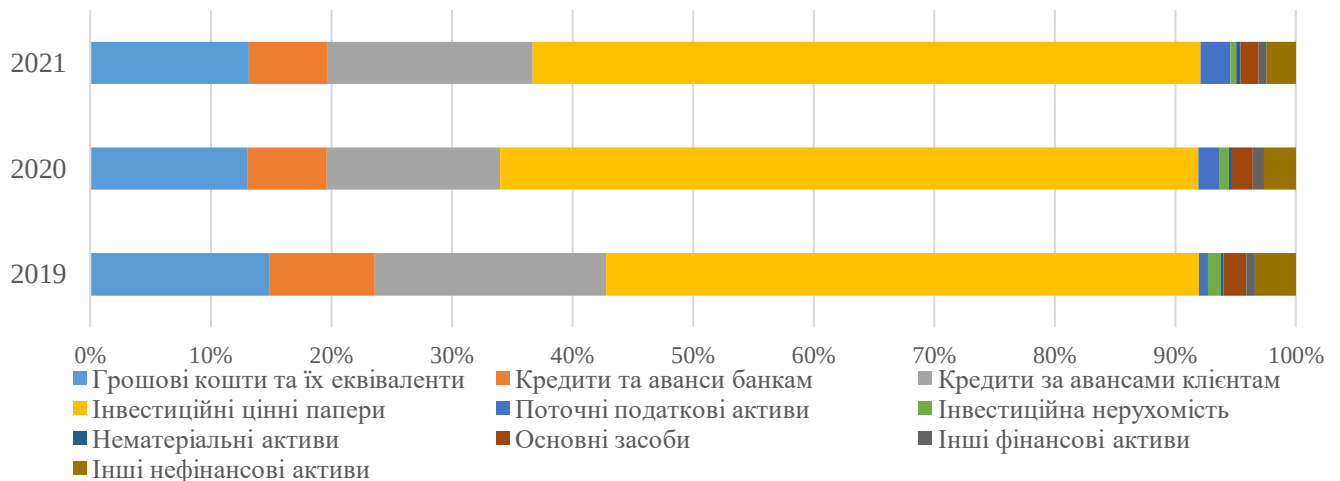


Рисунок 2.6 – Структура активів АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2021 рр.

Таким чином, в структурі активів АТ КБ «ПриватБанк» переважають інвестиційні папери і кредити та аванси клієнтам. Однак, якщо говорити про оптимальність структури, то звертає на себе увагу низька питома вага кредитів та основних засобів банку. Так, найбільша частка в активах банку у кредитів була у 2019 році і складала близько 27%, тоді як оптимальне значення 40%. При чому кредити поступово втрачають в структурі. Так, за період аналізу воно зменшилися в структурі на 2,23%.

Основні кошти й нематеріальні активи оптимально в структурі активів повинні мати 17-18%. В нашому випадку їх вага не перевищує 2%.

Натомість інвестиційні цінні папери замість оптимальних 10-12% займають в структурі активів більше 50%.

Проведемо аналіз структури і динаміки активів АТ КБ «ПриватБанк» (таблиця 2.11).

На основі аналізу структури і динаміки активів АТ КБ «ПриватБанк» можна зробити висновок, що загальна сума активів за досліджуваний період мала тенденцію до збільшення. Так, у 2020 році їх сума зросла на 72802 млн грн., а у 2021 році - ще на 18771 млн грн.

Грошові кошти збільшились у 2020 році на 4017 млн грн., а у 2021 році - ще на 2924 млн грн. Банк постійно зміцнював свою фінансову позицію у вигляді накопичення грошових коштів. Кредити та аванси банкам зменшились у 2020 році на 2059 млн грн., а у 2021 році, навпаки, зросли на 1184 млн грн.

Таблиця 2.11 –Динаміка складу активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2021 роки, млн грн.

| Показник                           | 2019   | 2020   | 2021   | Абсолютне відхилення, млн грн |           |
|------------------------------------|--------|--------|--------|-------------------------------|-----------|
|                                    |        |        |        | 2020/2019                     | 2021/2020 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти    | 45894  | 49911  | 52835  | 4017                          | 2924      |
| Кредити та аванси банкам           | 27118  | 25059  | 26243  | -2059                         | 1184      |
| Кредити за авансами клієнтам       | 59544  | 55021  | 68218  | -4523                         | 13197     |
| Інвестиційні цінні папери          | 152157 | 221661 | 222277 | 69504                         | 616       |
| Поточні податкові активи           | 2257   | 6660   | 9978   | 4403                          | 3318      |
| Інвестиції в дочірні підприємства  | 155    | 30     | 30     | -125                          | 0         |
| Інвестиційна нерухомість           | 3379   | 2933   | 1989   | -446                          | -944      |
| Нематеріальні активи               | 648    | 953    | 1288   | 305                           | 335       |
| Основні засоби                     | 5832   | 6689   | 6074   | 857                           | -615      |
| Інші фінансові активи              | 2210   | 3448   | 2644   | 1238                          | -804      |
| Інші нефінансові активи            | 10529  | 10128  | 9713   | -401                          | -415      |
| Непоточні активи або групи вибуття | 0      | 32     | 7      | 32                            | -25       |
| Загальна сума активів              | 309723 | 382525 | 401296 | 72802                         | 18771     |

Інвестиційні цінні папери зросли у 2020 році на 69504 млн грн., а у 2021 році - ще на 616 млн грн. Поточні податкові активи зросли у 2020 році на 4403 млн грн., а у 2021 році - на 3318 млн грн.

Основні засоби зросли у 2020 році на 857 млн грн., а у 2021 році, навпаки, зменшились на 615 млн грн. Інші нефінансові активи мали тенденцію до зменшення. Так, у 2020 році вони зменшились на 401 млн грн., а у 2021 році - ще на 415 млн грн. Найбільшу питому вагу в структурі активів банку займають інвестиційні цінні папери, їх питома вага становила у 2019 році - 49,1 млн грн., у 2020 році- 57,9 %, а у 2021 році - 55,4 %. На другому місці за питомою вагою знаходяться кредити за авансами клієнтів та грошові кошти.

Проведемо аналіз динаміки необоротних активів АТ КБ «ПриватБанк»

(таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз необоротних активів, АТ КБ «ПриватБанк» млн грн

| Показник                   | 2019 | 2020 | 2021 | Темп росту, % |           |
|----------------------------|------|------|------|---------------|-----------|
|                            |      |      |      | 2020/2019     | 2021/2020 |
| Будівлі                    | 1380 | 1669 | 1588 | 120,94        | 95,15     |
| Земля                      | 8    | 11   | 10   | 137,50        | 90,91     |
| Комп'ютерне обладнання     | 1994 | 2422 | 2156 | 121,46        | 89,02     |
| Транспортні засоби         | 244  | 241  | 232  | 98,77         | 96,27     |
| Офісні меблі та обладнання | 311  | 226  | 300  | 72,67         | 132,74    |
| Електронні системи         | 120  | 159  | 194  | 132,50        | 122,01    |
| Інші                       | 142  | 296  | 189  | 208,45        | 63,85     |
| Нематеріальні активи       | 651  | 958  | 1291 | 147,16        | 134,76    |
| Всього                     | 4850 | 5982 | 5960 | 123,34        | 99,63     |

Ділова активність активів характеризується рівнем вкладень ресурсів банку в дохідні активи, кредитний портфель, у цінні папери і розкриває як досягнутий рівень, так і можливості банку в даний період. Різке підвищення дохідних активів у цілому, з їх диверсифікацією в кредитний та інвестиційний портфелі, за більшістю показників свідчить про ескалацію ділової активності комерційного банку і розширення власного місця на фінансовому ринку.

Багато вітчизняних та іноземних науковців прийшли до висновку, що не існує єдиного методу аналізу банківських активів.

Якісний склад активів характеризується співвідношенням продуктивних і непродуктивних активів і витрат на власні потреби. До продуктивних активів відносять усі операції з клієнтурою та контрагентами банку за кредитно-інвестиційною системою, до непродуктивних — капіталізовані активи, нематеріальні активи, дебіторську заборгованість (у тому числі нараховані доходи) та збитки. Це вказує на те, що основним видом діяльності комерційного банку є формування та розміщення кредитно-інвестиційних ресурсів, і показником активності банку слугує питома вага кредитно-інвестиційного портфеля у його активах.

Існує три види кредитно-інвестиційної політики банку - пасивна, активна та ризикова.

У таблиці 2.13 наведені критерії оцінки кредитно-інвестиційної політики

комерційного банку.

Таблиця 2.13 – Критерії оцінки кредитно-інвестиційної політики комерційного банку

| Відношення кредитно-інвестиційного портфеля до активів банку | Характеристика кредитно-інвестиційної політики комерційного банку |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| до 65 %                                                      | пасивна політика                                                  |
| 65 - 75 %                                                    | активна політика                                                  |
| від 75 %                                                     | ризикова політика                                                 |

Проаналізуємо кредитно-інвестиційну політику ПриватБанку за останні 5 років діяльності банків.

З отриманих результатів, видно, що банк за весь проаналізований період вів пасивну кредитно-інвестиційну політику. Єдиним винятком є 2018 рік, з результатом 66,08%, що свідчить про те, що банк в цьому році перейшов до активної політики, але цей показник є ближчим до граничного значення, тому все ж таки банк вів пасивну політику.

Пасивна кредитно-інвестиційна політика свідчить про те, що банк не хоче ризикувати та залишає політику малоризиковою. АТ КБ «ПриватБанк» в свою чергу залишається найстабільнішим банком України, якому довіряє великий відсоток фізичних та юридичних осіб, тому також не є доцільним застосовувати активну політику в сфері інвестування, яка є доволі ризиковою.

Таблиця 2.14 - Аналіз кредитно - інвестиційної політики АТ КБ «ПриватБанк» за 2017 - 2021 рр.

| Показник                                                        | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    |
|-----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Кредитно-інвестиційний портфель, млн грн                        | 164 660 | 183 768 | 155 536 | 224 644 | 224 266 |
| Загальна сума активів, млн грн                                  | 253 740 | 278 120 | 309 659 | 382 643 | 401 385 |
| Відношення кредитно-інвестиційного портфеля до активів банку, % | 64,89   | 66,08   | 50,23   | 58,71   | 55,87   |

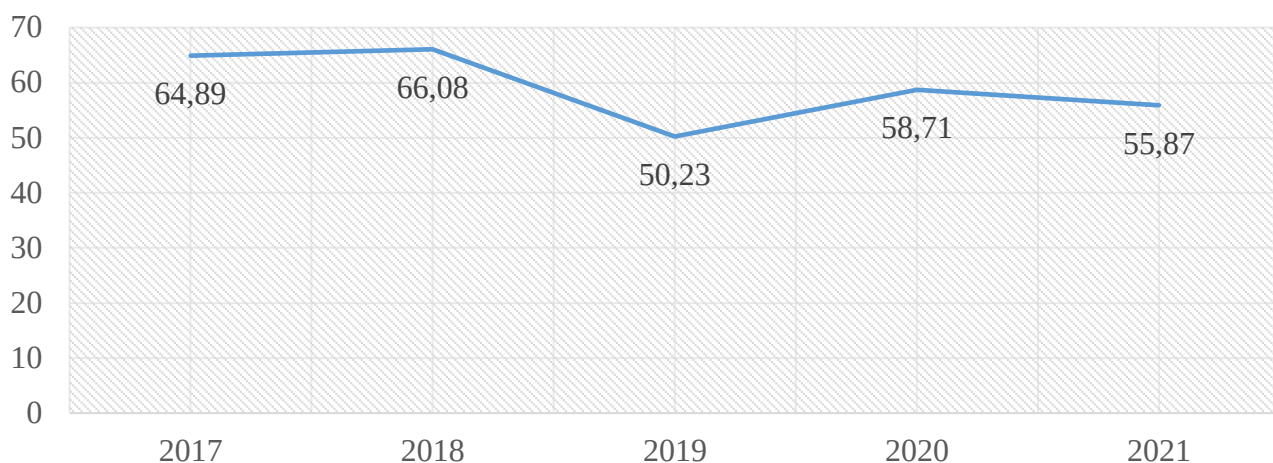


Рисунок 2.7 – Динаміка відношення кредитно-інвестиційного портфеля до активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2017 - 2021 рр., %

Аналіз ефективності використання активів банку доцільно проводити шляхом аналізу таких показників як: коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів, коефіцієнт захищеності власного капіталу, коефіцієнт захищеності дохідних активів, коефіцієнт мультиплікатора капіталу, коефіцієнт рівня дохідних активів, коефіцієнт кредитної активності, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт миттєвої ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності рентабельність банківських активів (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 - Аналіз показників ефективності використання активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019 - 2021 рр.

