

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**ПОПИК АЛІНА ІВАНІВНА**

Допускається до захисту:  
в.о.завідувача кафедри  
фінансів та банківської справи,  
д-р екон. наук, професор  
Л.В. Юрчишена  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ БАНКІВ**

Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування  
ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
Н. І. Волкова, доцент кафедри  
фінансів і банківської справи,  
канд. екон. наук

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
бали/за шкалою ЄКТС/за  
національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2022

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ</b>	<b>6</b>
<b>ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ БАНКУ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність управління фінансовою стійкістю банку.....	6
1.2. Концепція вдосконалення управління фінансовою стійкістю банку.....	16
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ</b>	<b>29</b>
<b>СТІЙКІСТЮ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....</b>	<b>29</b>
2.1. Аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» на вітчизняному банківському ринку .....	29
2.2. Оцінка показників фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк».....	42
2.3. Розробка та апробація моделі управління фінансовою стійкістю АТ КБ «ПриватБанк» .....	47
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ</b>	<b>56</b>
<b>ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ БАНКУ .....</b>	<b>56</b>
3.1. Використання досвіду розвинених країн управління фінансовою стійкістю банків України.....	56
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення управління фінансовою стійкістю АТ КБ «ПриватБанк» на основі прогнозування її забезпечення.....	59
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>65</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>70</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>76</b>

## ВСТУП

Головною умовою відновлення національної економіки, яка перебуває у нестабільному стані, є оздоровлення фінансового сектора України, а зокрема банківської системи. Сьогодні роль банків як головних регуляторів грошових потоків у межах національної економіки значно збільшилася. Відтак, в умовах системної кризи у банківському секторі України, яка супроводжується падінням показників прибутковості та ліквідності банківських установ, масовою ліквідацією банків, зростанням ризиків банківської діяльності, зниженням рівня довіри до банківської системи та відтоком іноземного капіталу, гостро постає питання створення ефективної системи управління фінансовою стійкістю банку.

Актуальність роботи. В умовах глобалізації світової економіки відбувається посилення конкурентної боротьби на фінансових ринках, відповідно, проблема створення та вдосконалення системи управління фінансовою стійкістю банківської системи стає пріоритетною, враховуючи кризовий стан вітчизняного банківського сектору.

Даній проблемі присвятили праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: Е. Альтман, М.М. Берест, У. Бівер, О.Д. Вовчак, В.Я. Герасимова, Р. Ліс, О.Ф. Плаксюк, О.Л. Пластун, Г. Спрінгейт, Дж. Таффлер, Г. Тішоу, А.П. Тимошенко та інші, але попри значну кількість напрацювань, через інтенсивний та динамічний розвиток економіки, дане питання залишається актуальним.

Метою роботи є розробка та апробація моделі управління фінансовою стійкістю задля оздоровлення фінансового сектора України.

Для досягнення визначеної у роботі мети поставлено і вирішено такі завдання:

- розкрити економічну сутність управління фінансовою стійкістю банку;
- розробити концепцію вдосконалення управління фінансовою стійкістю банку;

- здійснити аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» на українському банківському ринку;
- оцінити фінансову стійкість АТ КБ «ПриватБанк»;
- розробити та апробувати модель управління фінансовою стійкістю АТ КБ «ПриватБанк»;
- охарактеризувати основні методи вдосконалення процесів управління фінансовою стійкістю банку з урахуванням зарубіжного досвіду;
- здійснити апробацію концепції вдосконалення управління фінансовою стійкістю на матеріалах АТ КБ «ПриватБанк»;

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовою стійкістю банку.

Предметом дослідження виступають економічні відносини, які з'являються в процесі управління фінансовою стійкістю банку.

Методи дослідження. У ході проведення дослідження були використані наступні методи: метод узагальнення – використано для окреслення загальних тенденцій розвитку АТ КБ «ПриватБанк», вітчизняного банківського сектору та економічної ситуації в країні загалом; порівняння – для дослідження динаміки зміни показників АТ КБ «ПриватБанк» та банківського сектору; системного аналізу – для систематизації показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк», табличний та графічний методи - для представлення наочності викладеного матеріалу, а також застосовуються методи індукції, дедукції та синтезу у теоретичному аналізі (перший розділ), в оцінці і аналізі діяльності банку (другий розділ) та пошуку відповідних рекомендацій (третій розділ).

Інформаційною базою дослідження стали провідні наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у даній проблематиці, статистична інформація Державної служби статистики України, Національного банку України, нормативно-правові акти, а також фінансові звіти АТ КБ «ПриватБанк», інтернет-ресурси.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації підходів до визначення сутності фінансової стійкості банку та узагальненні наявного

теоретично-практичного матеріалу у концепцію управління фінансовою стійкістю банку.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у наданні рекомендацій щодо шляхів покращення управління фінансовою стійкістю банківських установ, як стратегічно важливих структурних елементів економічної системи країни.

Апробація результатів дослідження здійснене шляхом публікації статті на тему: «Аналіз управління фінансовою стійкістю АТ КБ «ПриватБанк», у фаховому виданні «Економіка та суспільство», а також шляхом участі у двох конференціях з публікацією тез доповіді.

Робота складається із вступу, основної частини, що містить 27 рисунків, 15 таблиць та додатки. Список використаних джерел включає 53 найменувань.

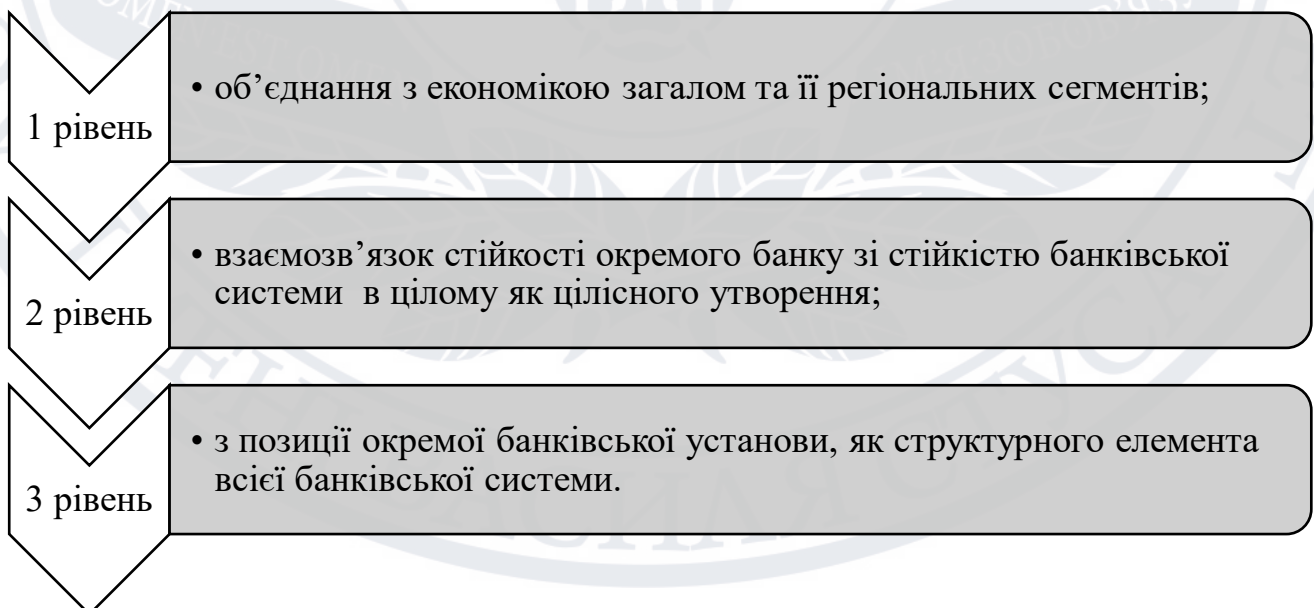
## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ БАНКУ

#### 1.1. Сутність управління фінансовою стійкістю банку

Сьогодні банківські установи та банківський ринок функціонують в умовах економічної кон'юнктури і політичної ситуації, яка системно змінюється, відповідно основною властивістю кожного банку як суб'єкта ринку є його спроможність до адаптації, самоорганізації і пристосування до змін зовнішніх та внутрішніх умов шляхом зміни структури елементів або їх параметрів з метою забезпечення фінансової стійкості [1].

Вчені-економісти розглядають поняття фінансової стійкості у різних аспектах. У додатку А подано визначення поняття «стійкість». Узагальнення наданих у додатку А понять стійкості дає підстави стверджувати, що стійкість банківської установи являє собою комплексну характеристику. З позиції методології це означає, що процеси управління стійкістю банківської установи варто розглядати з позиції взаємозв'язку основних її рівнів, які схематично подано на рисунку 1.1.



**Рисунок 1.1. Основні рівні управління стійкістю банків**

*Джерело: складено автором на основі [2]*

Отже, загалом можемо визначити, що стійкість банку є макроекономічною характеристикою одночасно і банку і усієї банківської системи. Підходи вчених економістів до визначення поняття «фінансова стійкість» подані у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення терміну «фінансова стійкість»

Автор	Характеристика категорій
Л.А. Ключко » [3]	Статичну фінансову стійкість автор визначає як: «дотримання параметрів діяльності банківської установи в оптимальних межах. Динамічна фінансова стійкість банківської установи означає врівноважене і збалансоване зростання позитивних, а також зниження негативних параметрів діяльності банківської установи в межах допустимого ризику відповідно до визначеної системи показників узгоджених стратегічних і поточних цілей банківської установи, а також його функціонування у процесі прогресивного розвитку
І.М. Васькович[4]	Фінансова стійкість банку – це: «кількісна і якісна характеристика здатності системи трансформувати ресурси банківської установи та з максимальною ефективністю, а також з мінімальним ризиком виконувати банківські функції, витримуючи вплив кризових зовнішніх і внутрішніх факторів»
Н.М. Шелудько [5]	Фінансова стійкість – це: «динамічна інтегральна характеристика спроможності банківської установи як системи трансформування ризиків та ресурсів повноцінно виконувати банківські функції, витримуючи вплив ряду факторів зовнішнього та внутрішнього середовища»
Б.А. Райзберг [6]	«Фінансова стійкість – своєрідне перевищення над витратами банківської установи його доходів»
В.М. Кочетков [7]	Фінансова стійкість – це: «спроможність банківської установи як системи трансформування ресурсів банківської установи отримавши мінімальний вплив ризикових факторів і з максимальною ефективністю здійснювати свої функції у ринковому середовищі попри вплив екзогенних та ендогенних факторів»
І.Є. Склеповий [8]	Фінансова стійкість – це: «інтегральна характеристика спроможності банківської установи як системи трансформування ризиків та ресурсів повноцінно реалізовувати свої функції, протидіючи впливу негативних факторів»
І.І. Микитчик [9]	Фінансова стійкість – це: «частковий вияв фінансової надійності банківської установи»
В.М. Живалов [10]	Стійкість банку – це: «здатність банківської установи у динамічних умовах ринкового середовища швидко та чітко виконувати банківські функції, забезпечувати надійність банківських вкладів фізичних та юридичних осіб та своїх зобов'язань з обслуговування клієнтів»

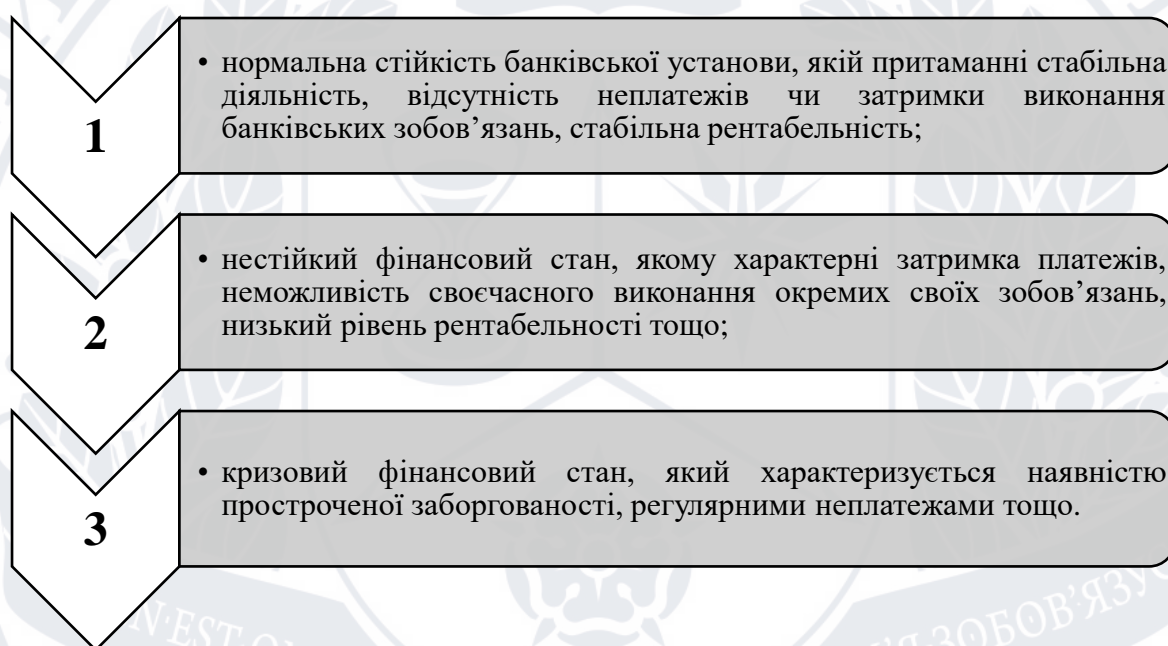
*Джерело: складено автором на основі [3-10]*

На основі аналізу зазначених у табл. 1.1. визначень, можемо дійти висновку, що фінансова стійкість банківської установи означає можливість забезпечувати прибутковість на оптимальному рівні, тобто достатньому для повноцінного функціонування банку у мінливому конкурентному середовищі, а

також фінансова стійкість відображає здатність банку відповідати за своїми зобов'язаннями.

Варто також навести визначення фінансової стійкості з боку НБУ: «фінансова стійкість банку – це стан банківської установи, який характеризується достатністю коштів банку для підтримки своєї платоспроможності та ліквідності, збалансованістю фінансових потоків, а також рентабельною діяльністю» [2].

Основні види фінансової стійкості банківської установи відповідно до класифікації регулятора – НБУ, наведенні на рисунку 1.2.



**Рисунок 1.2. Основні види фінансової стійкості банку**

*Джерело: складено автором на основі [2]*

Науковці М. І. Зверяков, В. В. Коваленко та О. С. Сергєєва виділяють ряд основних підходів до визначення стійкості, а саме: «трансформації ресурсів; відповідності основних показників фінансового стану пороговим значенням; рівня ліквідності та платоспроможності банку; збалансованості статей балансу; прибутковості; врахування інтересів груп економічного впливу та адаптації банку до умов господарювання; здатності та стану рівноваги до повернення в цей стан після виходу з нього» [11].

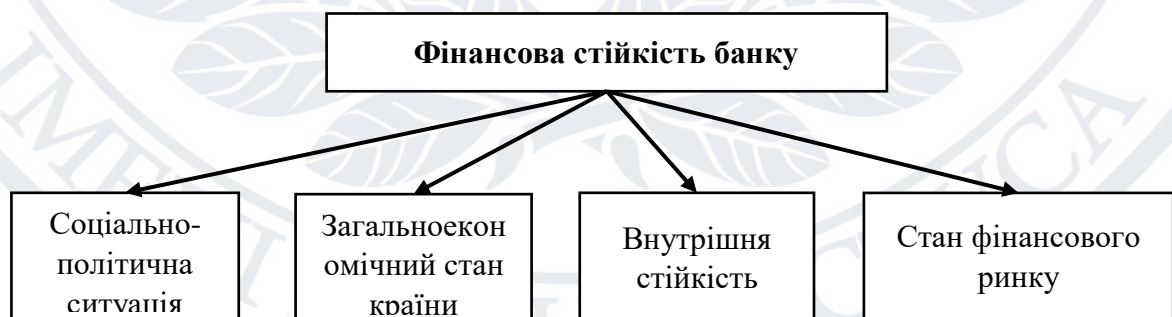
Фінансова стійкість є доволі багатограним поняттям, тому його трактування вимагає детального аналізу. Економічний зміст поняття «фінансова стійкість» представимо на рисунку 1.3.



**Рисунок 1.3. Загальні сутнісні ознаки поняття «фінансова стійкість банків»**

*Джерело: складено автором на основі [12, 13]*

До основних параметрів фінансової стійкості банківської установи можна віднести наступні: соціально-політичну ситуацію в державі, а також стан державного фінансового ринку, також загальноекономічний стан банку, та рівень внутрішньої стійкості банківської установи (рисунок 1.4).

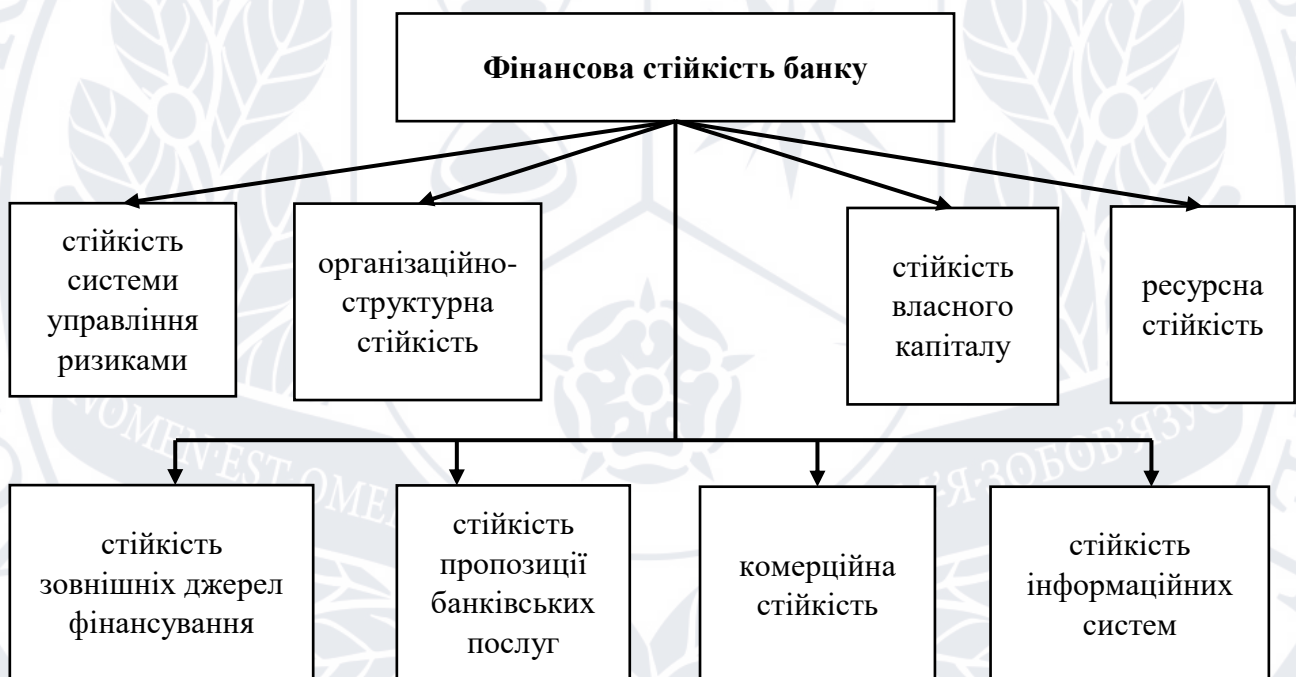


**Рисунок 1.4. Основні параметри фінансової стійкості банку**

*Джерело: складено автором на основі [14, 15]*

Фінансову стійкість банківської установи доцільно оцінювати за рівнем достатності капіталу, якістю активів, а також ефективністю діяльності. Банк

доцільно вважати фінансово стійким, якщо його баланс є ліквідним, а також якщо він має стабільний банківський капітал, задовольняє вимогам до якості капіталу і має задовільний рівень платоспроможності. Одну з головних ролей у забезпеченні стійкого фінансового стану банку відіграють рівні його платоспроможності і ліквідності. Ліквідність відіграє важливу роль як у забезпеченні належного рівня фінансової стійкості банку, так і в діяльності банківської системи загалом. Банківські установи зобов'язані щоденно підтримувати достатній рівень ліквідності (моніторинг даного показника системно здійснює правління банку та НБУ), що є важливою умовою їх виживання та самозбереження. Структура фінансової стійкості банків представлена на рисунку 1.5.



**Рисунок 1.5. Структура фінансової стійкості банків**

*Джерело: складено автором на основі [16, 17]*

Доцільно зазначити, що на сучасному етапі розвитку вітчизняної фінансової системи і світової ринкової економіки, забезпечення фінансової стійкості банківських установ потребує комплексного системного підходу, який міститиме в собі аналіз діяльності як окремих банківських установ, так і визначатиме вплив на них з боку макроекономічного середовища.

Специфіка проблеми стійкості інших суб'єктів економічної діяльності, та проблема стійкості банківських установ має ряд відмінностей, які проявляються в джерелах формування фінансових ресурсів, а також в структурі капітальної бази і активів банку, та у індикаторах оцінки стійкості, адже банки мають специфічні індикатори стійкості, які не підходять для оцінки стійкості підприємств, основна причина різниці полягає у різниці організації господарського процесу у банку та інших суб'єктах господарювання. Зазначені особливості дозволяють визначити місце банків у суспільному розподілі праці. Стійкість як форма розвитку всієї банківської системи країни та показник оцінки її якісного стану, класифікується за ознаками, що подані на рисунку 1.6.



**Рисунок 1.6. Класифікація видів стійкості банків**

*Джерело: складено автором на основі [18, 19]*

Управління фінансовою стійкістю банківських установ потребує створення дієвого механізму, який являв би собою систему мікро- та макроекономічних технологій та інструментів, що повинні допомагати суб'єктам економічних відносин у сфері вітчизняних та світових банківських послуг з метою зменшення впливу екзогенних та ендогенних кризових факторів, які призводять до погіршення тенденцій розвитку показників діяльності банківських установ та усієї банківської системи в цілому[20]. Даний підхід до розуміння фінансової стійкості банківських установ дозволяє розробити пропозиції щодо створення ефективного адаптаційного механізму вітчизняної банківської системи та запропонувати нові підходи розвитку механізмів управління фінансовою стійкістю банківських установ з метою забезпечення стійкості банків та банківської системи України у відповідь до сучасних викликів [21].

Доцільно зазначити, що в більшості стратегій управління фінансовою стійкістю банку, є три основні етапи, які є загальними для всіх підходів управління стійкістю банку: стратегічний аналіз банку, стратегічна реалізація у всій системі управління банком, стратегічне планування (зміст якого полягає у здійсненні стратегічного вибору інструментів забезпечення фінансової стійкості банку). Загалом процес управління фінансовою стійкістю банківських установ схематично подано на рисунку 1.7.

Проводячи стратегічний аналіз діяльності банку найперше визначається ступінь впливу на рівні фінансової стійкості банків на поточний період та перспективний, потім визначається вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, дані показники є обов'язковими компонентами системи управління фінансовою стійкістю банку [24].

Загалом, стратегія управління фінансовою стійкістю банківських установ передбачає формування системи комплементарних рішень щодо вибору орієнтирів, а також норм, напрямків, засобів і правил, які повинні забезпечити управління фінансовою стійкістю банку системо утворюючими складовими його фінансової стійкості, які поєднані у підсистеми, зокрема методологічна база

забезпечення фінансової стійкості, а також фінансова безпека, система антикризового управління, управління ризиками.



**Рисунок 1.7. Процес стратегічного управління фінансовою стійкістю банків**

*Джерело: складено автором на основі [22, 23]*

З метою оптимізації питання визначення поточного і прогнозування майбутнього стану фінансів банківських установ, а також з метою підтримки прийняття управлінських рішень, необхідно здійснювати аналіз фінансової стійкості банків, комплекс аналізу фінансової стійкості банківської системи схематично подано на рисунку 1.8.

Переважає більшість внутрішніх банківських методик, які поширені в Україні, сформовані на основі здійснення коефіцієнтного аналізу. Загалом ці методики спрямовані на [25]:

1) проведення структурного аналізу з метою виявлення ризиків, які спричинені особливостями структури банківських пасивів та активів, а також позабалансовою позицією банківської установи;

2) проведення оцінки рентабельності діяльності банківської установи загалом та по окремих банківських операціях;

3) проведення оцінки достатності власного капіталу досліджуваного банку;

4) проведення аналізу ринкового ризику в цілому по системі, а також кредитного ризику та його взаємодії з ризиком ліквідності.