| Показник                                                    | 2019   | 2020   | 2021   | Темп росту, % |        |
|-------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------------|--------|
|                                                             |        |        |        | 20/19         | 21/20  |
| Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів, % | 17,61  | 13,81  | 16,67  | 78,44         | 120,72 |
| Коефіцієнт захищеності власного капіталу, %                 | 14,93  | 16,71  | 12,15  | 111,90        | 72,69  |
| Коефіцієнт захищеності дохідних активів, %                  | -6,79  | -9,26  | -5,60  | 73,34         | 165,32 |
| Коефіцієнт мультиплікатора капіталу                         | 1,50   | 1,86   | 1,95   | 123,51        | 104,93 |
| Коефіцієнт рівня дохідних активів, %                        | 77,16  | 78,89  | 78,91  | 102,24        | 100,03 |
| Коефіцієнт кредитної активності, %                          | 27,98  | 20,93  | 23,53  | 74,82         | 112,42 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності, %                         | 121,37 | 116,02 | 120,01 | 95,60         | 103,43 |
| Коефіцієнт миттєвої ліквідності, %                          | 18,47  | 15,96  | 16,26  | 86,44         | 101,85 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності, %                          | 79,21  | 86,80  | 84,60  | 109,59        | 97,47  |

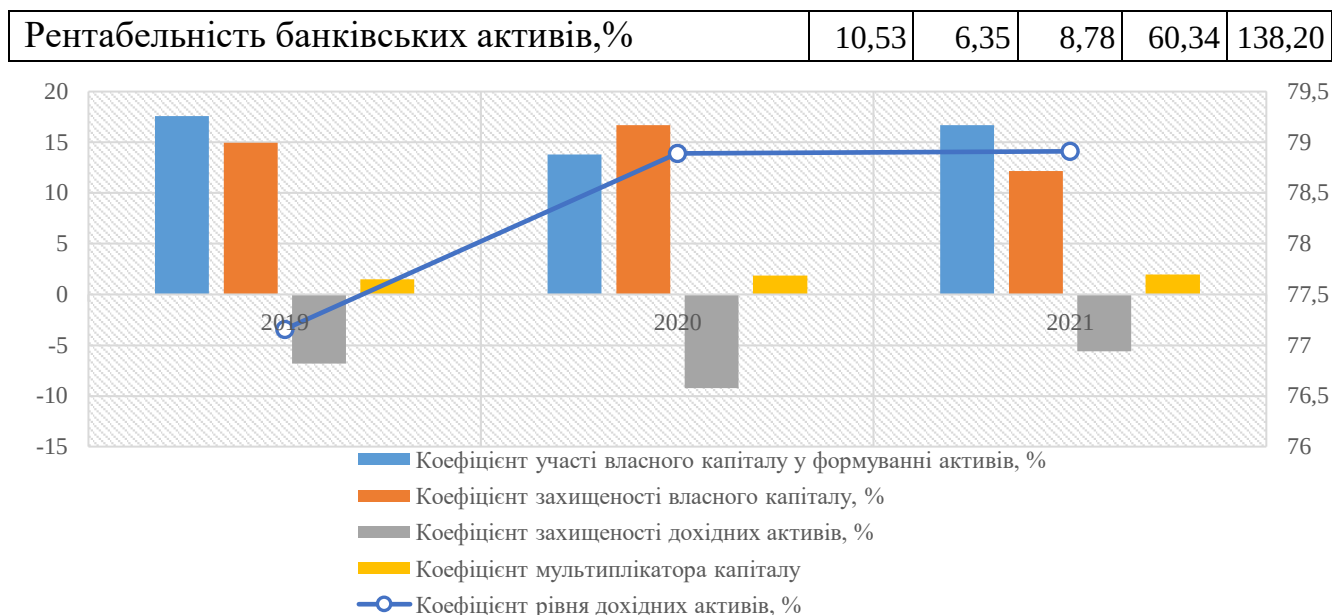


Рисунок 2.8 - Динаміка показників ефективності використання активів  
АТ КБ «ПриватБанк» за 2019 - 2021 рр.

Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів банківської установи постійно коливається, знову спостерігається аритмія показника.

Так за мінімально допустимого значення не менше 10%, на кінець 2019 року показник мав значення 17,16%, на кінець 2020 – 13,81% (зменшився порівняно з 2019 роком на 21,58%), на кінець 2021 року- 16,67% (збільшився порівняно з 2020 роком на 20,71%). Така ситуація виникла внаслідок того, що в 2020 році власний капітал зменшився на 3,22%, а в 2021 році зріс на 26,67%, в той час як активи в 2020 році мали темп росту 123,51%, а в 2021 році 104,93%.

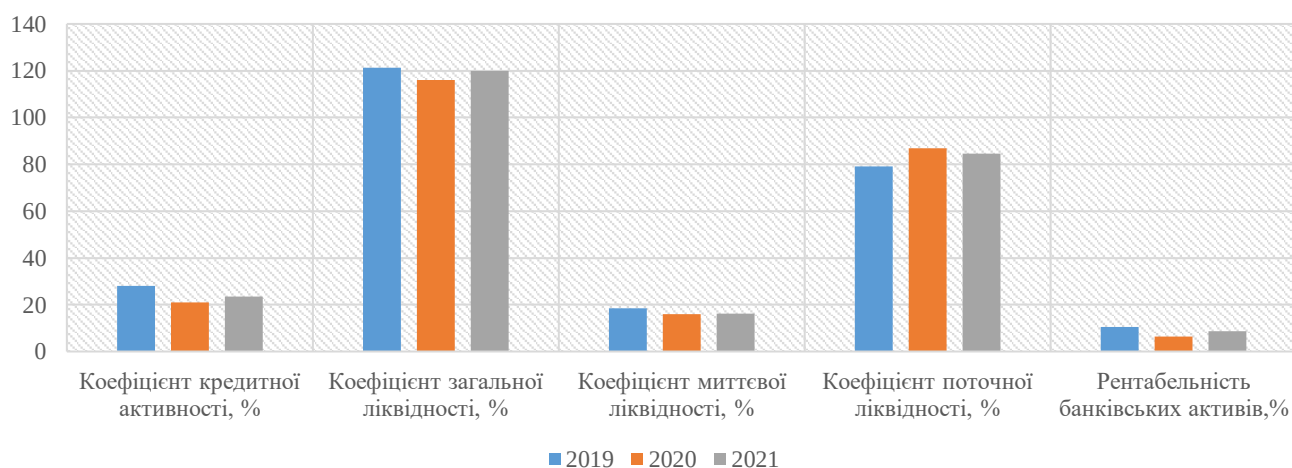


Рисунок 2.9 - Динаміка показників ефективності використання активів

## АТ КБ «ПриватБанк» за 2019 - 2021 рр.

Коефіцієнт захищеності власного капіталу свідчить про співвідношення капіталізованих активів та капіталу банку. Так, на кінець 2019 року показник мав значення 14,93%, на кінець 2020 – 16,71% (збільшився порівняно з 2019 роком на 11,92%), на кінець 2021 року- 12,15% (зменшився порівняно з 2020 роком на 27,29%). Це стало наслідком того, що в 2020 році власний капітал зменшився на 3,22%, а в 2021 році зріс на 26,67%, в той час як капіталізовані активи в 2020 році мали темп росту 108,40%, а в 2021 році 92,08%.

Коефіцієнт захищеності дохідних активів банківської установи мав мінусові значення, що свідчить про низьку здатність АТ КБ «ПриватБанк» захистити свої дохідні активи (чутливих до зміни процентних ставок) мобільними власними коштами, тобто розмір власного капіталу за мінусом недохідних активів не може покрити дохідні активи. Позитивним є збільшення показника на кінець 2021 року.

Коефіцієнт мультиплікатора капіталу, який характеризує наскільки акціонерний капітал покриває активи банку. Так, при оптимальному співвідношенні 12,0 – 15,0, на кінець 2019 року показник мав значення 1,5%, на кінець 2020 – 1,86% (збільшився порівняно з 2019 роком на 24%), на кінець 2021 року- 1,95% (збільшився порівняно з 2020 роком на 4%). Така ситуація виникла внаслідок того, що активи в 2020 році мали темп росту 123,51%, а в 2021 році 104,93% при постійній вартості акціонерного капіталу.

Коефіцієнт рівня дохідних активів показує частку активів АТ КБ «ПриватБанк», що приносять йому дохід в загальних активах. У зарубіжній практиці вимоги до значення цього коефіцієнта досить високі – більше 93 %. Для вітчизняних банків вимоги дещо нижчі, що безпосередньо пов'язано з недосконалою структурою активів. Так, на кінець 2019 року коефіцієнт рівня дохідних активів мав значення 77,16%, на кінець 2020 – 78,89% (збільшився порівняно з 2019 роком на 2,24%), на кінець 2021 року- 78,91%. Така ситуація виникла внаслідок того, що в 2020 році дохідні активи зросли на 26,28%, а в 2021 році на 4,96%, в той час як активи в 2020 році мали темп росту 123,51%, а в 2021 році 104,93%.

Коефіцієнт кредитної активності характеризується співвідношенням кредитного портфеля до сукупних активів і свідчить про активність банку на ринку традиційних послуг та характеризує кредитну політику банку. Оптимальне значення питомої ваги кредитних вкладень у загальних активах – 65-75 %. Значення кредитної активності вище 75 % свідчить про агресивну ризиковану кредитну політику банку та недостатню диверсифікацію активів. Так, на кінець 2019 року даний показник мав значення 27,98%, на кінець 2020 – 20,93% (зменшився порівняно з 2019 роком на 25,20%), на кінець 2021 року- 23,53%. Така ситуація виникла внаслідок того, що в 2020 році кредити зменшилися на 7,60%, а в 2021 році зросли на 17,96%, в той час як активи в 2020 році мали темп росту 123,51%, а в 2021 році 104,93%.

Ліквідність банку показує його здатність виконувати свої зобов'язання перед вкладниками, кредиторами, інвесторами та клієнтами в цілому.

Коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» має оптимальне значення, що вказує на максимальну можливість банківської установи в погашенні зобов'язань наявним майном. Так за мінімально допустимого значення не менше 100%, на кінець 2019 року показник мав значення 121,37%, на кінець 2020 – 116,02% (зменшився порівняно з 2019 роком на 4,41%), на кінець 2021 року- 16,67% (збільшився порівняно з 2020 роком на 3,44%). Така ситуація виникла внаслідок того, що в 2020 році зобов'язання зросли на 29,2%, а в 2021 році зросли на 1,45%, в той час як активи в 2020 році мали темп росту 123,51%, а в 2021 році 104,93%.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» на протязі періоду аналізу мав значення менше норми. Так за мінімально допустимого значення не менше 20%, на кінець 2019 року показник мав значення 18,47%, на кінець 2020 – 15,96% (зменшився порівняно з 2019 роком на 13,59%), на кінець 2021 року- 16,26% (збільшився порівняно з 2020 роком на 1,88%). Така ситуація виникла внаслідок того, що в 2020 році темпи росту ліквідних зобов'язань (125,82%) перевищували темпи росту ліквідних активів (108,75%), а в 2021 році навпаки.

Коефіцієнт поточної ліквідності свідчить про здатність АТ КБ «ПриватБанк»

погасити зобов'язання наявними коштами та шляхом продажу нерухомості і обладнання тощо. Так, за мінімально допустимого значення не менше 40%, на кінець 2019 року показник мав значення 79,21%, на кінець 2020 – 86,8% (збільшився порівняно з 2019 роком на 9,58%), на кінець 2021 року- 84,60% (зменшився порівняно з 2020 роком на 2,53%). Це стало наслідком того, що в 2020 році темпи росту поточних зобов'язань (125,13%) були меншими за темпи росту ліквідних активів (137,12%), а в 2021 році навпаки.

Рентабельність активів АТ КБ «ПриватБанк» є вище нормативного значення, тобто менеджери банку забезпечують прибуткову діяльність банківської установи. Так, при оптимальному значенні більше 1%, на кінець 2019 року показник мав значення 10,53%, на кінець 2020 – 6,35% (зменшився порівняно з 2019 роком на 29,7%), на кінець 2021 року - 8,78% (збільшився порівняно з 2020 роком на 38,27%). Така ситуація виникла внаслідок того, що в 2020 році прибуток зменшився на 25,47%, а в 2021 році зріс на 45,02%, в той час як активи в 2020 році мали темп росту 123,51%, а в 2021 році 104,93%.

Таким чином, можна стверджувати, що АТ КБ «ПриватБанк» достатньо ефективно управляє своїми активами.

## Висновки до другого розділу

За останні кілька десятиліть банківська справа, ймовірно, змінилася більше, ніж за попередні два століття, і багато в чому це можна пояснити появою Інтернету та повсюдністю цифрових технологій. Безготівкові розрахунки за останні десятиліття стали невід'ємною частиною розрахунків більшості населення як юридичних, так і фізичних осіб. Збільшення попиту на безготівкові розрахунки призвело до винайдення нових технологій та методів безготівкових оплат.

Вплив безготівкових розрахунків на показники розвитку економіки України мають тенденцію до змін. Визначення напрямку змін є важливою складовою даного

дослідження для того аби визначити напрямки вдосконалення системи безготівкових розрахунків на власному досвіді та досвіді держав, які розвинули в своїх системі безготівкові розрахунки на високому рівні.

Ринок безготівкових розрахунків в Україні розвивається дуже стрімко. Даний процес відбувається не тільки завдяки тому, що банки інвестують в нові технології, сервіси та платіжні інструменти, але, й також завдяки пересічним користувачам цих послуг, які надають перевагу доступності, зручності, надійності та безпечності безготівкових платежів.

За травень 2022 року кількість операцій (безготівкових та отримання готівки) з використанням платіжних карток, емітованих українськими банками, в Україні та за її межами становила 637 млн, а їхня сума – 573,7 млрд грн. Якщо порівняти з довоєнним січнем 2022 року, кількість операцій зменшилася несуттєво (на 3,4%), водночас їхня сума зросла майже на третину (на 31,5%).

АТ КБ «ПриватБанк» є одним з найбільшим банком України, йому довіряють найбільше. Станом на 1 жовтня 2022 року послугами цього банку користуються приблизно 18 мільйонів українців, а його діджитал версія «Приват24» набула свою популярність серед 15 мільйонів користувачів.

Чистий прибуток банку мав нестійку тенденцію. Так, в 2020 році він зменшився на 25.47% або на 8307 млн грн. В 2021 році чистий прибуток, навпаки, значно додав. Так, його зростання становило 44,23% або 10748 млн грн.

Проведений аналіз свідчить, що зобов'язання банку мали тенденцію до зростання, у 2020 році вони зросли на 74506 млн грн., а у 2021 році - ще на 12595 млн грн. Загальна вартість власного капіталу зменшилась на 1704 млн грн., а у 2021 році, навпаки, зросла на 13790 млн грн.

В структурі активів АТ КБ «ПриватБанк» переважають інвестиційні папери і кредити та аванси клієнтам. Однак, якщо говорити про оптимальність структури, то звертає на себе увагу низька питома вага кредитів та основних засобів банку. Так, найбільша частка в активах банку у кредитів була у 2019 році і складала близько 27%, тоді як оптимальне значення 40%. При чому кредити поступово втрачають в структурі.

На основі аналізу структури і динаміки активів АТ КБ «ПриватБанк» можна зробити висновок, що загальна сума активів за досліджуваний період мала тенденцію до збільшення.

З отриманих результатів, видно, що банк за весь проаналізований період вів пасивну кредитно-інвестиційну політику. Єдиним винятком є 2018 рік, з результатом 66,08%, що свідчить про те, що банк в цьому році перейшов до активної політики, але цей показник є ближчим до граничного значення, тому все ж таки банк вів пасивну політику.

Крім того, АТ КБ «ПриватБанк» ефективно управляє своїми активами. Про це свідчать результати аналізу показників ліквідності та рентабельності, які в рази перевищують нормативні значення.

### 3 Удосконалення системи управління активами АТ КБ «ПриватБанк»

#### 3.1 Управління недохідними активами банку на основі удосконалення системи контролю

На відміну від дохідних активів, які безпосередньо спрямовані на отримання доходу, недохідні потребують вкладання коштів, тому їх значення для розвитку банку на перший погляд, є неперіоритетним. Особливо це стосується основних засобів та нематеріальних активів.

При виборі, куди саме спрямувати вільні кошти (на придбання або виготовлення основних засобів та нематеріальних активів чи на фінансові операції), керівництво банку найчастіше обирає другий варіант, який сприятиме формуванню прибутку. Однак недохідні активи є невід’ємною складовою забезпечення нормального процесу діяльності банківської установи, недостатність яких призводить до зменшення ефективності роботи банку.

Вважаємо, що актуальною проблемою на сьогодні є визначення ефективності використання недохідних активів у грошовому еквіваленті, оскільки вони впливають на процес надання банківських послуг здебільшого опосередковано. Виняток становить розрахунково-касове обслуговування клієнтів за допомогою такого нематеріального активу, як комп’ютерна програма «Клієнт-Банк» [45, с. 62-65]. Тому важливо визначити оптимальний обсяг та доцільність вкладання грошових коштів в основні засоби і нематеріальні активи, які формують необоротні активи.

Враховуючи вищезазначену інформацію, можемо стверджувати, що управління недохідними активами банку – це система підходів, методів та інструментів розробки і реалізації управлінських рішень, пов’язаних із процесами формування необхідного рівня недохідних активів і структури джерел їх фінансування для досягнення стратегічної мети управління банком.

Важливість ролі недохідних активів полягає в тому, що цей напрям

фінансово-економічної діяльності банку забезпечує формування і ефективне використання основних засобів як головної складової успішної діяльності у процесі завоювання місця на ринку та виявлення найефективніших напрямів інвестування фінансових ресурсів у нематеріальні активи. Банки отримують значну перевагу в конкурентній боротьбі, якщо вони володіють гудвілом. Тому вкладання коштів у придбання або формування власного товарного знака, товарної марки, здатність банку зробити її відомою на весь світ чи на ринках країн певного регіону світу – усе це запорука подальшої фінансової стабільності банку [46; 47]. Висока питома вага нематеріальних активів може свідчити про інноваційний характер стратегії банку, про вкладення капіталу в ліцензії, патенти та іншу інтелектуальну власність. Тому зосередження фінансових ресурсів у цьому напрямку виступає фактором впливу на ефективну господарську діяльність у майбутньому.

Основу ефективного вкладання коштів у основні засоби й інші необоротні активи банку формує його правильно визначена технічна політика. Особливо це актуально у наш час, коли питання інноваційної діяльності виходять на перший план. Урахування цього фактору полягає у вивченні можливостей того чи іншого проекту технічного переозброєння банку, заміни технологій, що існують, упровадження заходів ресурсо - та енергозбереження, підвищення рівня кваліфікації робітників, розробка прогресивних норм трудових і матеріальних витрат та деяких інших заходів. Оцінка фінансового стану банку загалом повинна враховувати цю складову – вплив складу і динаміки необоротних активів на кінцеві фінансові результати банку.

Недостатня кількість недохідних активів призводить до великих експлуатаційних витрат, а отже, до підвищення собівартості банківських послуг. Надлишок їх сигналізує про наявність баласту, який обтяжує установу, стримує її розвиток, відволікаючи з обігу значні кошти [45, с. 62–65]. Саме тому у процесі реалізації фінансової стратегії банку важливу роль відіграє правильне формування недохідних активів.

Недооцінка значення недохідних активів у сукупних активах призводить до низької ефективності банківської діяльності, яка втілюється в недоотриманому

прибутку і, як наслідок, у невикористаних резервах розвитку банку.

Про такі висновки свідчать результати аналізу, які базуються на даних АТ КБ «ПриватБанк».

На рисунку 3.1 зображено динаміку зміни дохідних та недохідних активів протягом 2010–2021 років.

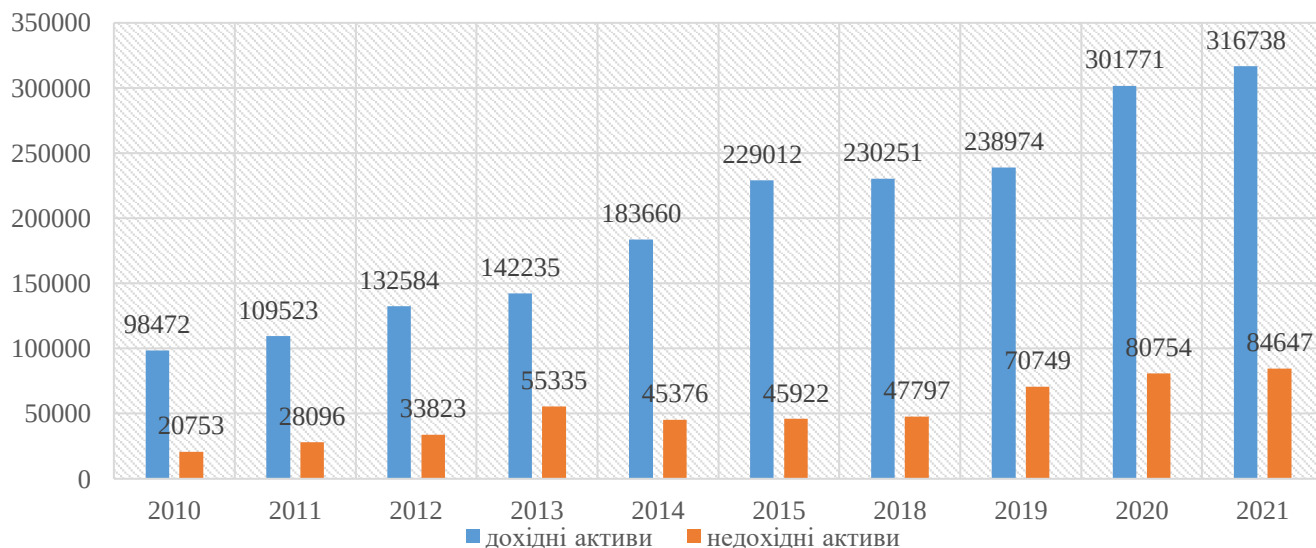


Рисунок 3.1 – Динаміка дохідних та недохідних активів АТ КБ «ПриватБанк»

Так, якщо дохідні активи мали стійку тенденцію до зростання, то недохідні мали певну аритмію. Звертає на себе увагу стрімке зростання активів у 2020-2021 роках.

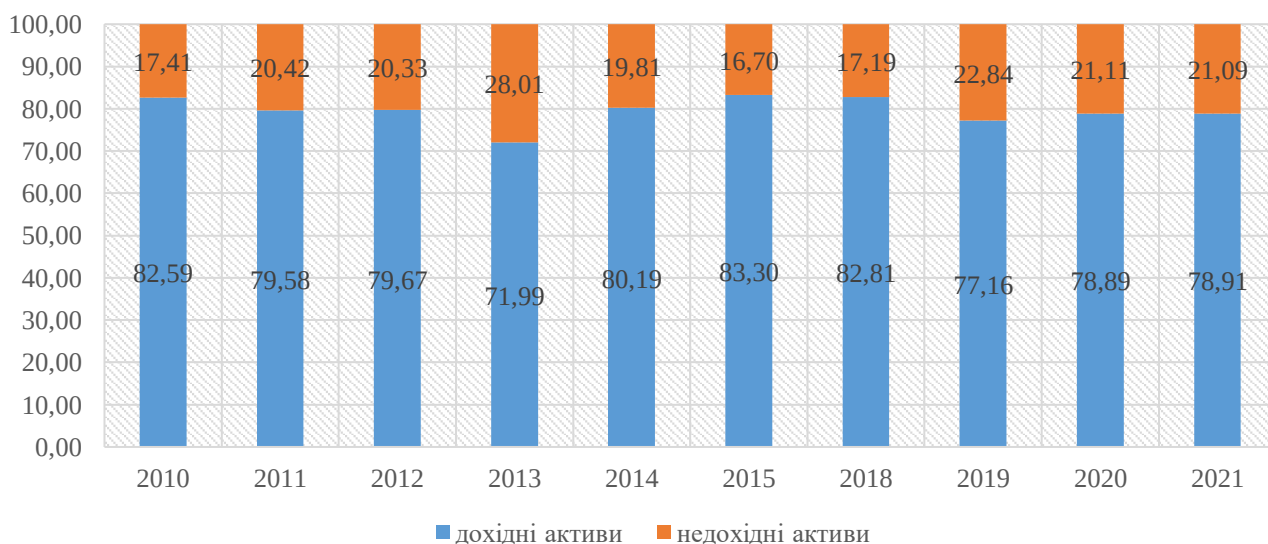


Рисунок 3.2 - Структура дохідних та недохідних активів АТ КБ «ПриватБанк»

Для статистичного дослідження впливу недохідних активів на величину фінансового результату АТ КБ «ПриватБанк» скористалися методом статистичного аналізу – побудовою лінійної регресії, де за фактор  $x_1$  прийнято недохідні активи, а  $i$  – коефіцієнти лінійної регресії,  $u$  – випадкова складова, що в нашому випадку описує вплив випадкових факторів та вплив дохідних активів на величину фінансового результату.