Загалом, базуючись на даних підходах, сьогодні створений коефіцієнтний аналіз економічних нормативів регулятора. Зазначимо, що дотримання економічних нормативів НБУ по певному банку не завжди дає можливість зробити повноцінний, достовірний та обґрунтований висновок щодо ефективності управління рівнем фінансової стійкості окремого банку. Методики, які базуються на коефіцієнтному аналізі, необхідно застосовувати як показники для виявлення тривожних тенденцій при проведенні більш глибокого дослідження стійкості фінансового стану банківської установи [16].

Доцільно також зазначити, що контроль, як метод управління фінансовою стійкістю банку, базується на перевірці відповідності отриманих результатів діяльності банківської установи до запланованих менеджерами показників, відповідно оптимальні значення показників впливають на підвищення рівня фінансової стійкості банку. Для ефективного управління фінансовою стійкістю банку та для здійснення належного контролю за рівнем фінансової стійкості банків слід враховувати усі етапи контролю та не хтувати ними, важливо враховувати важливість зовнішнього та внутрішнього контролю [20]. У механізмі підтримки рівня фінансової стійкості банківської установи, значне місце посідають інструменти управління банком. До таких інструментів доцільно віднести адміністративні інструменти та економічні, які переважно застосовують органи банківського нагляду, контролю, а також регулювання для забезпечення фінансової стійкості банківської установи. Важливо також виділити вплив грошово-кредитної політики регулятора, вимоги щодо створення

страхових і резервних фондів банку, а також процес ліцензування банківської діяльності, аудит банку, встановлення економічних нормативів діяльності банківських установ, а також підвищення прозорості фінансової звітності банківських установ та проведення відповідних заходів щодо реструктуризації та реорганізації проблемних банківських установ.



**Рисунок 1.8. Комплекс аналізу фінансової стійкості банків**

*Джерело: складено автором на основі [26, 27]*

Важливу роль у процесі управління фінансовою стійкістю банку мають організаційна структура установи, а також рівень фінансових та управлінських зв'язків не лише між структурними елементами банку, але і з потенційними клієнтами та акціонерами банку. Зазначимо, що від того, наскільки забезпечена взаємо узгодженість менеджерів та єдність їх інтересів, від цього буде напряду залежати ефективність процесів управління фінансовою стійкістю. Відповідно, робота механізму управління визначається також рівнем організаційної стійкості банківської установи [24].

Варто зазначити, що механізм управління фінансовою стійкістю банку не є статичним утворенням, він системно знаходиться в динамічному розвитку.

Доцільно враховувати економічні умови, в яких банк веде свою діяльність і вносити корективи до механізмів управління фінансовою стійкістю банку, а також здійснювати необхідні адаптаційні заходи відповідно до кризових викликів в економічному середовищі. Результативність функціонування механізму управління, як цілісної системи залежить від ступеня впорядкованості елементів управління, їх спрямованості та взаємодії щодо досягнення основної мети діяльності банку – забезпечення конкурентних позицій та отримання прибутку.

Отже, механізм управління фінансовою стійкістю банків являє собою системну категорію, яка містить у собі сукупність інструментів та методів управління нею, інструменти спрямовуються і застосовуються менеджерами банку на забезпечення фінансової стійкості банків. Системний підхід до управління дозволяє системно охопити комплекс заходів, які направлені на ефективне виконання банківськими установами своїх базових функцій в економічній системі країни. Підтримання оптимального рівня фінансової стійкості банку забезпечує спроможність банківських установ ефективно здійснювати свою діяльність, досягати назначених цілей, протидіяти впливу кризових факторів, посилюючи свої конкурентні позиції на ринку.

## **1.2. Концепція вдосконалення управління фінансовою стійкістю банку**

Фінансова стійкість банківської установи є одним з найбільш важливих індикаторів його фінансової безпеки та більш відображає основні тенденції та проблеми банку та банківського сектору в цілому. Фінансова стійкість банківської установи впливає на економічну конкуренцію та конкурентоспроможність банків, адже саме рівень фінансова стійкість являє собою результат кредитної та фінансової діяльності банку. Проблема формування та забезпечення належного рівня фінансової стійкості банку породжена необхідністю працювати в умовах мінливих ризиків, політичної і економічної нестабільності в Україні тощо. Чим вищим є рівень фінансової

стійкості банківської установи, тим більше банк незалежний від неочікуваних змін на фінансовому ринку, а також від змін ринкової кон'юнктури. Для забезпечення власної стійкості банк має бути оперативним, еластичним та найголовніше - мобільним.

В сучасних мінливих умовах ринків виникає потреба у розробці концепції управління фінансовою стійкістю банку. При розробці власної концепції управління фінансовою стійкістю банку, важливо врахувати погляд вченого-економіста, Волкової Н. І., яка пропонує наступний концептуальний підхід до формування механізму управління фінансовою стійкістю, який схематично поданий у додатку Б, який містить в собі постановку мети, використання ряду інструментів (методи, функції, забезпечення, завдання), визначення принципів, суб'єктів та об'єкту, критеріїв оцінювання ефективності, а також визначення ефективності даної концепції з позиції досягнення мети [28].

Концептуальний підхід до управління фінансовою стійкістю банку повинен являти собою забезпечення оптимального рівня фінансової стійкості банківської системи через формування ефективного механізму управління з метою запобігання утворенню дестабілізуючих процесів і досягнення ринкової стійкості, стабільності та надійності всієї банківської системи. Для досягнення зазначених цілей необхідно застосувати ряд принципів, основні з яких систематизовано та схематично подано на рисунку 1.9.

Доцільно зазначити, що у концепції управління фінансовою стійкістю банку суб'єктами управління є Національний банк України, який здійснює системне управління фінансовою стійкістю банківської системи держави під егідою Міністерства фінансів та ВР України, а також має спеціальну правоздатність, наступним суб'єктом є Міжнародний валютний фонд, який є провідною міжнародною організацією, який розробляє рекомендації, для забезпечення фінансової стійкості банківської системи країн світу.

Об'єктом управління виступає відповідно фінансова стійкість банківської системи. Основними завданнями концептуального підходу управління фінансовою стійкістю є:

1. Макроекономічна довготривала стабільність національної економіки.
2. Збільшення рівня фінансової стійкості банку та підвищення ефективності банківської діяльності.
3. Системна стабільність грошово-кредитного ринку.
4. Підтримка регулятором резервної позиції та ефективність використання інструментів монетарної політики в державі [29].



**Рисунок 1.9. Принципи реалізації концепції управління фінансовою стійкістю банківської установи**

*Джерело: складено автором на основі [30, 31]*

З метою забезпечення успішної реалізації концепції управління фінансовою стійкістю банківської установи, доцільно використовувати наступний інструментарій управління фінансовою стійкістю банківської системи, який складається з ряду функцій, методів та забезпечення. Зокрема, переважно можуть бути використані наступні функції управління:

1. Планування, як основний елемент управлінської діяльності, пов'язаної з формуванням цілей управління та розробкою змісту і його послідовності, а також часових меж реалізації запланованих процесів, направлених на досягнення цілей щодо формування фінансової стійкості банку.

2. Організація, являє собою формування структури системи управління, а також забезпечення необхідними складовими компонентами для здійснення діяльності, до основних з яких належать грошові кошти, обладнання, приміщення, персонал та іншим.

3. Оцінка та регулювання, являють собою узгоджені дії всередині системи управління банком і між системою управління та зовнішнім середовищем – ринком, шляхом синхронізації відповідно в часі і просторі зусиль суб'єктів ринку, а також їх інтеграції в єдину систему, а також проведенні аналізу роботи банку шляхом проведення системного обміну інформацією.

4. Контроль – є однією з головних функцій управління фінансовою стійкістю банку, його роль полягає в здійсненні порівняння фактичних показників діяльності та планових, а також у проведенні, в разі потреби, коригувань, якщо отримані результати значно відрізняються від запланованих. Саме за допомогою функції контролю банк має можливість ще на ранніх стадіях, виявити основні проблеми і вжити відповідні заходи для їх вирішення, попередивши ймовірні кризові явища [32].

До методів управління стійкістю, які є найбільш поширені у вітчизняній практиці, віднесено монетарну політику регулятора: інструменти опосередкованого впливу та інструменти прямого впливу.

Зазначимо, що інструменти прямого впливу являють собою встановлення регулятором ряду обмежень та заборон для кількісних та якісних показників діяльності банків. Важливо зазначимо, що з позиції макропруденційної політики регулятора до таких інструментів відносять [33]: фіксація маржі, інструменти капіталу, обмеження певних видів банківських операцій, кредитні стелі, інструменти ліквідності тощо.

До основних інструментів опосередкованого впливу НБУ відносять: регулювання норм обов'язкових резервів, облікову (дисконтну) політику, регулювання ліквідності комерційних банківських установ та операції на відкритому ринку.

Зазначимо, що важливим методом управління є безпосередньо макропруденційна політика НБУ у напрямку використання індикаторів фінансової стійкості та економічних нормативів регулювання діяльності вітчизняних банків. Зазначимо, що дані були показники розроблені МВФ та успішно впроваджені у банківську практику НБУ з метою здійснення моніторингу та регулювання фінансової стійкості вітчизняних банківських установ та банківської системи країни. Застосування зазначених показників дозволяє регулятору вчасно відреагувати на вплив дестабілізаційних факторів діяльності банку та банківського сектору загалом [32].

Далі варто розглянути такий метод в концепції, як система управління ризиками банку, зокрема стрес-тестування, що широко практикується для оцінки кредитного ризику банківської діяльності, а також для оцінки ризику ліквідності, ризику зміни процентної ставки, валютного ризику та ризику зміни вартості активів.

Правове забезпечення процесів управління фінансовою стійкістю банківської системи є:

1. Законодавче забезпечення, яке у свою чергу представлене ЗУ «Про Національний банк України», а також «Про банки та банківську діяльність».
2. Нормативно-правове забезпечення, яке у свою чергу представлене нормативно-правовими актами регулятора та Постановами Правління НБУ.
3. Організаційне забезпечення банку являє собою сукупність процесів і дій, які враховують форми, методи, прийоми упорядкування дій щодо оптимізації зовнішніх і внутрішніх ризиків, найперше ризики фінансовим, інформаційними, матеріальним та кадровим ресурсам банку у просторі та часі його діяльності, які створюють відповідні умови для досягнення запланованого рівня ефективності функціонування банківської системи, його фінансової стійкості (зокрема її