Таблиця 3.1- Параметри регресійної моделі впливу недохідних активів на величину фінансового результату в АТ КБ «ПриватБанк»

|       |          |       |          |
|-------|----------|-------|----------|
| $a_1$ | 0,565233 | $a_0$ | -17945,4 |
| $a_2$ | 0,120569 | $a_1$ | 6666,268 |
| $R^2$ | 0,733137 | $S$   | 7839,161 |
| $F$   | 21,9779  | $n-k$ | 8        |

Результати регресійного аналізу побудованої моделі свідчать про наявність щільного зв'язку між вартістю недохідних активів та фінансовим результатом банку. Коефіцієнт детермінації 0,733137 свідчить про те, що 73% змін фінансового результату пояснюються побудованою регресійною моделлю.

Значущість моделі є високою, що свідчить про її адекватність. Оскільки  $F_{\text{табл}} < F_{\text{трозр}}$ , регресійна модель вважається значущою.

Отже, в результаті моделювання отримана така економетрична модель:

$$y = -17945,4 + 0,565233 \cdot x_1 \quad (3.1)$$

Рівняння (3.1) кількісно описує зв'язок величини прибутку банку та вартості недохідних активів.

Спираючись на те, що недохідні активи безпосередньо впливають на результативні показники банку, вважаємо, що доцільним є встановлення оптимального рівня недохідних активів для кожного банку окремо. Встановлення цього рівня неможливе без урахування рівня дохідних активів, тому, на нашу думку, доцільним є врахування організаційно-інформаційної моделі О. Мітрофанова [48, с. 34–48], яка доводить вплив недохідних активів на показники

ліквідності та дохідності банку.

Для здійснення аналізу недохідних активів з позицій «ліквідність-дохідність» у [49, с. 109–112] використовується коефіцієнт співвідношення недохідних та дохідних активів ( $HA_a$ ):

$$HA_a = HA/ДА \quad (3.2)$$

де  $HA$  – недохідні активи;

$ДА$  – дохідні активи.

Проаналізуємо динаміку дохідних та недохідних активів АТ КБ «ПриватБанк», а також коефіцієнт їх співвідношення (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2- Аналіз дохідних та недохідних активів АТ КБ «ПриватБанк»

| Рік  | Дохідні активи |               | Недохідні активи |               | Коефіцієнт співвідношення недохідних та дохідних активів |               |
|------|----------------|---------------|------------------|---------------|----------------------------------------------------------|---------------|
|      | млн грн        | темп росту, % | млн грн          | темп росту, % | коефіцієнт                                               | темп росту, % |
| 2010 | 98472          | -             | 20753            | -             | 0,2108                                                   | -             |
| 2011 | 109523         | 111,22        | 28096            | 135,38        | 0,2565                                                   | 99,44         |
| 2012 | 132584         | 121,06        | 33823            | 120,38        | 0,2551                                                   | 152,50        |
| 2013 | 142235         | 107,28        | 55335            | 163,60        | 0,3890                                                   | 63,51         |
| 2014 | 183660         | 129,12        | 45376            | 82,00         | 0,2471                                                   | 81,16         |
| 2015 | 229012         | 124,69        | 45922            | 101,20        | 0,2005                                                   | 259,70        |
| 2016 | 135038         | 58,97         | 70321            | 153,13        | 0,5207                                                   | 53,49         |
| 2017 | 199347         | 147,62        | 55523            | 78,96         | 0,2785                                                   | 74,53         |
| 2018 | 230251         | 115,50        | 47797            | 86,09         | 0,2076                                                   | 142,62        |
| 2019 | 238974         | 103,79        | 70749            | 148,02        | 0,2961                                                   | 90,39         |
| 2020 | 301771         | 126,28        | 80754            | 114,14        | 0,2676                                                   | 99,87         |
| 2021 | 316738         | 104,96        | 84647            | 104,82        | 0,2672                                                   | 100,00        |

Згідно розрахункових даних, динаміка і дохідних і недохідних активів не мала стійкої тенденції. Тому і коефіцієнт співвідношення коливався від 0,2005 до 0,5207. Слід зазначити, що значення даного коефіцієнта в межах 0,2-0,25 є допустим. В 2015 році коефіцієнт співвідношення недохідних та дохідних активів

АТ КБ «ПриватБанк» мав найменше значення за весь період дослідження. Це стало наслідком зростання дохідних активів на 24,69% та незначного зростання недохідних активів на 1,20%.

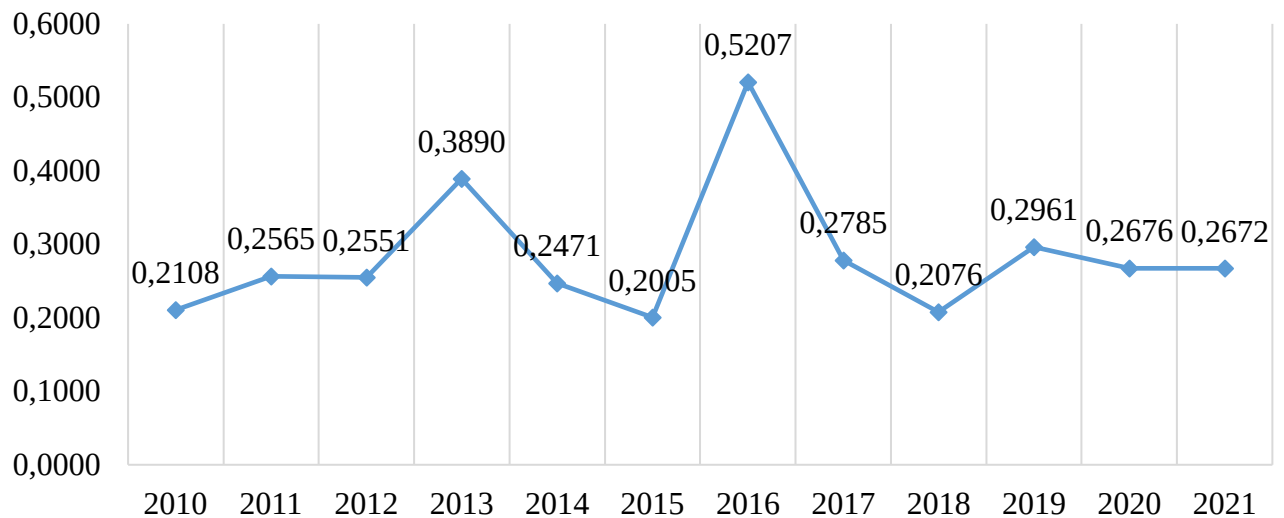


Рисунок 3.3 - Динаміка коефіцієнта співвідношення недохідних та дохідних активів АТ КБ «ПриватБанк»

Звертає на себе увагу значне перевищення нормативного значення в 2016 році (0,5207). Це стало наслідком зменшення дохідних активів на 41,03% та значного зростання недохідних активів на 53,13%.

Оскільки сьогодні стан аналітичної роботи банків не відповідає вимогам уніфікації та комплексності, тому запровадження цієї методики оцінки у всіх банках дало б можливість однаково аналізувати та порівнювати їх дохідні та недохідні активи. Запропонована методика дасть змогу банківським аналітикам комплексно оцінити рівень недохідних активів кредитної установи та отримати комплексну методику аналізу всього банку.

Що стосується системи контролю з боку держави, то, на нашу думку, її варто представити з декількох сторін:

- 1) контроль об'єкта (елементи недохідних активів і джерела їх фінансування в межах економічної системи у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем);
- 2) контроль суб'єкта управління (контроль органів внутрішнього управління

банку, які приймають управлінські рішення щодо ефективного використання недохідних активів шляхом реалізації функцій управління з урахуванням впливу на них чисельних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища).

Таким чином, система контролю об'єднує правову, нормативну та інформаційну інспекції.

Запропонований підхід здійснення контролю за недохідними активами важливо спрямувати на структурування за ознаками прямої та непрямой недохідності. Так недохідні активи прямої недохідності первісно визнаються засобами внутрішньобанківських операцій (основні засоби, нематеріальні активи, товарно-матеріальні цінності), а недохідні активи непрямой недохідності визнаються у процесі як внутрішньобанківських, так і фінансових операцій (дебіторська заборгованість).

Здійснюючи контроль активів банку з точки зору дохідних та недохідних, треба проводити комплексний аналіз діяльності банку. Це дозволить, по-перше, визначити місце аналізу недохідних активів у системі банківського менеджменту, по-друге – врахувати всі чинники впливу на них і окреслити тенденції розвитку банку. Це сприятиме максимальній ефективності діяльності банку, враховуючи вимоги до його стійкості та прибутковості.

Таким чином, узагальнити вищезазначену інформацію можемо в плані-схемі, зображеному на рисунку 3.4

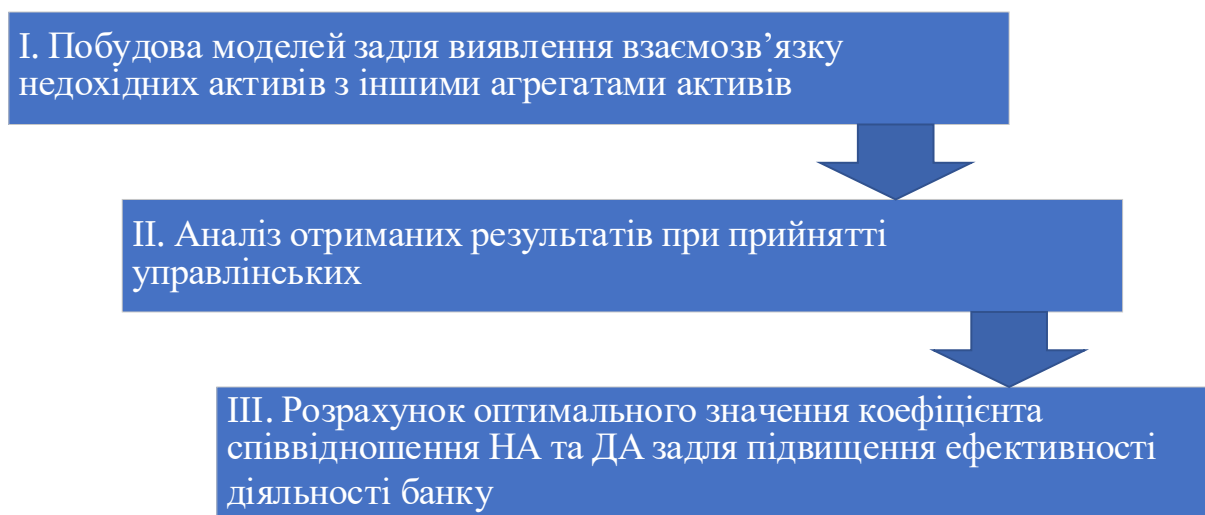


Рисунок 3.4-Етапи контролю за недохідними активами

Таким чином, отримана регресійна модель показує, що навіть ті елементи, які, на перший погляд, не повинні впливати на показники результативності, доцільно враховувати при прийнятті управлінських рішень. Залучення факторів, зазначених у рівнянні (1) при аналізі активів та системі контролю за ними допоможе конкретному банку знайти оптимальне співвідношення між дебіторською заборгованістю, основними фондами та дохідними активами.

Перевагою такого підходу є можливість прийняття якісних та вчасних рішень щодо прибутковості та рентабельності. Для менеджерів та акціонерів банків – це можливість постійно стежити за найменшими змінами, вносити управлінські корективи, в тому числі й на перспективу.

Напрямами подальших досліджень бачимо запровадження інструкції по контролю за недохідними активами в системі управління банком, завдяки якій вітчизняні банки матимуть єдиний нормо-контроль у процесі прийняття управлінських рішень стосовно активів.

### 3.2 Удосконалення управління проблемними активами банку шляхом впровадження системи раннього реагування

Економічна нестабільність спричинила збільшення обсягів проблемної заборгованості банківських установ і погіршення якості їхніх активів. Це, своєю чергою, негативно позначається на рівні регулятивного капіталу банків, обмежує можливості відновлення кредитування економіки та створює додаткові бар'єри для стимулювання економічного розвитку й підвищення інвестиційної привабливості держави. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання ефективного управління проблемними активами та формування умов для відновлення кредитування національної економіки.

Управління проблемними активами в АТ КБ «ПриватБанк» здійснюється відповідно до затвердженої Стратегії та оперативного плану управління

проблемними активами. Зазначені документи були схвалені Наглядовою радою Групи у жовтні 2021 року та визначають цільові орієнтири щодо зниження рівня й обсягів непрацюючих активів як у валовому вираженні, так і з урахуванням сформованих резервів.

Повноваження, функціональні обов'язки та відповідальність у сфері управління проблемними активами розподілені між відповідними структурними підрозділами банку. До підрозділів, які забезпечують врегулювання проблемних активів і здійснюють роботу зі стягнення простроченої заборгованості, належать Департамент Soft Collection, Напрямок Credit Collection, Напрямок Служби безпеки, Напрямок стягнення проблемної заборгованості, Напрямок управління та реструктуризації активів, Напрямок управління нерухомістю, а також Напрямок стратегій та комунікацій щодо врегулювання проблемних активів.

Для забезпечення оперативності прийняття управлінських рішень у АТ КБ «ПриватБанк» функціонує Комітет з питань управління непрацюючими активами. Рішення в межах його діяльності приймаються відповідно до встановлених Наглядовою радою Групи лімітів повноважень.

Вибір конкретного способу врегулювання проблемного активу АТ КБ «ПриватБанк» здійснює на основі оцінки чистої теперішньої вартості очікуваних грошових потоків. При цьому перевага надається таким заходам, реалізація яких забезпечує отримання економічної вигоди, що перевищує потенційні витрати, пов'язані з управлінням проблемним активом.

Процес управління проблемними активами охоплює чотири основні етапи їх життєвого циклу.

Перший етап — раннє виявлення проблемної заборгованості. На цій стадії бізнес-підрозділи здійснюють роботу з потенційно проблемними боржниками, які перебувають у статусі спостереження. У разі виникнення ранньої простроченої заборгованості, тобто невиконання планового платежу протягом одного або більше днів, застосовується дистанційне врегулювання заборгованості. Воно передбачає використання превентивних інструментів Soft Collection, зокрема телефонних дзвінків, SMS-повідомлень, поштових листів та інтерактивних

повідомлень.

Другий етап — реструктуризація заборгованості. Залежно від готовності боржника до співпраці та його фінансового стану бізнес-підрозділи банку здійснюють заходи щодо перегляду умов кредитування та зменшення фінансового навантаження. Для цього можуть застосовуватися короткострокові інструменти реструктуризації, спрямовані на відновлення належного виконання позичальником своїх зобов'язань.

Третій етап — позасудове та судове врегулювання. На цій стадії банк застосовує заходи щодо примусового стягнення заборгованості з боржників, які відмовляються від співпраці або втратили можливість виконувати свої зобов'язання внаслідок істотного погіршення фінансового стану. Водночас за наявності готовності клієнта до співпраці та підтвердження можливості відновлення його платоспроможності можуть застосовуватися інструменти дострокової реструктуризації.

У межах цього етапу АТ КБ «ПриватБанк» використовує такі основні механізми:

- проведення безпосередніх контактів із боржниками, розшук заставного майна та майна, переданого в лізинг, а також його вилучення;
- здійснення претензійно-позовної роботи, оформлення виконавчих написів нотаріусів, проведення позасудового стягнення предметів іпотеки та застави, а також супровід виконавчих проваджень;
- взаємодія з правоохоронними органами у випадках, коли щодо відповідних активів існують ознаки шахрайських дій.

Четвертий етап — реалізація стягнутого майна. На цій стадії забезпечується своєчасний і належний облік майна, яке було стягнуто, здійснюється його підготовка до реалізації та безпосередній продаж.

Списання заборгованості АТ КБ «ПриватБанк» здійснює за рахунок сформованих резервів відповідно до внутрішнього Положення про списання заборгованості та чинних нормативно-правових актів України.

Функції щодо врегулювання проблемної заборгованості, подальше

опрацювання якої внутрішніми процедурами є економічно недоцільним, банк може передавати на аутсорсинг. Крім того, АТ КБ «ПриватБанк» організовує продаж заборгованості за активами, щодо яких застосування внутрішніх заходів врегулювання не забезпечує економічної доцільності.

Наглядова рада, Правління та Комітет з питань управління непрацюючими активами на регулярній основі здійснюють моніторинг реалізації Стратегії та оцінюють ефективність функціонування процесів управління проблемними активами.

Операції АТ КБ «ПриватБанк» із пов'язаними сторонами здійснюються на комерційних умовах. Кредитні заявки, що надходять від пов'язаних сторін, розглядаються за аналогічною процедурою, що й заявки від клієнтів, які не мають статусу пов'язаних осіб.

Окремим напрямом управління ризиками банку є контроль валютного ризику. Валютний ризик являє собою ймовірність зміни вартості фінансових інструментів, якими володіє АТ КБ «ПриватБанк», унаслідок коливань валютних курсів. Основними валютами, у яких сформовані валютні позиції Групи, є гривня, долар США та євро.

Політика АТ КБ «ПриватБанк» щодо управління відкритими валютними позиціями здійснюється відповідно до вимог українського законодавства, яким встановлюються нормативні обмеження щодо таких позицій. Контроль за дотриманням відповідних нормативів і показників валютної позиції здійснюють Департамент аналізу активів, зобов'язань та інвестицій і Департамент ринків капіталу. Такий контроль проводиться щоденно на основі формування та аналізу відповідної звітності (табл. 3.3). Аналіз наведених у таблиці даних показує, що протягом двох років обсяг зобов'язань у всіх представлених іноземних валютах перевищував величину відповідних активів. Це свідчить про формування в банку відкритої короткої валютної позиції.

Справедлива вартість похідних фінансових інструментів разом з основними фінансовими інструментами, до складу яких вони входять, класифікується як фінансові активи, номіновані у гривні. Зазначений вище аналіз охоплював

виключно монетарні активи та зобов'язання. Водночас, за оцінкою керівництва банку, інвестиції в інструменти власного капіталу та немонетарні активи не створюють суттєвого рівня валютного ризику.

Таблиця 3.3 - Концентрація валютного ризику АТ КБ «ПриватБанк» станом на кінець звітного періоду та його позицію у гривнях

| Млн грн           | 2021                       |                                  |                             |                                                               | 2020                       |                                  |                             |                                                               |
|-------------------|----------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------|
|                   | Монетарні фінансові активи | Монетарні фінансові зобов'язання | Угоди своп, спот та форвард | Чиста позиція за балансовими та позабалансовими інструментами | Монетарні фінансові активи | Монетарні фінансові зобов'язання | Угоди своп, спот та форвард | Чиста позиція за балансовими та позабалансовими інструментами |
| Українські гривні | 306 738                    | 239 777                          | -                           | 66 961                                                        | 293 670                    | 222 559                          | -                           | 71 111                                                        |
| Долари США        | 44 982                     | 68 170                           | -                           | (23 188)                                                      | 40 788                     | 73 219                           | -                           | (32 431)                                                      |
| Євро              | 20 000                     | 20 162                           | -                           | (162)                                                         | 20 238                     | 20 246                           | -                           | (8)                                                           |
| Інші валюти       | 524                        | 737                              | -                           | (213)                                                         | 470                        | 616                              | -                           | (146)                                                         |
| Всього            | 372 244                    | 328 846                          | -                           | 43 398                                                        | 355 166                    | 316 640                          | -                           | 38 526                                                        |

Похідні фінансові інструменти, наведені в таблиці, являють собою монетарні фінансові активи та монетарні фінансові зобов'язання. Їх окреме відображення зумовлене необхідністю більш повної оцінки сукупного рівня валютного ризику банківської установи.

У наступній таблиці представлено результати оцінювання можливого впливу змін валютних курсів на фінансовий результат і капітал АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 3.4 - Зміна прибутку або збитку та капіталу внаслідок обґрунтовано можливих змін курсів обміну валют АТ КБ «ПриватБанк»

| Показник                      | 2021                                            |                  | 2020                                            |                  |
|-------------------------------|-------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------|------------------|
|                               | Вплив на прибуток або збиток (до оподаткування) | Вплив на капітал | Вплив на прибуток або збиток (до оподаткування) | Вплив на капітал |
| Зміцнення долара США на 20%   | (5 066)                                         | (5 066)          | (6 954)                                         | (6 954)          |
| Послаблення долара США на 5%  | 1 266                                           | 1 266            | 1 738                                           | 1 738            |
| Зміцнення євро на 10%         | (16)                                            | (16)             | (7)                                             | (7)              |
| Послаблення євро на 5%        | 8                                               | 8                | 3                                               | 3                |
| Зміцнення інших валют на 5%   | (11)                                            | (11)             | (7)                                             | (7)              |
| Послаблення інших валют на 5% | 11                                              | 11               | 7                                               | 7                |

Отже, підвищення курсу долара США як у 2020, так і у 2021 році мало негативний вплив на фінансовий результат та капітал банку. Унаслідок зміни валютного курсу відповідні показники зменшилися приблизно на 7 млрд грн у 2020 році та на 5 млрд грн у 2021 році.

Під час розрахунку показників чутливості, наведених у таблиці вище, до зміни курсу долара США було враховано вплив визнання справедливої вартості похідного фінансового інструмента, вбудованого в інвестиційні цінні папери, наявні для продажу, а також у цінні папери, утримувані до погашення.

Оцінювання валютного ризику здійснювалося виключно щодо монетарних залишків, номінованих в іноземних валютах, відмінних від функціональної валюти АТ КБ «ПриватБанк». При визначенні чутливості фінансових показників до коливань курсу долара США також було враховано вплив зміни справедливої вартості похідного фінансового інструмента, вбудованого в інвестиційні цінні папери, наявні для продажу, та інвестиційні цінні папери, що утримуються до погашення.

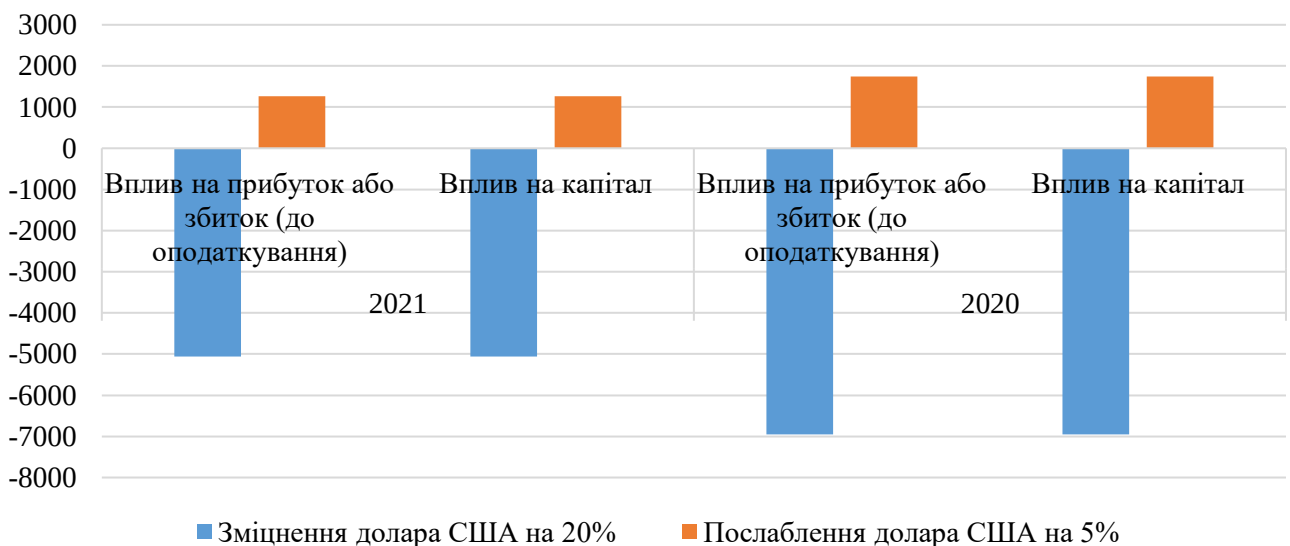


Рисунок 3.5 - Зміна прибутку або збитку та капіталу внаслідок обґрунтовано можливих змін курсів обміну валют АТ КБ «ПриватБанк»

Процентний ризик являє собою ймовірність виникнення збитків, додаткових фінансових витрат або недоотримання очікуваних доходів унаслідок несприятливої зміни рівня процентних ставок. Вплив цього виду ризику поширюється як на економічну вартість капіталу банку, так і на величину його

чистого процентного доходу.