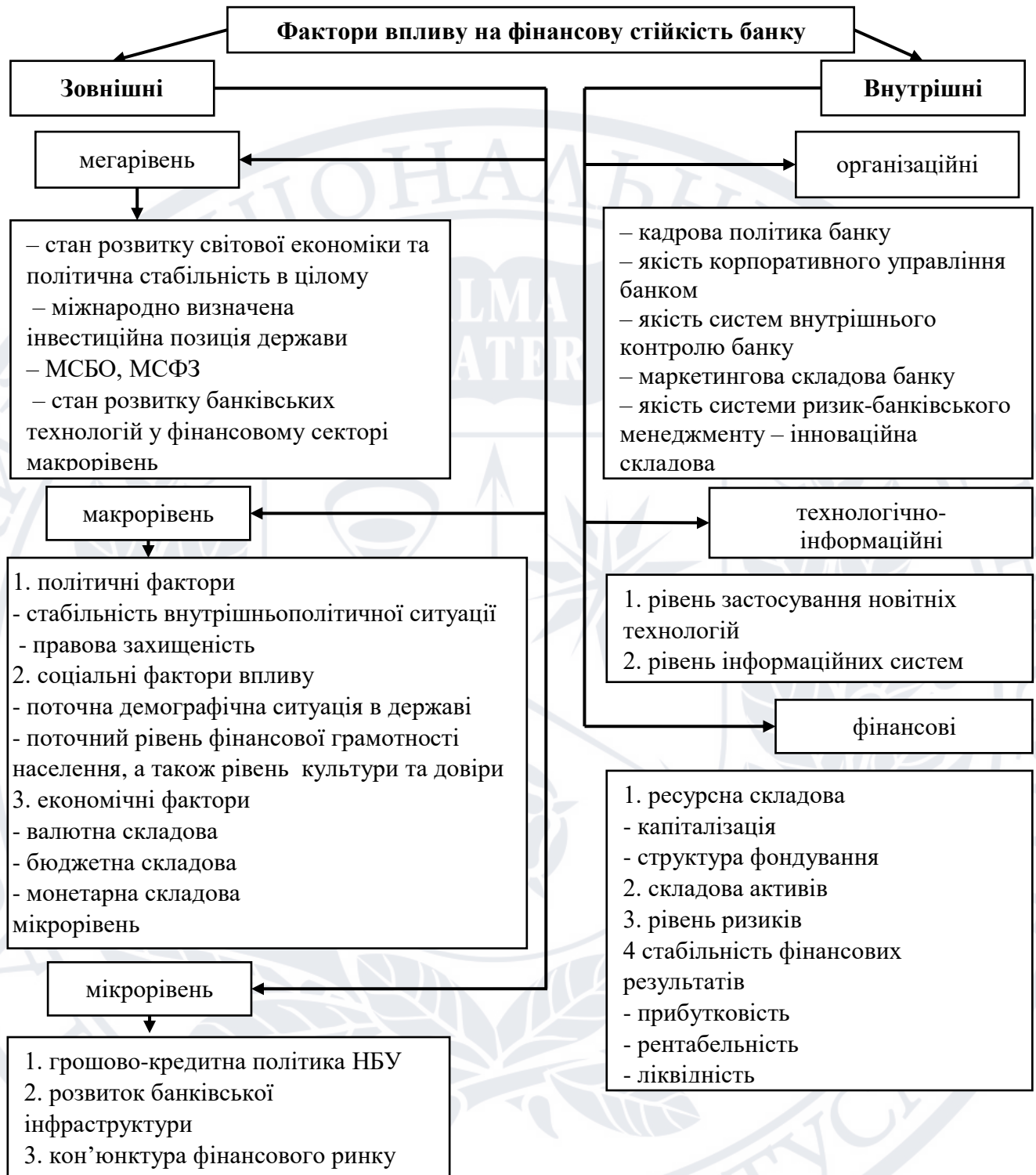
стабільності та надійності) щодо внутрішніх і зовнішніх ризиків діяльності банку та всієї банківської системи.

4. Інформаційне забезпечення, містить у собі бази даних, інформаційна модель, принципи класифікації та кодування інформації тощо. Зазначимо, що з формування інформаційної моделі варто починати побудову або ж модернізацію вже існуючої інформаційної системи банку [34].

Для функціонування запропонованої концепції варто здійснити оцінку показників, які характеризують фінансову стійкість банку, таким чином визначаючи ефективність та важливість управління, при цьому обов'язково враховуючи систему факторів впливу на фінансову стійкість банку, які схематично подано на рисунку 1.10.

Вчений-економіст, В. М. Кочетков зазначає, що: «сьогодні в економічній літературі існує значна кількість підходів щодо класифікації чинників, які здійснюють вплив на фінансову стійкість банку», в загальному дані підходи класифіковано та об'єднано нами у чотири групи, та подано схематично на рисунку 1.11. На думку науковця, такі групи чинників, як соціально-політична ситуація в державі, загальноекономічна ситуація, стан фінансового ринку, а також внутрішня стійкість банку, переважно мають найбільший вплив на фінансову стійкість банку та стійкість банківської системи в цілому. У складі кожної з груп важливо також виділяти фактори зовнішнього та внутрішнього середовища [30].

Підходи вчених-економістів, щодо поглядів на місце і роль фінансової стійкості банків в роботі всього фінансового ринку, а також грошовому обігу і економіці держави загалом системно змінювались, відбувалося під впливом чотирьох ґрунтовних груп чинників – інституційно-правових, соціальних та інформаційних, загальноекономічних, які визначають і описують соціально-економічні відносини у банківській системі.



**Рисунок 1.10. Фактори, які впливають на фінансову стійкість**

*Джерело: складено автором на основі [24]*

Для кожного структурного етапу якісні характеристики кожного з чинників мають свої особливості:

1) загальноекономічні чинники, являють собою набір кількісних і якісних показників, які дозволяють сформулювати уявлення про загальні принципи роботи

економіки держави на певному етапі історичного розвитку держави. В ході визначення показників рівня фінансової стійкості банків і їх місця для роботи фінансового ринку доцільно зазначити, що перший етап характеризується накопиченням банківського капіталу за умов вільного ринку; тривалість другого етапу враховує посилення державного регулювання національних економічних систем у тому числі банківської, регулювання має бути спрямоване на запобігання циклічності та монополізації економічного розвитку ринку; на третьому етапі відбувається збільшення впливу на поведінку суб'єктів економіки факторів глобалізації, що призводить до інтеграції світових фінансових ринків, а також світового розподілу продуктивних сил, збільшення транснаціонального руху капіталу тощо;

2) інституційно-правові чинники дозволяють оцінити напрями та принципи діяльності регулятора, які спрямовані на оптимізацію та створення правового поля, в межах якого функціонують банки, посилення рівня координації дій органів державного управління та регулятора для забезпечення фінансової стійкості банківської системи та її суб'єктів, підвищення прозорості діяльності банків для суспільства. В контексті формування ролі фінансової стійкості банків варто враховувати, що на першому етапі основні зусилля регулятора та органів державного управління спрямовувалися на модернізацію грошового ринку та банківської діяльності, основною метою змін було створення одного єдиного емісійного державного банку. Упродовж другого етапу центральний банк наділявся правом проводити грошово-кредитну політику і проводити нагляд за банківськими установами, що загалом мало на меті підтримку фінансової стійкості банківських установ. Третій етап загалом характеризується посиленням міжнародного співробітництва банків та регулятора та в результаті розвитком міжнародного права, яке визначає діяльність банків, урядів на світових фінансових ринках та корпоративного сектору держав;

3) соціальні чинники визначають роль і значення банківських установ у системі суспільних відносин. На першому етапі головним видом банківських

операцій є емісія банкнот, яка переважно забезпечувалась власним капіталом банків, а їх соціальна роль полягала у забезпеченні стабільного грошового обігу та фінансуванні промисловості. Під час другого етапу, як наслідок абсолютної монополізації центральними банками емісії банкнот у всіх країнах світу, одним з основних видів банківських операцій було надання банківськими установами позичок за рахунок залучених банком коштів, що, відповідно, призвело до збільшення значення банків у суспільстві, який виступає в ролі чинника фінансової стабільності вкладників. Третьому етапу властиві зростання банківської мобільності міжнародного капіталу, що утворило пряму залежність між фінансовою стійкістю банківського сектору та сталим економічним розвитком;

4) інформаційні чинники дозволяють визначити результати впливу швидкості передачі, а також її змістовності та інформації направленої на забезпечення фінансової стійкості банку. Першому етапу притаманні відносно низька швидкість оброблення і передачі банківської інформації. На другому етапі перебуває повнота і швидкість переданої інформації, показники якої суттєво зросли. Зазначимо, що з часом виникла потреба у суспільства в накопиченні, узагальненні та обробленні даних для їх подальшої оптимізації в процесі прийнятих рішень. Протягом третього етапу головною характеристикою інформаційних матеріалів є те, з якою швидкістю їх використовують менеджери під час прийняття рішень [25].

Загалом, можемо визначити, що фактори, що мають вплив на рівень показників фінансової стійкості банків розглядаються завжди з позиції мікро- та макрорівнів на яких функціонує банк. Зокрема з позиції макроекономічного рівня, фактори можна класифікувати на зовнішні, внутрішньо системні, а також на загальнодержавні, що схематично подано на рисунок 1.12 [18].



**Рисунок 1.11. Групи чинників, що впливають на фінансову стійкість банку**

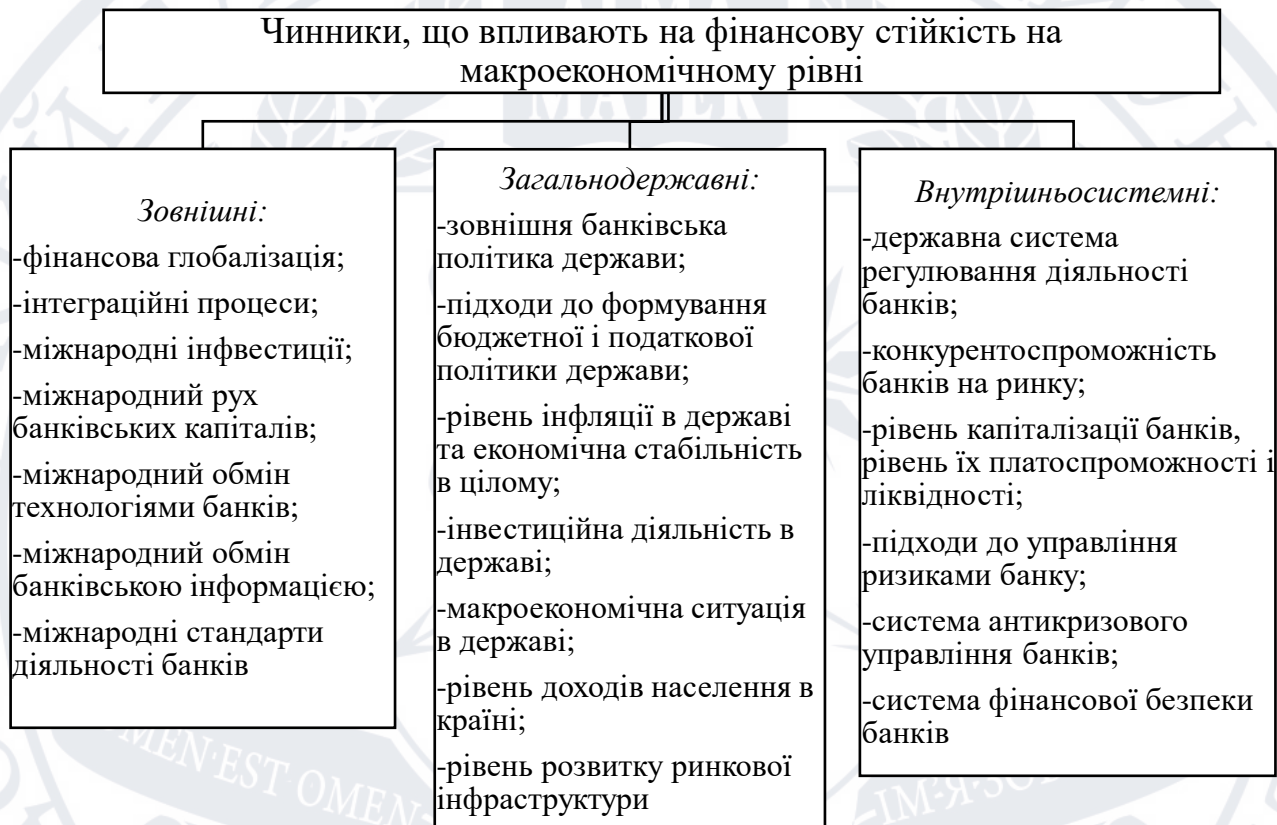
*Джерело: складено автором на основі [31]*

Зазначимо, що зовнішні фактори впливу на фінансову стійкість банків доцільно подати з позиції політичних, регіональних, науково-технічних, адміністративно-правових, інформаційно-технологічних, загальноекономічних, соціальних та форсмажорних (наприклад, природні політичні, економічні, адміністративно-правові) чинників, а саме:

- до підгрупи регіональних чинників відноситься рівень соціально-економічного розвитку регіонів країни; також до даних чинників входить стимулювання та підтримка державою регіонального розвитку; економічний потенціал регіонів держави; сприяння регіональних органів місцевого самоврядування досягненню політичної, економічної та соціальної стабільності регіону; рівень в регіоні тінізації економіки тощо;
- до підгрупи загальноекономічних факторів: рівень корупції в країні;
- підгрупа інформаційно-технологічних факторів: рівень інформатизації;
- підгрупа науково-технічних факторів: інноваційний потенціал країни;

– підгрупа форс-мажорних факторів, основними з них є націоналізація та експропріація банківських установ, рейдерські захвати, хакерські атаки, махінації з платіжними картками та банкоматами, а також здійснення пограбування філій або відділень банку

- підгрупа соціальних чинників, до неї входять переважно соціальні конфлікти [7].