Основною стратегічною метою політики АТ КБ «ПриватБанк» у сфері управління процентним ризиком є мінімізація потенційних втрат та запобігання їх виникненню у випадку несприятливих коливань процентних ставок. Банк може зазнавати фінансових втрат унаслідок зміни процентних ставок за активами та зобов'язаннями. Така ситуація переважно виникає тоді, коли кредитні операції здійснюються за фіксованою процентною ставкою на суми та строки, які не відповідають параметрам зобов'язань банку, залучених за фіксованою процентною ставкою.

Управління поточною ліквідністю в АТ КБ «ПриватБанк» здійснює Департамент ринків капіталу. До його основних завдань належать аналіз графіків майбутніх платежів та оперативне управління позицією ліквідності протягом банківського дня. Для регулювання ліквідності департамент використовує розміщення та залучення короткострокових ресурсів на міжбанківському ринку, операції з купівлі та продажу цінних паперів, а також інші доступні фінансові інструменти. Банк контролює строки погашення, що вкрай важливо для підтримання ліквідності ( таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Активи за строками погашення АТ КБ «ПриватБанк» станом на кінець 2021 року, млн.грн

| Активи                                                                              | До 1<br>місяця | 1-3<br>місяці | 3-6<br>місяців | 6-9<br>місяців | 9-12<br>місяців | 1- 5<br>років | Понад<br>5 років | Не<br>визначений | Всього  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|----------------|----------------|-----------------|---------------|------------------|------------------|---------|
| Грошові кошти та їх<br>еквіваленти                                                  | 52 181         | -             | -              | -              | -               | -             | -                | 1 623            | 53 804  |
| Кредити та аванси банкам                                                            | 26 243         | -             | -              | -              | -               | -             | -                | -                | 26 243  |
| Кредити та аванси клієнтам                                                          | 11 999         | 9 866         | 9 534          | 7 516          | 5 897           | 15 252        | 7 271            | 883              | 68 218  |
| Інвестиційні цінні папери за<br>справедливою вартістю                               | 2 261          | 12 028        | 29 558         | 3 245          | 15 910          | 16 483        | 142 790          | 2                | 222 277 |
| Інвестиції в асоційовану<br>компанію                                                |                | -             | -              | -              | -               | -             | -                | 30               | 30      |
| Основні засоби та<br>нематеріальні активи,<br>інвестиційна нерухомість, та<br>майно | -              | -             | -              | -              | -               | -             | -                | 9 351            | 9 351   |
| Інші фінансові активи                                                               | 3055           | -             | -              | -              | 2               | -             | 1 973            | 713              | 7 712   |
| Інші нефінансові активи та<br>поточні податкові активи                              | 024            | -             | -              | -              | -               | -             | -                | 19 317           | 19 622  |
| Загальна сума активів                                                               | 98 013         | 21 894        | 39 092         | 10 761         | 21 809          | 31 735        | 152 034          | 31 919           | 407 257 |

У стратегії управління проблемними активами банку доцільно передбачити комплекс заходів, спрямованих на забезпечення досягнення визначених цільових показників у короткостроковому (до одного року) та середньостроковому (від одного до трьох років) прогностичних періодах. При цьому необхідно враховувати результати оцінювання операційного середовища та факторів, які впливають на спроможність банку забезпечувати скорочення рівня й обсягу непрацюючих активів, а також ефективно управляти стягнутим майном.

Для практичної реалізації стратегії банку доцільно розробляти оперативний план, у якому визначаються фінансові, організаційні та технологічні заходи, строки їх виконання, відповідальні підрозділи та очікувані результати. Оперативний план повинен бути узгоджений із загальною стратегією банку та забезпечувати конкретизацію її основних завдань на відповідному часовому горизонті.

Одним із ключових елементів системи управління проблемними активами є система ключових показників ефективності (КПЕ). Вона має забезпечувати оцінювання результативності управління проблемними активами як на рівні банку в цілому, так і на рівні окремих структурних підрозділів та працівників, залучених до відповідних процесів.

Для банків із незначним рівнем проблемних активів може застосовуватися спрощена система КПЕ, яка забезпечує оцінювання ефективності управління проблемними активами на рівні банку в цілому та відповідних структурних підрозділів.

Особливе значення в системі управління проблемними активами має система раннього попередження. Її функціонування повинно ґрунтуватися на визначених банком індикаторах раннього попередження, які дають змогу своєчасно виявляти ознаки погіршення фінансового стану боржника, зниження його платоспроможності або виникнення інших факторів, здатних призвести до переходу активу в категорію непрацюючих. Водночас система раннього реагування має передбачати перелік потенційних заходів впливу, спрямованих на недопущення погіршення якості активу.

До таких заходів можуть належати посилення моніторингу фінансового стану боржника, перегляд умов кредитування, реструктуризація заборгованості, зміна графіка платежів, тимчасове зменшення кредитного навантаження, а також інші інструменти, застосування яких визначається індивідуальними характеристиками позичальника та перспективами відновлення його платоспроможності.

Окремий напрям стратегії має становити управління стягнутим майном. Банк повинен мати чіткий план реалізації такого майна, а також внутрішні процедури щодо його обліку, зберігання, експлуатації, охорони та страхування від можливого пошкодження або втрати.

Вибір конкретного методу управління проблемним активом має здійснюватися з урахуванням потенційної платоспроможності боржника, його готовності до співпраці з банком, вартості забезпечення, прогнозованих грошових потоків та економічної доцільності відповідного заходу. Основними методами врегулювання проблемної заборгованості є реструктуризація, позасудове та судове врегулювання, звернення стягнення на предмет застави, реалізація стягнутого майна, продаж проблемної заборгованості та її списання у випадках, коли подальше стягнення є економічно недоцільним.

### 3.3 Забезпечення ділової репутації банку як значущого активу в умовах цифровізації

Цифровізація банківського бізнесу зумовлює розширення підходів до розуміння гудвілу (ділової репутації) банківської установи. У сучасних умовах нематеріальні чинники, які формують репутацію банку, набувають дедалі більшого економічного значення, оскільки сприяють формуванню довіри клієнтів, зміцненню конкурентних позицій та створенню додаткових економічних вигод. Відповідно, ділова репутація може розглядатися як один із чинників, що впливає

на ринкову вартість банку та його інвестиційну привабливість.

Про економічну значущість репутаційного капіталу свідчать, зокрема, операції з придбання банківських установ, у межах яких ціна угоди може суттєво перевищувати балансову вартість чистих активів. Така різниця може бути зумовлена сукупністю нематеріальних чинників, серед яких клієнтська база, впізнаваність бренду, якість взаємовідносин із клієнтами, технологічна інфраструктура, рівень довіри до банку та його ділова репутація.

Для оцінювання ділової репутації банку за структурною складовою «взаємовідносини з клієнтами» важливим показником є обсяг коштів клієнтів, розміщених на депозитах. Динаміка депозитної бази характеризує рівень довіри клієнтів до банку, їхню готовність зберігати в ньому власні кошти та може використовуватися як один із кількісних індикаторів оцінювання взаємовідносин банку з клієнтами. Динаміку обсягу депозитів клієнтів наведено на рисунку 3.6.

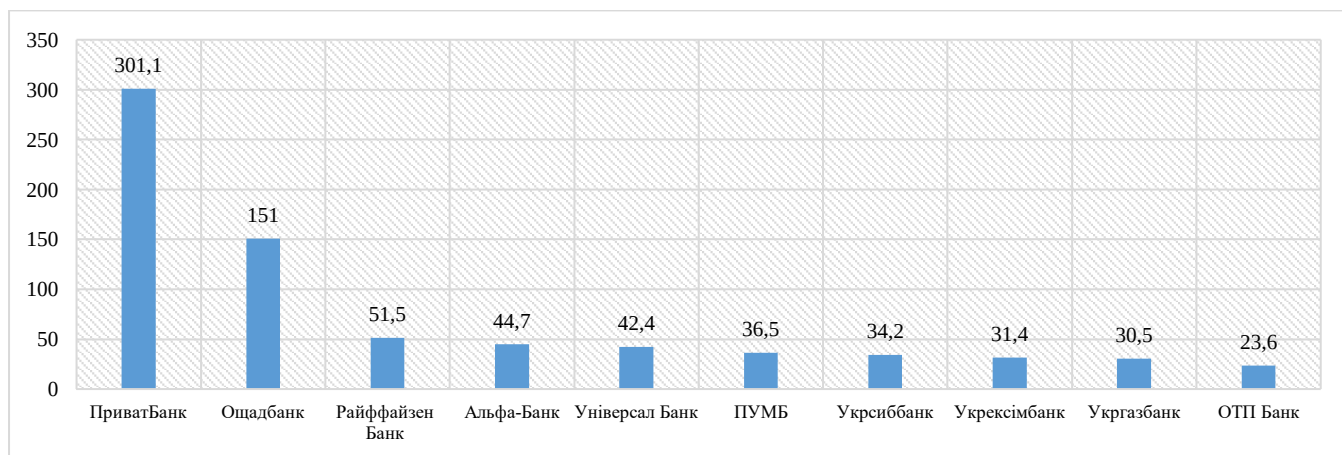


Рисунок 3.8 – Рейтинг банків в залежності від обсягів депозитів на 1 жовтня 2022 року, млрд грн

АТ КБ «ПриватБанк» є одним з найбільшим банком України, йому довіряють найбільше. Станом на 1 жовтня 2022 року послугами цього банку користуються приблизно 18 мільйонів українців, а його діджитал версія «Приват24» набула свою популярність серед 15 мільйонів користувачів.

Таким чином, очевидним є лідерство АТ КБ «ПриватБанк» на ринку банківських послуг. Це ще раз доводить, що цифровізація банківської діяльності на сьогодні є вагомим фактором впливу на популярність банку. А якість продажу клієнтам цифрової продукції банківською установою є вагомим фактором впливу

на ділову репутацію банку.

Як на ділову репутацію, так і на фінансову стійкість впливає сформований імідж банку. Створення іміджу банку – це одна з найважливіших частин стратегії банку. Імідж, що викликає в зовнішніх та внутрішніх користувачів банківського продукту приємні враження, здатний підтримувати діяльність протягом довгих років. Унікальний імідж виокремлює банк з низки конкурентів, робить його образ у свідомості користувачів більш пізнаваним. Крім того, позитивний імідж здатний підтримувати банк у часи фінансової нестійкості.

Залежно від групи користувачів (нефінансові корпорації, домашні домогосподарства, державні структури чи соціальні організації) імідж банку має бути різним та задовольняти всі вимоги.

Можна стверджувати, що рівень ділової репутації пов'язаний із життєвим циклом розвитку банків, який містить у собі стадії формування, зростання, зрілості та спаду (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Заходи забезпечення ділової репутації залежно від етапу розвитку банку

| Стадії життєвого циклу банку | Заходи забезпечення ділової репутації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Формування                   | <ul style="list-style-type: none"><li>– сегментація ринку згідно з планами;</li><li>– підбір висококваліфікованого персоналу;</li><li>– розробка фірмового стилю банку;</li><li>– створення початкової бази даних реальних і потенційних клієнтів;</li><li>– підготовка та розсилка інформаційних повідомлень щодо продуктів та стратегії розвитку банку;</li><li>– проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів розвитку банку;</li><li>– формування певної культури взаємовідносин з клієнтами та партнерами, налагодження зворотного зв'язку;</li><li>– програми лояльності банку;</li><li>– побудова репутації в соціальних медіа</li></ul> |
| Зростання                    | <ul style="list-style-type: none"><li>– впровадження і зміцнення традицій серед співробітників банку, створення корпоративного духу;</li><li>– створення загального стилю офісу банку відповідно до його традицій;</li><li>– активізація маркетингових досліджень;</li><li>– створення інноваційних дослідницьких структур;</li><li>– підкреслення в рекламі стабільної діяльності банку;</li><li>– постійний зв'язок з наявними клієнтами;</li><li>– реклама технологій банку;</li><li>– застосування соціальної реклами;</li><li>– активне використання фірмового стилю банку;</li><li>– початок діяльності з PR;</li></ul>                                |

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зрілість | <ul style="list-style-type: none"> <li>– стимулювання інноваційної діяльності банку;</li> <li>– персонал бере участь у курсах підвищення кваліфікації, перепрофілюванні тощо;</li> <li>– мотивація персоналу і забезпечення соціальних гарантій;</li> <li>– відкриття філій банку в регіонах, вихід на міжнародні ринки;</li> <li>– створення пробних нових напрямів діяльності;</li> <li>– постійна підтримка прямого і зворотного зв'язку з клієнтами;</li> <li>– початок рекламної кампанії інноваційних проектів банку;</li> <li>– активна участь у суспільному житті, публічні заходи різного рівня;</li> <li>– розширення соціальної реклами, благодійність, спонсорство;</li> <li>– робота з відгуками та коментарями у блогах, на форумах, тематичних сайтах</li> </ul> |
| Спад     | <p>Якщо трансформація банку призводить до його стагнації та банкрутства, то банк виконує свої зобов'язання, підтримує зв'язки з клієнтами.</p> <p>Якщо банк вийшов на інноваційний шлях розвитку, то весь цикл запускається знову:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– залучення фінансових інвестицій;</li> <li>– заходи з професійного розвитку персоналу;</li> <li>– акцент на якості послуг, соціальній відповідальності, турботі про клієнтів та партнерів;</li> <li>– встановлення оптимальної цінової політики;</li> <li>– проведення маркетингових досліджень, інтенсивних рекламних кампаній, PR-акцій, спрямованих на підтримку іміджу та репутації;</li> <li>– робота з «уряткування» репутації під час кризових ситуацій, нападу конкурентів,</li> </ul>   |

АТ КБ «ПриватБанк» перебуває на стадії зрілості життєвого циклу банківської установи. На цьому етапі особливого значення набуває не лише збереження досягнутих конкурентних позицій, а й підтримання довіри клієнтів, розвиток інноваційного потенціалу та адаптація банку до трансформацій фінансового ринку. З урахуванням сучасних викликів, зокрема активного розвитку цифрових технологій, доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на підтримання та зміцнення ділової репутації АТ КБ «ПриватБанк».

До основних заходів доцільно віднести:

- стимулювання інноваційної діяльності банку та впровадження нових цифрових продуктів і сервісів;
- підвищення професійної кваліфікації працівників відповідно до сучасних вимог цифрової трансформації банківської діяльності;
- удосконалення системи мотивації персоналу та забезпечення належного рівня соціальних гарантій;
- апробацію нових напрямів діяльності та цифрових продуктів у тестовому режимі з подальшим масштабуванням найбільш результативних рішень;
- постійне підтримання прямого та зворотного зв'язку з клієнтами для своєчасного виявлення їхніх потреб, побажань і проблем;
- активізацію участі банку в суспільному житті, реалізацію та підтримку

публічних і соціально значущих заходів;

- розширення соціальної реклами, благодійної діяльності та спонсорських проєктів;
- системний моніторинг відгуків і коментарів клієнтів у соціальних мережах, блогах, на форумах та інших тематичних онлайн-ресурсах із подальшим реагуванням на виявлені проблеми.

Реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати комплексний підхід до управління діловою репутацією банку, за якого репутаційні ризики розглядатимуться не лише як наслідок окремих негативних подій, а як результат сукупного впливу якості обслуговування, цифрових продуктів, кадрової політики, комунікаційної діяльності та соціальної відповідальності банку.

Цифровізація безпосередньо впливає на характер взаємодії банку з клієнтами, оскільки значна частина операцій переноситься у дистанційні канали обслуговування. Відповідно, стабільність мобільного та інтернет-банкінгу, зручність цифрових сервісів, оперативність проведення операцій, захист персональних даних та фінансова безпека стають важливими складовими клієнтського досвіду, а отже, і ділової репутації банку.

Тому одним із визначальних напрямів підтримання ділової репутації АТ КБ «ПриватБанк» має бути подальший розвиток цифровізації у взаємозв'язку з підвищенням якості обслуговування клієнтів. При цьому цифрову трансформацію доцільно розглядати не як самоціль, а як інструмент підвищення доступності, надійності та якості банківських послуг. Саме поєднання технологічних інновацій із клієнтоорієнтованим підходом, професійним розвитком персоналу та соціальною відповідальністю може формувати стійку основу для підтримання позитивної ділової репутації банку.

## Висновки до третього розділу

При виборі, куди саме спрямувати вільні кошти (на придбання або

виготовлення основних засобів та нематеріальних активів чи на фінансові операції), керівництво банку найчастіше обирає другий варіант, який сприятиме формуванню прибутку. Однак недохідні активи є невід'ємною складовою забезпечення нормального процесу діяльності банківської установи, недостатність яких призводить до зменшення ефективності роботи банку.

Вважаємо, що актуальною проблемою на сьогодні є визначення ефективності використання недохідних активів у грошовому еквіваленті, оскільки вони впливають на процес надання банківських послуг здебільшого опосередковано. Виняток становить розрахунково-касове обслуговування клієнтів за допомогою такого нематеріального активу, як комп'ютерна програма «Клієнт-Банк».

Враховуючи вищезазначену інформацію, можемо стверджувати, що управління недохідними активами банку – це система підходів, методів та інструментів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із процесами формування необхідного рівня недохідних активів і структури джерел їх фінансування для досягнення стратегічної мети управління банком.

Для статистичного дослідження впливу недохідних активів на величину фінансового результату АТ КБ «ПриватБанк» скористалися методом статистичного аналізу – побудовою лінійної регресії, де за фактор  $x_1$  прийнято недохідні активи, а  $i$  – коефіцієнти лінійної регресії,  $u$  – випадкова складова, що в нашому випадку описує вплив випадкових факторів та вплив дохідних активів на величину фінансового результату.

Таким чином, отримана регресійна модель показує, що навіть ті елементи, які, на перший погляд, не повинні впливати на показники результативності, доцільно враховувати при прийнятті управлінських рішень. Залучення факторів, зазначених у рівнянні при аналізі активів та системі контролю за ними допоможе конкретному банку знайти оптимальне співвідношення між дебіторською заборгованістю, основними фондами та дохідними активами.

Перевагою такого підходу є можливість прийняття якісних та вчасних рішень щодо прибутковості та рентабельності. Для менеджерів та акціонерів банків – це можливість постійно стежити за найменшими змінами, вносити управлінські

корективи, в тому числі й на перспективу.

Економічна нестабільність призвела до зростання обсягів проблемної заборгованості банків, погіршення якості їх активів, а це негативним чином впливає на регулятивний капітал банків, стримує відновлення кредитування економіки, що є суттєвою перешкодою стимулювання економічного зростання та підвищення інвестиційної привабливості країни.

Тому особливої актуальності та важливого значення у сучасних умовах господарювання набуває ефективне управління проблемними активами та відновлення кредитування економіки країни.

Запровадження системи раннього реагування має забезпечити виявлення на ранньому етапі потенційно проблемних активів та управління ними. Основним інструментарієм цієї системи мають стати визначені банком індикатори раннього попередження, спрямовані на завчасне виявлення ознак потенційної проблемності боржників, а також комплекс потенційно прийнятних заходів для упередження перетворення таких активів у непрацюючі. Окрему увагу банкам слід приділяти процесу управління стягнутим майном, зокрема, наявності плану продажу такого майна, внутрішньобанківських процедур щодо його утримання, експлуатації, охорони та страхування від втрати/пошкодження.

Глобалізація банківського бізнесу обумовлює розширене розуміння гудвілу (ділової репутації). Нематеріальні чинники, які формують репутацію банку, є джерелом економічних вигод і істотною складовою його вартості. Про це свідчать і останні придбання в українському банківському секторі, котрі відобразили значне перевищення ціни угод над балансовою вартістю чистих активів. МСФЗ передбачають вартісну оцінку гудвілу при злитті і поглинанні. Проте враховувати динаміку ділової репутації банків необхідно і в інших ситуаціях. Перелічені питання вимагають детальних роз'яснень з посиланням на міжнародну та вітчизняну бухгалтерську практику. Для забезпечення ділової репутації банків за структурною складовою «взаємовідносини з клієнтами» має важливе значення обсяг депозитів привілейованих клієнтів, однак він може спричинити ситуацію формування негативної ділової репутації за рахунок недоброчесної конкуренції,

паніки населення. АТ КБ «ПриватБанк» має гідний рівень ділової репутації.

Як на ділову репутацію, так і на фінансову стійкість впливає сформований імідж банку. Створення іміджу банку – це одна з найважливіших частин стратегії банку. Імідж, що викликає в зовнішніх та внутрішніх користувачів банківського продукту приємні враження, здатний підтримувати діяльність протягом довгих років. Унікальний імідж виокремлює банк з низки конкурентів, робить його образ у свідомості користувачів більш пізнаваним. Крім того, позитивний імідж здатний підтримувати банк у часи фінансової нестійкості. Тому АТ КБ «ПриватБанк» повинен постійно інвестувати у власний імідж.

## Висновки

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Досліджено економічну сутність, цілі та завдання управління активами банку. Активні операції це розміщення коштів, які є різними за своєю ліквідністю, з метою одержання позитивного фінансового результату. Всі активи банку поділяються на дохідні (безпосередньо спрямовані на отримання доходу) і недохідні (потребують додаткового вкладання коштів). Однак, значна частка нематеріальних активів може свідчити про інноваційний характер стратегії банку, про вкладення капіталу в ліцензії, патенти та іншу інтелектуальну власність. Система управління активами повинна враховувати та пристосовуватися до мінливого середовища. Так, діджиталізація банківського бізнесу вимагає також адаптації банківських активів. Тому, можемо стверджувати, що управління активами банку – це адаптивна система підходів, методів та інструментів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із процесами формування оптимального рівня та якості активів відповідно до обраної стратегії.

Обґрунтовано концептуальні основи формування системи управління активами банку. Так, система управління активами банку містить: об'єкти та суб'єкти. Суб'єктами є особи, які мають суттєвий вплив у процесі прийняття рішень в сфері управління активами банку. Об'єктом управління є процес управління активами, котрий націлений на зростання вартості власного капіталу банку за умов волатильності мікросередовища та макросередовища. Ієрархія системи управління активами банку будується за окремими рівнями управління, а саме: стратегічний, тактичний, оперативний. На даний час існує безліч різних стратегій та підходів щодо управління активами банківської установи. Однак, потрібно розуміти, що використання таких стратегій повинне забезпечуватися обов'язково висококваліфікованим персоналом банку, який зможе вчасно та правильно зорієнтуватися у виборі того чи іншого плану дій для створення максимально

ефективного механізму управління активами.

Розроблено порівняльну характеристику необанків та традиційних банків. Так, необанки, які іноді називають «банками-претендентами», є фінансовими компаніями, які пропонують програми, програмне забезпечення та інші технології для оптимізації мобільного та онлайн-банкінгу. Ці фінансові технології зазвичай спеціалізуються на конкретних фінансових продуктах, таких як чекові та ощадні рахунки. Вони також, як правило, більш швидкі та прозорі, ніж їхні колеги з традиційного банку, хоча багато звичайних банків співпрацюють з необанками, щоб розширити свої послуги для клієнтів.

Досліджено рівень цифровізації банківського сектору. Зараз домінуючим каналом дистанційного банківського обслуговування є Інтернет-банкінг. Кількість його клієнтів швидко збільшується. Загалом у ЄС кількість користувачів, які користуються даними послугами зросла з 16% у 2011 р. до 36% у 2017 році та до передбачуваного 65,3% у 2022 році. Проте, варто розуміти що цей відсоток може різнитися в різних країнах. На сучасному етапі технології надання послуг інформаційного банкінгу включають такі основні канали отримання користувачем інформації: Internet-banking, Mobile-banking, SMS-banking, Phone-banking, PC-banking та обслуговування з використанням банкоматів (ATM-banking) й засобів банківського самообслуговування. У період з 2008 року сума безготівкових операцій збільшилася майже в 200 разів, а кількість операцій за цей період збільшилася трохи більше ніж в 100 разів. У 2021 році найбільша частка припала на категорію переказ картки на картку и становила 43,6% або 1 352 млрд грн у грошовому еквіваленті. Другою найбільшою часткою становили розрахунки з використанням платіжних терміналів, їх частка дорівнювала 28,4% або 878,7 млрд грн. Операції з оплати товарів у інтернеті становили 23,3% (721,3 млрд грн), переказ коштів з картки на банківський рахунок припало 3,8% (118,6 млрд грн), операції у пристроях самообслуговування є найменшою категорією і становлять лише 0,9% (28,5 млрд грн). Важливим також є розширення платіжної інфраструктури, а саме збільшення кількості пунктів надання послуг, які приймають платіжні картки.