**Рисунок 1.12. Класифікація чинників, що впливають на фінансову стійкість банків на макроекономічному рівні**

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Внутрішні фактори впливу на фінансову стійкість банківських установ можемо поділити на:

– підгрупа регіональних факторів, являє собою зв'язок стратегії банку із вирішенням наявних регіональних проблем; можливість отримати додаткові фінансові ресурсів через філіали або регіональні відділення банків; важливим є

рівень диверсифікації розміщених коштів, а також наявність кваліфікованих спеціалістів з питань ризик-менеджменту в управлінні;

- підгрупа організаційно-управлінських факторів, являє собою систему заходів контролю;

- підгрупа фінансових факторів, являє собою структуру капіталу, а також строковість залучених та розміщених коштів;

- підгрупа форс-мажорних фактори, включає: фальсифікація документів; криза ліквідності у країні; витік інформації; неповернення кредитів та непередбачений відтік раніше залучених фінансових ресурсів; пошкодження або знищення комп'ютерних серверів [25].

Отже, на фінансову стійкість має вплив низка як екзогенних (зовнішніх), так і ендогенних (внутрішніх) чинників. Забезпечення фінансової стійкості банківської установи дає змогу об'єктивно визначити її запланованого та поточного стану банку, ефективно керування фінансовими ресурсами банківської установи, прийняття управлінських рішень, які б потенційно змогли забезпечувати покращення фінансової стійкості банківської установи. Все це позитивно вплине на підвищення його конкурентної позиції на банківському ринку та досягнення цілей банку.

Отже, узагальнивши різні науково-практичні точки зору, можемо дійти висновку, що фінансова стійкість банківської системи являє собою стан, у котрому банківська система є у змозі задовільно виконувати свої функції, основними з яких є можливість визначати й оцінювати майбутні ризики банківської установи з прийнятною точністю та доволі успішно управляти ними; спокійно адсорбувати несподівані події й шоки фінансової системи та реальної економіки; ефективно й безперервно сприяти міжчасовому руху ресурсів. Фінансова стійкість банку є обов'язковою якісною характеристикою його діяльності, щодо ефективного використання банківськими установами своїх ресурсів та відповідності його діяльності узагальнюючим нормативним показникам регулятора, які показують спроможність банку протидіяти впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Можемо визначити, що процес управління фінансовою стійкістю

банку являється цілою системою інструментів і методів управління стійкістю банку, зокрема головними її складовими є рентабельність банку, його платоспроможність та рівень ліквідності. Сьогодні в умовах соціально-політичної нестабільності та кризи банківським установам важко тримати належний рівень фінансової стійкості на відповідному рівні, таким чином, управління фінансовою стійкістю банку є стратегічно невід'ємною складовою системи управління банком.

З метою забезпечення фінансової стійкості банківської установи необхідно:

- забезпечити підтримку збалансованої структури банківських активів і пасивів за строками й сумами;
- мати достатній, а не надлишковий обсяг власного банківського капіталу;
- забезпечити належну підтримку відповідного рівня рентабельності діяльності банку.

Визначено, що на фінансову стійкість банку системно впливають певні зовнішні та внутрішні чинники, відповідно від ефективності реагування менеджерів банку на фактори впливу напряму залежить його надійність, а також конкурентоспроможність та стійкість.

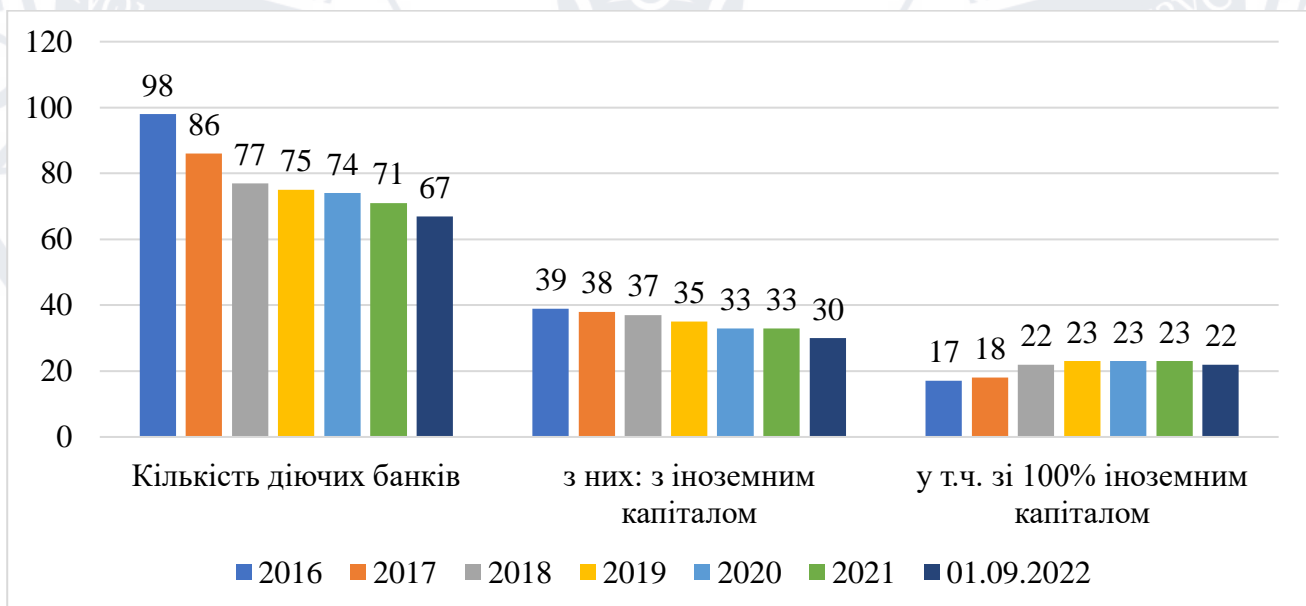
## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

#### 2.1. Аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» на вітчизняному банківському ринку

Сьогодні в Україні, як і в переважній більшості країн світу, функціонує дворівнева банківська система, де на першому рівні знаходиться центральний банк, регулятор – Національний банк України, на другому – банківські установи. Основною метою діяльності банку є отримання прибутку шляхом обслуговування фізичних і юридичних осіб та іншу інвестиційну діяльність.

Важливо зазначити, що за останні роки кількість банків в Україні значно скоротилася (рис. 2.1.), кількість діючих банків за останні роки скоротилася на 31 одиницю, також зменшилась кількість банків з іноземним капіталом, але варто зазначити, що кількість банків зі 100% іноземним капіталом протягом досліджуваного періоду спершу збільшилась до 23, а у 2022 році зменшилась до 22, що можна вважати позитивним явищем, враховуючи вплив негативних макроекономічних факторів впродовж 2020-2022 років.



**Рисунок 2.1. - Кількість діючих банків в Україні за період 2016-2022 р.**

*Джерело: складено автором на основі [1, 2]*

Присутність іноземних банків на вітчизняному ринку для України має як ряд позитивних, так і негативних наслідків. Зокрема до позитивних моментів належать наступні: впровадження передових методів ведення банківської діяльності (до них належать система менеджменту іноземних банків, зокрема наявність новітніх інформаційних технологій дозволяє покращити ефективність функціонування національної банківської системи в умовах кризи); підвищення якості системи управління ризиками банку; а також зростання обсягу ресурсів банків і системне посилення стабільності джерел їх формування; розширення спектру продуктів банку, формування комплексного підходу до обслуговування клієнтів; імплементація міжнародного досвіду фінансового оздоровлення банків, реорганізації та реструктуризації банківських установ, яка сьогодні набуває доволі важливого значення в умовах фінансової кризи; збільшення кваліфікаційного рівня працівників банку [5, с. 624].

Зазначимо, що до основних негативних наслідків діяльності іноземних банків в Україні доцільно віднести те, що їхня присутність може значно послабити позиції вітчизняних банків, яка є ще недостатньо розвинені. Вихід із ринку доволі значної кількості банків з вітчизняним капіталом спричинив зростання частки банків іноземних банківських груп в Україні. Зазначимо, що частка іноземного капіталу в статутному капіталі банківської системи України є одним із основних індикаторів економічної безпеки держави. Оптимальне значення цього показника має знаходитися в межах 20-25%. Перевищення порогового значення у 40% вказує на велику ймовірність втрати контролю над банківською системою України з боку держави.

Визначальну роль у функціонуванні банків відіграють депозитні, а також кредитні та розрахункові операції, які банківські установи здійснюють системно. Станом на 2022 рік основу банківської системи України складають банки з участю держави в капіталі (зокрема це такі банки, як «Укрексімбанк», «Укргазбанк», «Ощадбанк», «Приватбанк»), які займають в основних сегментах ринку нішу понад 50 відсотків. Зазначимо, що збільшення питомої ваги банківських установ з іноземним капіталом, які витримали вимоги регулятор

щодо капіталізації, і вітчизняних банків, які втрималися в своїх нішах бізнесу і системно виконують вимоги регулятора [2].

Важливе значення в побудові стратегії управління фінансовою стійкістю банку належить моніторингу його економічних нормативів. Економічні нормативи діяльності банків – показники, встановлені регулятором з метою регулювання банківської діяльності, який базується на безвиїзному нагляді для здійснення моніторингу діяльності банківських установ і всієї банківської системи в цілому [5]. Класифікація економічних нормативів представлена на рисунку 2.2.

Нормативи капіталу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мінімального розміру регулятивного капіталу ;</li> <li>• достатності (адекватності) регулятивного капіталу;</li> <li>• достатності основного капіталу;</li> </ul>
Нормативи кредитного ризику банку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• максимального розміру ймовірного кредитного ризику на одного контрагента банку;</li> <li>• значних кредитних ризиків діяльності банку;</li> <li>• максимального розміру потенційного кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банківською установою особами;</li> </ul>
Нормативи інвестування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інвестування банком в ЦП окремо за кожною установою;</li> <li>• загальної в банківській галузі суми інвестування;</li> </ul>

**Рисунок 2.2 Класифікація економічних нормативів НБУ**

*Джерело: [5]*

Відповідно до ЗУ «Про банки і банківську діяльність» (№ 872-12) з метою захисту інтересів клієнтів банку та забезпечення фінансової надійності банківських установ, Національний банк України встановлює обов'язкові для всіх комерційних банків економічні нормативи:

- максимальний розмір ризику на одного позичальника;
- мінімальний розмір статутного фонду банківської установи;
- показники ліквідності балансу;
- платоспроможність банківських установ;

- обов'язкові резерви, що розміщуються у НБУ.

Методика розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банківських установ в Україні розроблена та впроваджена відповідно до вимог Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні, яка встановлює відповідно економічні нормативи регулювання діяльності банків, а також порядок їх розрахунку та їх нормативні значення [6]. Методика розрахунку, а також нормативне значення економічних нормативів регулювання діяльності банків представлена у додатку В., у таблиці 2.1 подано нормативні значення економічних нормативів, у таблиці 2.2. наведені показники економічних нормативів АТ КБ «ПриватБанк» за дванадцять місяців 2021-2022 року.

Таблиця 2.1 - Економічні нормативи регулювання діяльності банків, їх нормативне значення

Економічний норматив	Позначення	Нормативне значення, %
Норматив мінімального розміру регулятивного капіталу	H1	Повинно бути 500 млн. грн.
Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу банку	H2	Повинно бути не менше 10%
Норматив достатності основного капіталу	H3	Повинно бути не менше 7%
Норматив миттєвої ліквідності	H4	Повинно бути не менше 20%
Норматив поточної ліквідності банку	H5	Повинно бути не менше 40%
Норматив короткострокової ліквідності	H6	Повинно бути не менше 60%
Норматив максимального розміру кредитного ризику банку на одного контрагента	H7	Повинно бути не більше 25%
Норматив великих кредитних ризиків	H8	Повинно бути не менше 8-ми кратного розміру регулятивного капіталу
Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами	H9	Повинно бути не більше 25%
Норматив максимального сукупного розміру кредитів, гарантій банку та поручительств, наданих інсайдерам	H10	Повинно бути не більше 30%
Норматив інвестування банком в цінні папери окремо за кожною установою	H11	Повинно бути не більше 15%
Норматив загальної суми інвестування	H12	Повинно бути не більше 60%

Джерело: складено автором на основі [2]

Відповідно до показників таблиці 2.4., можемо визначити, що показник H1 (регуляторний капітал) протягом досліджуваного періоду суттєво не змінювався, проте по ряду показників були зміни після подій початку війни у лютому 2022 року. Зокрема H1 значно зменшився станом на 01.09.2022, у порівнянні з

показником даного нормативу станом на вересень 2022 року, однак можемо спостерігати протягом липня-вересня тенденцію до збільшення показника нормативу.

Таблиця 2.2. - Показники економічних нормативів АТ КБ «ПриватБанк» за період 0.09.2021-01.09.2022 рр

Період	Н1, тис.грн	Н2	Н3	Н6	Н7	Н9	Н11	Н12	Л13-1	Л13-2	LCR <sub>ВВ</sub>	LCR <sub>іВ</sub>	NSFR
01.09. 2022	41 858 260	15,98	7,99	-	8,21	0,01	0,00	0,01	124,3263	0,5494	285,1181	175,0599	126,1153
01.08. 2022	41 814 559	15,88	7,94	-	8,22	0,01	0,00	0,01	125,4798	1,1448	253,0213	183,1662	139,4356
01.07. 2022	41 722 641	17,17	8,59	-	8,34	0,01	0,00	0,01	91,4711	0,5009	239,3679	195,1314	160,8677
01.06. 2022	41 750 810	17,08	8,55	-	8,34	0,01	0,00	0,01	90,2288	0,8630	234,9720	176,8223	154,0474
01.02. 2022	41 876 583	17,87	8,94	92,50	8,25	0,01	0,01	0,02	99,9214	0,3151	257,9985	178,8267	147,2696
01.01. 2022	40 842 924	18,33	9,17	93,76	8,01	0,08	0,01	0,02	86,4612	1,1811	258,8487	200,3644	156,5656
01.12. 2021	43 050 114	27,32	13,67	92,35	7,57	0,09	0,01	0,02	77,7388	0,2829	257,0412	219,2108	149,7332
01.11. 2021	43 029 104	28,58	14,30	91,51	7,34	0,09	0,01	0,02	78,0588	0,7080	253,52	255,89	152,12
01.10. 2021	43 018 685	28,32	14,17	90,63	7,41	0,10	0,01	0,02	80,2677	0,2534	251,34	216,42	151,26
01.09. 2021	43 040 188	27,78	13,90	89,82	7,49	0,10	0,01	0,02	84,6383	0,5620	251,29	211,27	150,47

Джерело: складено автором на основі [1, 2]

Показник Н2 оцінює адекватність регулятивного капіталу, НБУ визначив, що даний показник має бути більше 10%, відповідно динаміка нормативу протягом досліджуваного періоду є задовільною, однак протягом війни (від лютого місяця) даний норматив має тенденцію до зменшення. Норматив Н3 оцінює достатність основного капіталу, має бути більше 7% – відповідно теж знаходиться в межах норми, однак зазначимо, що до початку війни даний норматив у два рази перевищував мінімально допустиме значення, а становив на 01.09.2022 показник наближається до мінімально допустимого значення. Варто також зазначити, що Н11 - норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою має доволі малі результати, така сама ситуація і з нормативом Н12.

Важливе значення при аналізі стану вітчизняної банківської системи належить показникам активів банку. Активи банку являють собою економічні ресурси, які перебувають у розпорядженні банківської установи, використання яких, імовірно, принесе в майбутньому дохід. У банківському балансі активи банківської установи виступають у вигляді основних засобів, а також у вигляді готівки в національній або іноземній валюті в касі банку, а також у вигляді заборгованості за позичками, ЦП, які знаходяться в портфелі банку та ін.

Внаслідок переходу ПАТ «Приватбанк» у повноцінну, стовідсоткову власність держави, частка державних банків в структурі вітчизняної банківської системи значно зросла. В подальшому можливе їх скорочення, на рис. 2.3 і у таблиці 2.3. представлена інформація щодо динаміки зміни активів банків України з 2015 р. по 2021 рік.

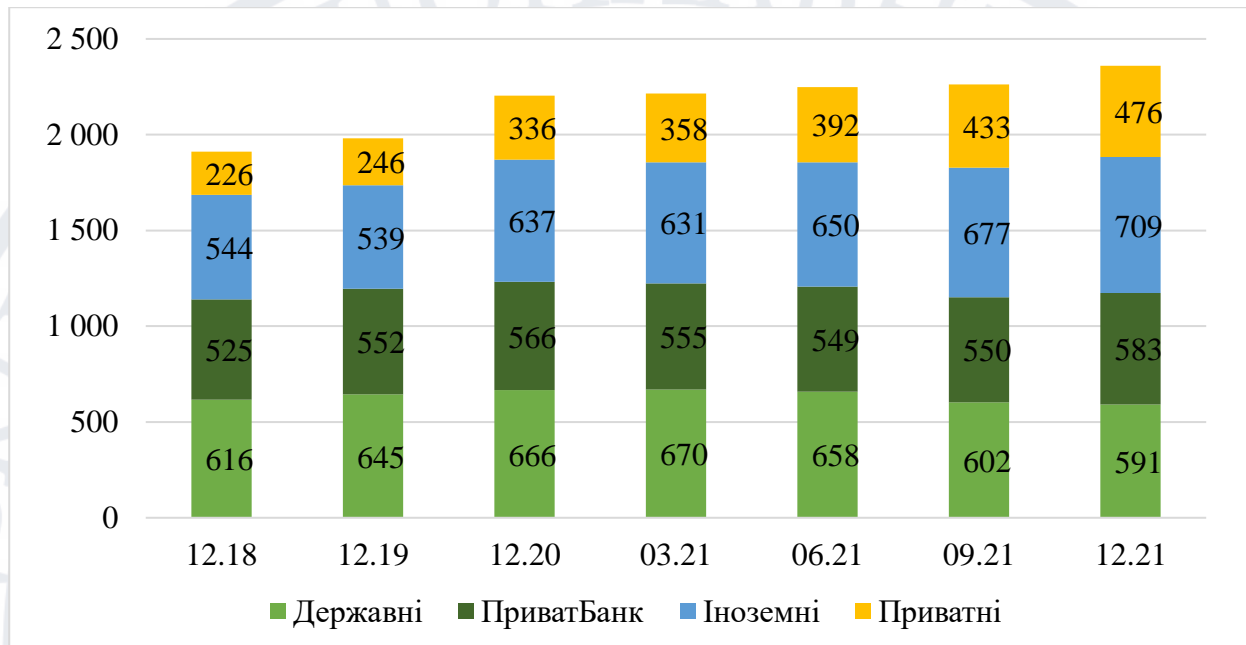
Таблиця 2.3 - Загальні активи банків України (млрд грн)

Період	Державні	Іноземні	Приватні	Приватбанк
31.12.2015	464	591	222	294
31.12.2016	541	604	197	394
31.12.2017	601	547	208	492
31.12.2018	616	545	226	525
31.12.2019	645	539	246	552
31.12.2020	666	637	336	566
31.03.2021	670	631	358	555
30.06.2021	658	650	392	549
30.09.2021	602	677	433	550
31.12.2021	591	709	476	583

Джерело: складено автором на основі [1, 2]

Протягом 2015-2021 років динаміка активів державних банків стабільно зростала, спостерігаємо зменшення лише у 4 кварталі 2021 року, зазначимо, що суттєво зменшились активи іноземних банків у 2017-2019 роках, а у 2020-2021 роках – навпаки зросли, у 2016 та 2017 роках зменшився обсяг активів у приватному секторі, причиною цього можна вважати націоналізацію АТ КБ «ПриватБанк», але вже з 2019 року активи приватних банків мають чітку тенденцію до збільшення. Активи банку «ПриватБанк» протягом досліджуваного періоду стабільно зростають, зокрема після завершення його націоналізації у 2017 році, частка активів суттєво зросла.

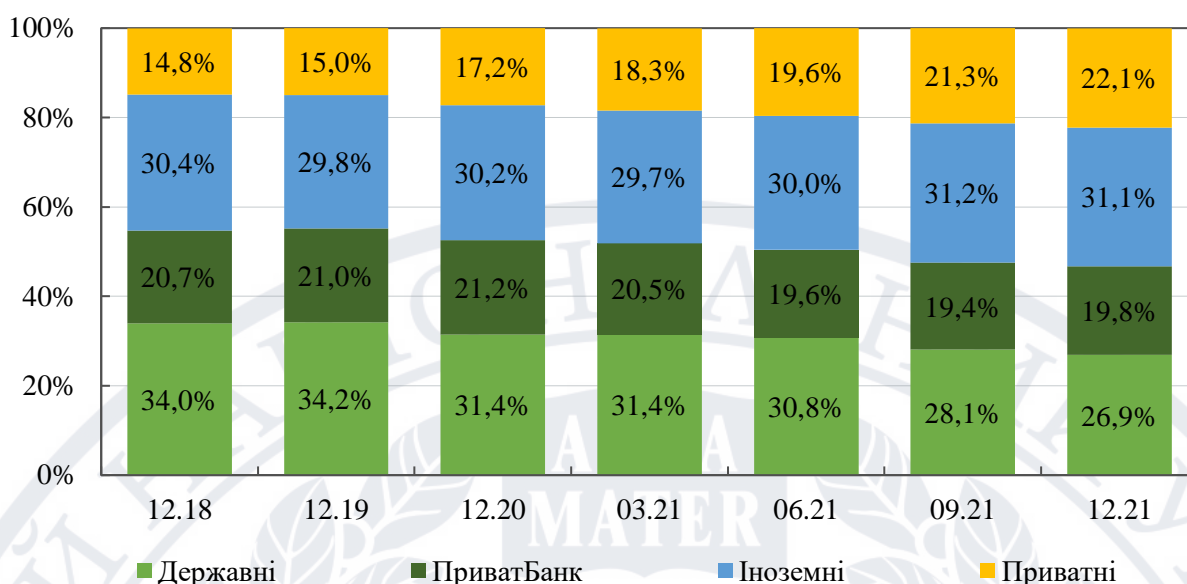
Чисті активи являють собою різницю між активами і зобов'язаннями. Зміна чистих активів за звітний період відображає зміну фінансового стану банку. Приріст чистих активів досягається у разі отримання банком або банківським сектором прибутку. На рисунку 2.3. подано динаміку чистих активів за групами банків та показники АТ КБ «ПриватБанк».



**Рисунок 2.3. - Чисті активи за групами банків, млрд грн**

*Джерело: складено автором на основі [1, 2]*

Аналіз динаміки чистих активів показує що протягом 2018-2021 років структура чистих активів змінювалась, відсутня чітка тенденція як загального показника чистих активів так і по секторах, зокрема у 2018 році показники чистих активів АТ КБ «ПриватБанк» та державного і приватного сектору менші ніж у наступних періодах. У 2020 році відбулось збільшення показників, проте спостерігаємо спад у першому півріччі 2021 року, проте станом на кінець 2021 року обсяги чистих активів по досліджуваній вибірці зросли. Присутність диспропорції у структурній динаміці свідчить про відсутність балансу банківського сектору на макрорівні та невизначеній політиці регулятора – НБУ. Доцільно проглянути динаміку чистих активів за даний період у відсотках (рисунок 2.4.).