Здійснено аналіз фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» за період 2019-2021 рр. АТ КБ «ПриватБанк» є одним з найбільшим банком України, йому довіряють найбільше. Станом на 1 жовтня 2022 року послугами цього банку користуються приблизно 18 мільйонів українців, а його діджитал версія «Приват24» набула свою популярність серед 15 мільйонів користувачів. Чистий прибуток банку мав аритмію. Так, в 2020 році він зменшився на 25.47% або на 8307 млн грн. В 2021 році чистий прибуток, навпаки, значно додав. Так, його зростання становило 44,23% або 10748 млн грн. Більшість показників оцінки фінансового стану знаходяться в межах норми, або навіть набагато кращі. Окрім показників миттєвої ліквідності та коефіцієнта кредитної активності. Дані показники значно менше норми. Це пов'язано зі значною питомою вагою цінних паперів в структурі активів та недостатнім рівнем грошових коштів.

Проведено аналіз ефективності проведення активних операцій АТ КБ «ПриватБанк» у за період 2019-2021 рр. Таким чином, в структурі активів АТ КБ «ПриватБанк» переважають інвестиційні папери і кредити та аванси клієнтам. Однак, якщо говорити про оптимальність структури, то звертає на себе увагу низька питома вага кредитів та основних засобів банку. Так, найбільша частка в активах банку у кредитів була у 2019 році і складала близько 27%, тоді як оптимальне значення 40%. При чому кредити поступово втрачають в структурі. Так, за період аналізу воно зменшилися в структурі на 2,23%. Основні кошти й нематеріальні активи оптимально в структурі активів повинні мати 17-18%. В нашому випадку їх вага не перевищує 2%. Натомість інвестиційні цінні папери замість оптимальних 10-12% займають в структурі активів більше 50%. Банк за весь проаналізований період вів пасивну кредитно-інвестиційну політику. Єдиним винятком є 2018 рік, з результатом 66,08%, що свідчить про те, що банк в цьому році перейшов до активної політики, але цей показник є ближчим до граничного значення, тому все ж таки банк вів пасивну політику.

Розроблені напрями удосконалення елементів системи управління активами АТ КБ «ПриватБанк». Актуальною проблемою на сьогодні є визначення ефективності використання недохідних активів у грошовому еквіваленті, оскільки

вони впливають на процес надання банківських послуг здебільшого опосередковано. Для статистичного дослідження впливу недохідних активів на величину фінансового результату АТ КБ «ПриватБанк» скористалися методом статистичного аналізу – побудовою лінійної регресії. Отримана регресійна модель показує, що навіть ті елементи, які, на перший погляд, не повинні впливати на показники результативності, доцільно враховувати при прийнятті управлінських рішень. Залучення факторів, зазначених у рівнянні при аналізі активів та системі контролю за ними допоможе конкретному банку знайти оптимальне співвідношення між дебіторською заборгованістю, основними фондами та дохідними активами. Запровадження системи раннього реагування має забезпечити виявлення на ранньому етапі потенційно проблемних активів та управління ними. Для забезпечення ділової репутації банків за структурною складовою «взаємовідносини з клієнтами» має важливе значення обсяг депозитів привілейованих клієнтів, однак він може спричинити ситуацію формування негативної ділової репутації за рахунок недоброчесної конкуренції, паніки населення. АТ КБ «ПриватБанк» має гідний рівень ділової репутації. Як на ділову репутацію, так і на фінансову стійкість впливає сформований імідж банку. Створення іміджу банку – це одна з найважливіших частин стратегії банку. Тому АТ КБ «ПриватБанк» повинен постійно інвестувати у власний імідж.

## Список використаних джерел

1. Волошин І. Оптимальне управління роздрібним кредитуванням банку / І. Волошин // *Вісник Національного банку України*. 2010. № 5. С. 22–27.
2. Шварц О. В. Управління активами і пасивами банку як фактор забезпечення фінансової стійкості банку / О. В. Шварц // *Фінансовий простір*. 2015. № 2 (18). С. 145–149.
3. Гроші та кредит: підручник за заг. ред. М.І.Савлука. М-во освіти і науки України. КНЕУ. К. 2001. 602 с.
4. Шелудько В.М. Фінансовий ринок: Навч. посібник. К.: Знання-Прес, 2002. – 535 с.
5. Банківські операції: Підручник / За ред. А.М. Мороза. К.: КНЕУ, 2002.
6. Кредитний менеджмент у банку: підручник / С. М. Аржевітін, Т. П. Остапишин, І. Б. Охрименко, Н.П. Баріда та ін. К.: КНЕУ, 2017. - 500 с
7. Луців, Б. Л. Інвестиційний потенціал банківської системи України / Б. Л. Луців, Т. Б. Стечишин // *Фінанси України*. – 2009. – № 9. – С. 67-77.
8. Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України Постанова Правління НБУ від 18.07.2019 № 97. Документ v0097500-19, чинний, поточна редакція – Редакція від 22.05.2021, підстава – v0041500-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19#Text> (дата звернення: 09.11.2022).
9. Кириченко О. та ін. Банківський менеджмент: Навч. посіб. для вищих навч. закладів / О. Кириченко, І. Гіленко, А. Ятченко. К.: Основи, 2009. 671 с.
10. Про банки та банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. №2121-14 (зі змінами та доповненнями остання редакція від 16.10.2011). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 09.11.2022)
11. О. Кириченко Ресурсна база українських комерційних банків як джерело ліквідності / О. Кириченко // *Банківська справа*. 2012. № 2. С. 42-44

12 Гарбар Є.С. Фактори впливу на фінансову стійкість банку в умовах нестабільного економічного середовища. *Науковий вісник Ужгородського університету Серія "Економіка"*. 2015. Випуск 1 (45). Т.1 С. 184-187.

13 Ткачова, Н. О. Активи комерційних банків України та аналітичні аспекти їх розвитку / Н. О. Ткачова // *Проблеми формування і розвитку фінансово-кредитної системи України*: Наукове видання. Х. : Штрих, 2002. 274 с. С. 63–68.

14 Раєвський, К. Методичні рекомендації щодо економічного аналізу діяльності комерційного банку / К. Раєвський, Т. Раєвська // *Вісник НБУ*. 1999. № 3. – С. 31–41.

15 Герасимович, А. М. Аналіз банківської діяльності: підручник / А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій та ін.// К. : КНЕУ, 2003. 102 с. С. 38–40.

16 Костюк, А. Н. Корпоративное управление в банке: монография / А. Н. Костюк. Суми : ГВУЗ “УАБД НБУ”, 2008. 332 с.

17 Криклій, О. А. Банківський менеджмент: питання теорії та практики: монографія/ О. А. Криклій, Н. Г. Маслак, О. М. Пожар та ін.// Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2011. 152 с.

18 Любунь, О.С., Фінансовий менеджмент у банку: навчальний посібник / О. С. Любунь, В. І. Грушко. К.: Слово, 2004. 296 с.

19 Дзюблюк, О. В. Комерційні банки в умовах переходу до ринкових відносин / О. В. Дзюблюк// Тернопіль : Економічна думка, 1996. 140 с.

20 Козьменко, С. М., Стратегічний менеджмент банку: навчальний посібник / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко//.Суми: Університетська книга, 2003. 734 с.

21 Примостка, Л. Управління активами і пасивами комерційного банку / Л. Примостка // *Вісник Національного банку України*. 2001. № 2. С. 39–44.

22 Заруба, О. Д. Фінансовий менеджмент у банках: навчальний посібник / О. Д. Заруба//. К.: Знання, 1997. 172 с.

23 Довгань Ж. Основи комплексного управління активами і пасивами банку / Ж. Довгань. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Svfin/20012\\_2/15-](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Svfin/20012_2/15-)

064.pdf. (дата звернення: 26.11.2022).

24 Шварц О.В. Інтегроване управління активами і пасивами як філософія управління сучасним банком / Шварц О.В / *Електронний науковий збірник: Вісник КЕФ КНЕУ імені Вадима Гетьмана*, №1, 2010. С. 55-59.

25 Вербецька О. О. Комплексне управління активами і пасивами / О. О. Вербецька // *Управління розвитком*. 2014. № 3 (166). С. 94-96.

26 Кириченко О.А. Банківський менеджмент: Навчальний посібник / За ред. О.А. Кириченко К: Знання Прес, 2002 438 с.

27 Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент у банку: Навчальний посібник / За ред. Примостка Л.О К:КНЕУ, 2004 468 с.

28 Костюченко Т. І. Ліквідність комерційного банку: управління та регулювання / Т. І. Костюченко// *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2013. № 2. С. 86-92.

29 Аналіз банківської діяльності: навч. посіб. / Нац. банк України / Ред.: У.Я. Грудзевич. К., 2007. 222 с.

30 Бобир В. В. Управління ліквідністю в комерційному банку // *Проблеми формування і розвитку фінансово-кредитної системи України*: Зб. наук. ст. Х.: Штрих, 2002. 274 с.

31 Гриджук Д.М. Забезпечення кредитних зобов'язань у діяльності банків / Д.М. Гриджук, В.О. Олійник. К.: Істина, 2011. 253 с.

32 Дзюблюк О.В. Оптимізація управління активами і пасивами комерційного банку // *Фінанси України*. 2002. №5. С. 129-138.

33 Зубок М.І. Організаційно-правові основи безпеки банківської діяльності в Україні: Навч. посіб. / М.І. Зубок, Л.В. Ніколаєва. 2-е вид., доп. К.: Істина, 2010. 84 с.

34 Музиченко А.С. Основні напрями поглиблення інвестиційної діяльності комерційних банків / А.С. Музиченко // *Вісн. Укр. акад. банк. справи*. 2001. N 1. С. 49-52.

35 Операційний менеджмент у банках: навч. посіб. / Нац. банк України / Ред.: Л.М. Хміль. К., 2007. 319 с.

36 Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент банку./ Л.О.Примостка / К, КНЕУ. 2004. 279 с.

37 Косяк М.В. Цифровізація економіки – драйвер інноваційного розвитку України: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11704/9793>

38 Digital Banking And Its Foray Into The Banking Sector URL: <https://tavaga.com/blog/digital-banking-and-its-foray-into-the-banking-sector/> (дата звернення: 20.11.2022).

39 Необанк: поняття, історія та перспектива розвитку в Україні URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/neobank-ponyattya-istoriya-ta-perspektiva-rozvitku-v-ukrayini.html> (дата звернення: 22.11.2022).

40 Forinsurer Особливості банківського обслуговування на основі Internet-технологій. URL: <https://forinsurer.com/public/03/10/16/774> (дата звернення: 26.11.2022).

41 Файдула М. В. Дистанційне обслуговування клієнтів банків та його розвиток в Україні. Тернопіль, 2018. 100 с.

42 Онищенко Ю. І., Дем'яновська Д. О. Оцінка стану дистанційного обслуговування клієнтів в банках України. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 2(02). С. 141–145.

43 Інформаційний Інтернет-портал Міністерства фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 26.08.2022).

44 Обсяги безготівкових розрахунків в Україні зростають, попри війну URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/obsyagi-bezgotivkovih-rozrahunkiv-v-ukrayini-zrostayut-popri-viynu> (дата звернення: 26.11.2022).

45 Набок, Р. Управлінська модель обліку недохідних активів банку/ Р. Набок, О. Набок // *Вісник Національного банку України*. 2003. № 3. С. 62–65.

46 Костюк, А. Н. Корпоративноеуправление в банке: монография / А. Н. Костюк. Суми : ГВУЗ “УАБД НБУ”, 2008. 332 с.

47 Криклій, О. А. Банківський менеджмент: питання теорії та практики:

монографія / О. А. Криклій, Н. Г. Маслак, О. М. Пожар та ін.// Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2011. 152 с.

48 Набок, Р. Системний аналіз недохідних активів банку/ Р. Набок // *Вісник Національного банку України*. 2004. № 9. С.34–48.

49 Набок, Р. М. Сучасний стан та перспективи розвитку комплексного аналізу недохідних активів банку / Р. М. Набок // *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2009. Т. 9. С. 109–112.

50 Про затвердження положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України: Постанова НБУ від 18.07.2019 р. № 97 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19> (дата звернення: 15.10.2022).

51 Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями Постанова Правління НБУ від 30.06.2016 № 351 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#n33> (дата звернення: 15.10.2022).

52 Міщенко В. Удосконалення управління проблемними активами банків. *Фінанси України*. 2009. № 10. С. 43–54.

53 В.В. Коваленко Ділова репутація та її вплив на фінансову стійкість банків. *Академічний огляд*. 2021. № 1 (54). с 23-35.

54 Румик І. І. Вплив банківського кредитування на економіку України. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія: Економіка. 2021. Вип. 9. С. 113–120.