**Рисунок 2.4. - Розподіл чистих активів за групами**

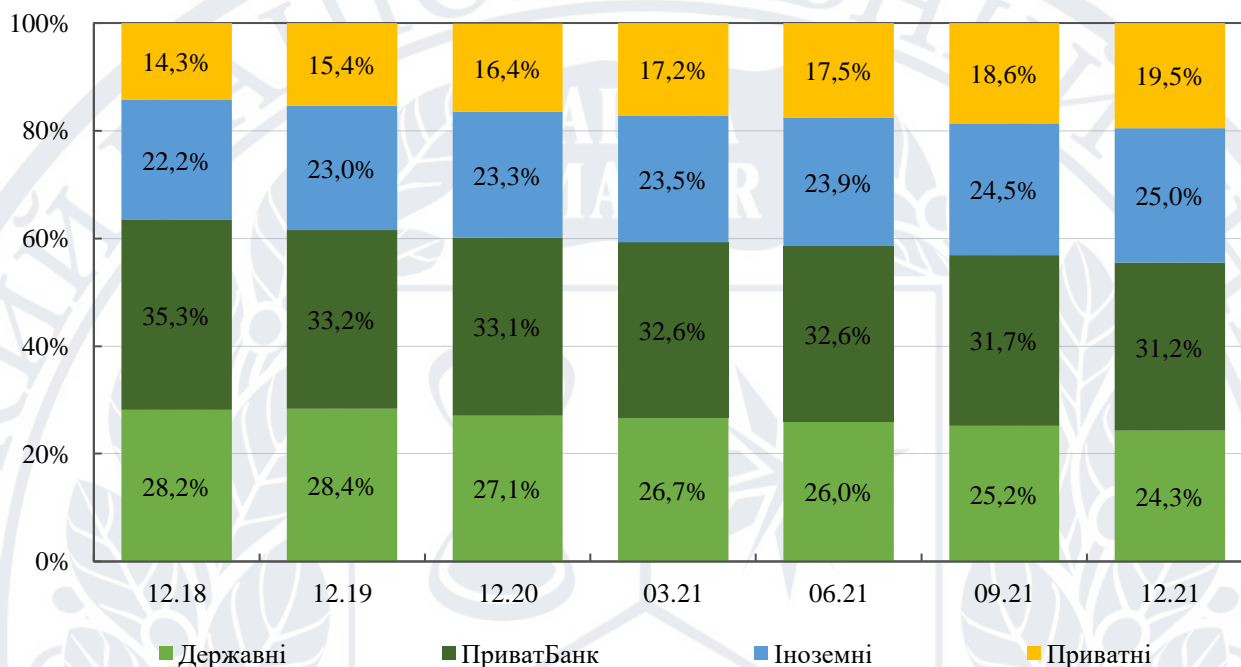
*Джерело: складено автором на основі [1, 2]*

У загальній структурі чистих активів за останні 3 роки зменшилась частка активів приватного та державного сектору. Стабільно зростала частка активів іноземних банків. Показник АТ КБ «Приватбанк» у має стабільну тенденцію до зменшення, що говорять про те, що банк втрачає свої конкурентні позиції на банківському ринку, проте дана зміна є незначною, враховуючи що протягом 2020-2021 років банк функціонує у кризових умовах.

Формування банківськими установами ресурсної бази є основним і вирішальним фактором для планування стратегічних напрямів банківської діяльності, адже від обсягу залучених коштів напряму залежить можливість банківської установи проводити активні та інші операції. Здійснюючи роль посередника на вітчизняному та світовому фінансовому ринку, з метою забезпечення свого стійкого розвитку й оптимального функціонування в умовах жорсткої конкуренції, вітчизняні банківські установи повинні формувати ресурси шляхом залучень і позичок. На рисунок 2.5 поданий розподіл депозитів фізичних осіб за групами банків.

Відповідно до графіку, бачимо, що депозити залученні АТ КБ «ПриватБанк» більші за депозити державного та приватного сектору. Спостерігаємо диспропорцію зокрема у іноземному секторі набагато більша

частка депозитів ніж в приватному, що свідчить про недовіру населення до вітчизняних банків. Варто зазначити, що саме через те, що АТ КБ «ПриватБанк» обслуговує значну майже третю частину ринку, у 2017 році його було націоналізовано, з метою надання йому фінансової підтримки та запобіганню настання фінансової кризи на внутрішньому ринку.

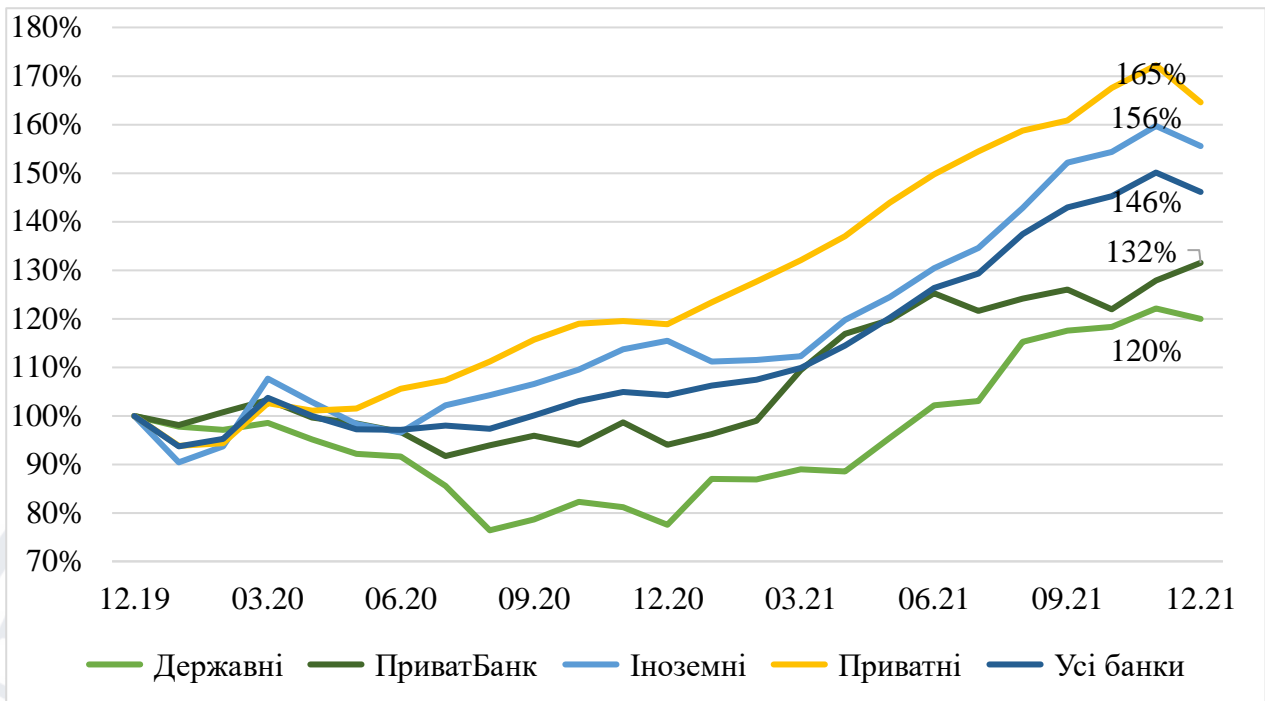


**Рисунок 2.5. - Розподіл депозитів фізичних осіб за групами банків**

*Джерело: складено автором на основі [1, 2]*

Основна діяльність банку полягає в залученні коштів і ефективному їх використанні з метою отримання прибутку (кредити, інвестиції тощо). Проаналізувавши ситуацію з депозитами у вітчизняній банківській системі, доцільно розглянути стан кредитного сектору. Відповідно на рисунок 2.6. та 2.14. подані показники кредитів суб'єктам господарювання та фізичним особам.

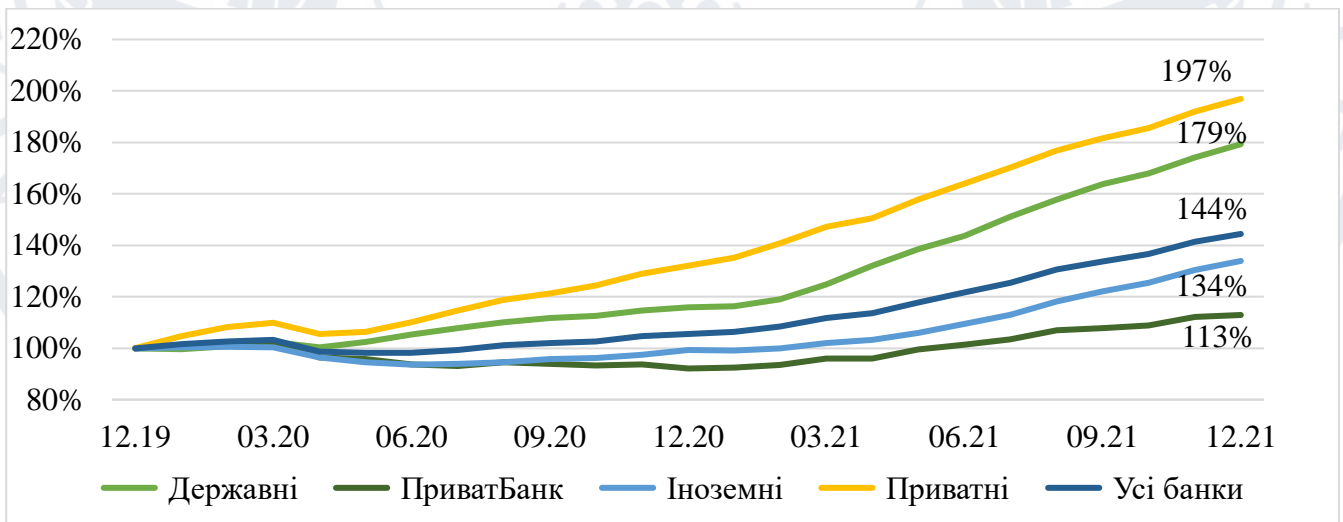
Виходячи з даних на рисунку 2.6. бачимо, що протягом досліджуваного періоду показники кредитів наданих вітчизняними приватними банками та іноземними збільшилися в середньому на 25%, а показники державних банків та АТ КБ «ПриватБанк» зменшилися. Зокрема спостерігається суттєве зменшення показника по АТ КБ «ПриватБанк», 2019 році спостерігається перше різке зменшення показника, вдруге воно спостерігається на початку 2020 року.



**Рисунок 2.6. - Чисті кредити суб'єктам господарювання (показник 2019 року взято за 100%)**

*Джерело: складено автором на основі [1, 2]*

Динаміка кредитів, наданих фізичним особам, кардинально відрізняється від динаміки кредитів наданих суб'єктам господарювання. Зокрема, протягом досліджуваного періоду спостерігається стабільне зростання (рисунок 2.7).



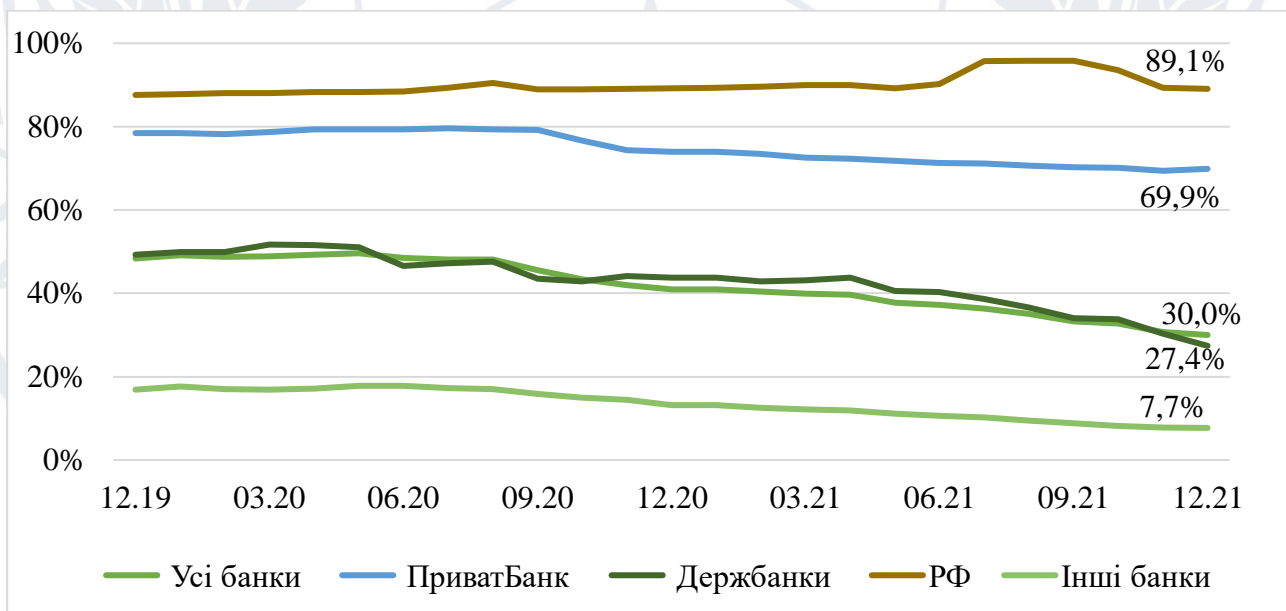
**Рисунок 2.7. Чисті кредити фізичним особам (показник 2019 року взято за 100%)**

*Джерело: складено автором на основі [1, 2]*

У другому кварталі 2019 року бачимо незначний різке піднесення, після якого знову спад (зокрема яскраво це простежується в динаміці державних кредитів). Найбільше збільшення показника спостерігається у ПриватБанку –

наприкінці 2021 року, на 113%, це можна пояснити тим, що банк займається роздрібним кредитуванням, а також запровадив ефективні програми кредитування (зокрема найвідоміша з них це надання кредиту на суму до 50 тис. грн без відсотків на термін до трьох місяців).

Важливим показником банківської системи країни є показник непрацюючих кредитів. На рисунку 2.8. подана динаміка непрацюючих кредитів за 2019-2021 роки. Варто зазначити, що частка непрацюючих кредитів знизилась, причиною цього в основному є поступове розгортання нового кредитування, як зазначають дані НБУ, найсуттєвіше скоротились частки за валютними кредитами бізнесу та гривневими кредитами населенню. Збільшення споживчого кредитування дало змогу підвищити якість кредитного портфеля роздрібних кредитів банку, а продаж банківськими установами непрацюючих валютних кредитів корпоративного сектору відповідно підвищило якість портфеля корпоративних кредитів банківських установ. Якщо економіка держави зростатиме в майбутньому з позитивною тенденцією, то якість кредитного портфеля відповідно помірно покращуватиметься й надалі.

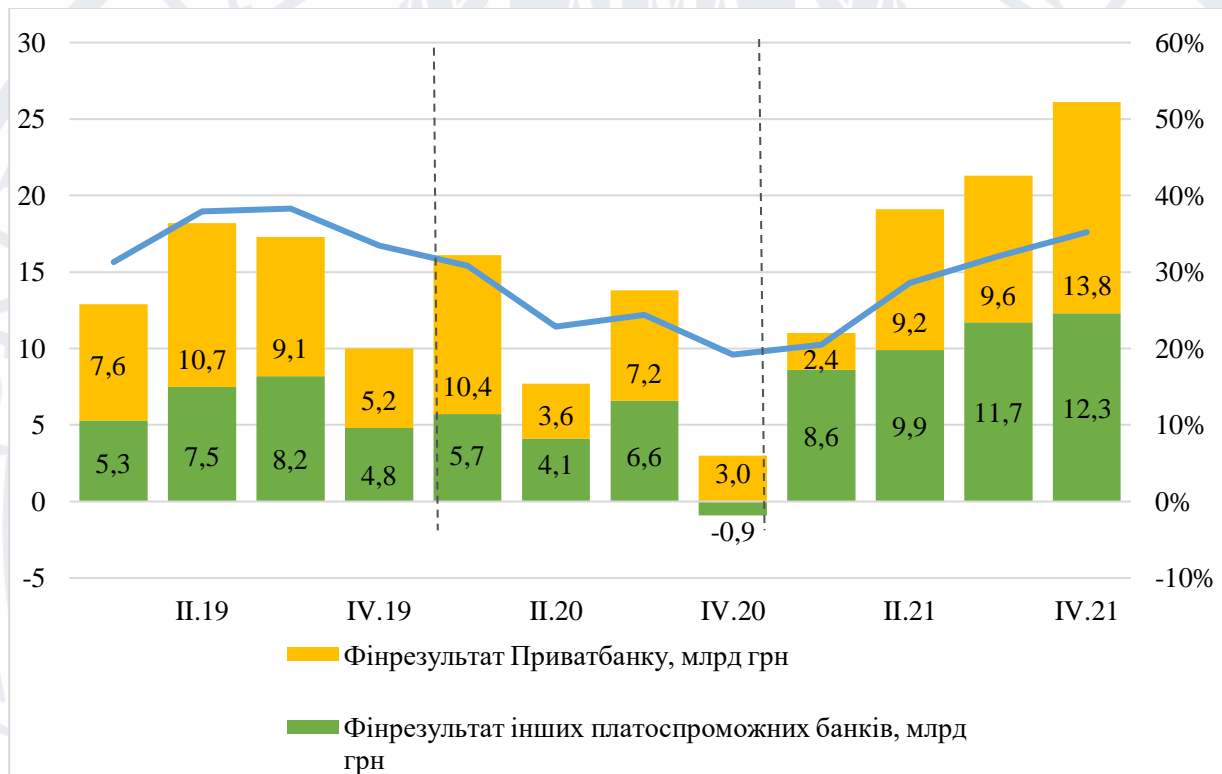


**Рисунок 2.8. - Частка непрацюючих кредитів у портфелях банків**

*Джерело: складено автором на основі [1, 2]*

В кінці 2020 року спостерігається спад показника непрацюючих кредитів, після якого спостерігається стабільний спад показників, лише у 4 кварталі 2021 року бачимо незначне зростання показника.

Одним із шляхів характеристики ефективності роботи банку є оцінка рівня його фінансових результатів та рівня його рентабельності. Варто зазначити, що в науковій практиці при здійсненні аналізу банківської діяльності ототожнюють показник прибутковості та рентабельності. На рисунку 2.9 подано фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк», фінансові результати загалом усіх вітчизняних банків та ROE, показник рентабельності, який являє собою фінансовий коефіцієнт, що описує ефективність використання власного капіталу.



**Рисунок 2.9. - Фінансовий результат та рентабельність капіталу банків**

*Джерело: складено автором на основі [1, 2]*

На рисунку 2.9. подана поквартальна динаміка за 2019-2021, важливо окремо зазначити, що до 2018 року АТ КБ «ПриватБанк» мав значні обсяги збитку, особливо це простежується у 4 кварталі 2017 року, розмір збитку становив майже 24 мільярди гривень, проте у 2019 році, як показано на рисунку 2.9. – ситуація значно змінилась. Що ж стосується ситуації у банківському секторі в цілому, то бачимо певну нестабільність, показник коливається поквартально показуючи то збиток то прибуток, причиною цього скоріш за все є банківські операції які проводяться переважно у 2 і 4 кварталах, які пов'язані з значним обсягом виплат, саме тому в ці квартали переважно спостерігаються

збитки, а у всі інші прибуток. Що ж стосується показника рентабельності то у 2020 році показник був досить низьким, що можемо пояснити впливом факторів від коронакризи.

Отже, проведений аналіз сучасного стану функціонування банківської системи України загалом з метою визначення позицій АТ КБ «ПриватБанк» на вітчизняному банківському ринку, показав, що вітчизняна банківська система протягом 2014-2022 років перебуває у стані доволі затяжної кризи, зазначимо, що ступінь впливу кризи на банківську структуру визначається системою факторів, головними серед яких є: загальноекономічна дестабілізація в державі, військово-політична нестабільність, яка загострилась у лютому 2022 року, невисокий рівень капіталізації вітчизняних банків, слабка диференціація банківських послуг на ринку, зниження банківської ліквідності загалом по системі, загрозливий вплив тіньової економіки на діяльність банків та ефективність виконання нормативів, зниження довіри населення до банківського сектору та банківських продуктів, суттєві частки проблемних активів на балансі вітчизняних банків тощо. Важливий на фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» та на банківську систему країни в цілому мали коронакриза, що спостерігається у погіршенні показників діяльності банків у 2020 році та початок війни в Україні у лютому 2022 року. Присутність кризи у банківському секторі, попри позитивну тенденцію ряду основних показників, підтверджує показник відношення операційних витрат до операційних доходів, який за останній рік суттєво знизився, попри збільшення показника операційних доходів у загальній динаміці, що підтверджує нестачу коштів, для покриття усіх необхідних операційних витрат, показник рентабельності також має не високе значення, звісно його значення є в межах оптимальної норми, але для успішного розвитку банківської системи та її суб'єктів необхідно покращити та зміцнити даний показник.

## **2.2. Оцінка показників фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк»**

Основою стабільної та ефективної банківської системи є спроможність банківських установ здійснювати управління своєю фінансовою стійкістю та успішно тримати конкурентні позиції в умовах динамічного зовнішнього середовища, за умови вдосконалення потенційних і розробки нових продуктів банків, які б в перспективі змогли забезпечити зростаючі фінансові потреби клієнтів банку. Фінансова стійкість банків є узагальнюючим показником фінансової стабільності та стійкості банку, який забезпечує йому лідируючі позиції в умовах високої конкуренції на фінансовому ринку.

Фінансова стійкість банку являє собою систему фінансових відносин банку, що відповідно забезпечують його стабільну діяльність та розвиток на довгострокову перспективу. Фінансова стійкість банку може розглядатися як наявність збалансованої структури усіх банківських ресурсів, а також достатнього розміру капіталу та необхідних відповідних резервів для покриття ризиків. У таблиці 2.4. подано коефіцієнти фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 2.4.- Коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	Оптимальне значення	2019	2020	2021
Коефіцієнт надійності	(0,08-0,1)	0,02	0,04	0,71
Коефіцієнт фінансового важеля	(10 — 12)	10,44	10,75	10,53
Коефіцієнт мінімального статутного фонду	(0,04-0,05)	0,041	0,44	0,46
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	(12-15)	12,48	13,61	14,92
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	(0,3-1)	0,679	0,841	0,998
Коефіцієнт мобільності власного капіталу	(> 0)	0,75	0,779	0,854
Коефіцієнт розвитку клієнтської бази	(0,15 - 0,3)	0,223	0,227	0,293
Коефіцієнт мобільності депозитної бази	(> 1)	1,741	1,846	1,968

Джерело: розраховано автором на основі [1, 2]

Коефіцієнт фінансового важеля є протилежним, оберненим показником до коефіцієнта банківської надійності і характеризує здатність банку залучати кошти на фінансовому ринку. У банку коефіцієнт фінансового важеля є в межах норми, але наближений до нижньої межі оптимального значення.

Коефіцієнт мінімального статутного фонду розраховується співвідношенням статутного фонду до ділових активів, показник характеризує потенційні можливості банку щодо існуючих обсягів ліцензійної діяльності з формування активів і пасивів. АТ КБ «ПриватБанк» має значення цього показника в межах норми. Коефіцієнт мультиплікатора капіталу вимірює банківський важіль, тобто обсяг активів, що спираються на обсяг власного капіталу банку, показники знаходяться в межах норми. Показник звертає увагу на масштабність діяльності банківської установи та його активність у нарощенні економічного потенціалу.

Коефіцієнт захищеності власного банківського капіталу характеризує, яку частину капіталу банківська установа розміщує у нерухомість, цінності та нематеріальні активи, обладнання, наскільки системно оновлює матеріально-технічну базу і враховує у діяльності інфляційні процеси. Варто зазначити, що сума нематеріальних активів зменшує вартість регулятивного капіталу банку. Показники даного коефіцієнту в межах норми, динаміка поступово наближується до максимального нормативного значення.

Коефіцієнт мобільності власного банківського капіталу характеризує, якою частиною власних довгострокових банківських ресурсів володіє банк, з метою участі у формуванні робочих активів. Даний показник показує необхідність проводити виважену політику банку щодо капіталовкладень в основні засоби. АТ КБ «ПриватБанк» має задовільні показники протягом досліджуваного періоду.

Коефіцієнт розвитку клієнтської бази банку демонструє частку коштів клієнтів у зобов'язаннях банків та на здатність банку формувати потенційну клієнтську базу. З метою збільшення прибутковості роботи банку бажано, щоб даний коефіцієнт мав максимально допустиме значення. У 2019-2021 роках даний показник мав значення наближене до максимально нормативного значення, це говорить про те, що АТ КБ «ПриватБанк» має значну частку коштів клієнтів у зобов'язаннях банку. Коефіцієнт мобільності депозитної бази

визначається як співвідношенн строкових депозитів і депозитів до запитання, показники даного коефіцієнта в межах норми.

Отже, фінансову стійкість АТ КБ «ПриватБанк» можна оцінити як задовільну, тому що майже всі показники відповідають нормативному значенню, але у банку є ряд проблем зокрема основна діяльність банку пов'язана з наданням послуг клієнтам фізичним особам, а частка юридичних осіб значно менша.

Однією з головних завдань банку у веденні своєї діяльності є досягнення високого рівня прибутковості – рентабельності. Стабільні, високі показники прибутковості відповідно забезпечуватимуть надійний рівень платоспроможності банку. У таблиці 2.4. подані показники рентабельності АТ КБ «ПриватБанк» за 2017-2021 роки.

Таблиця 2.4. - Показники рентабельності АТ КБ «ПриватБанк» за 2017-2021 роки

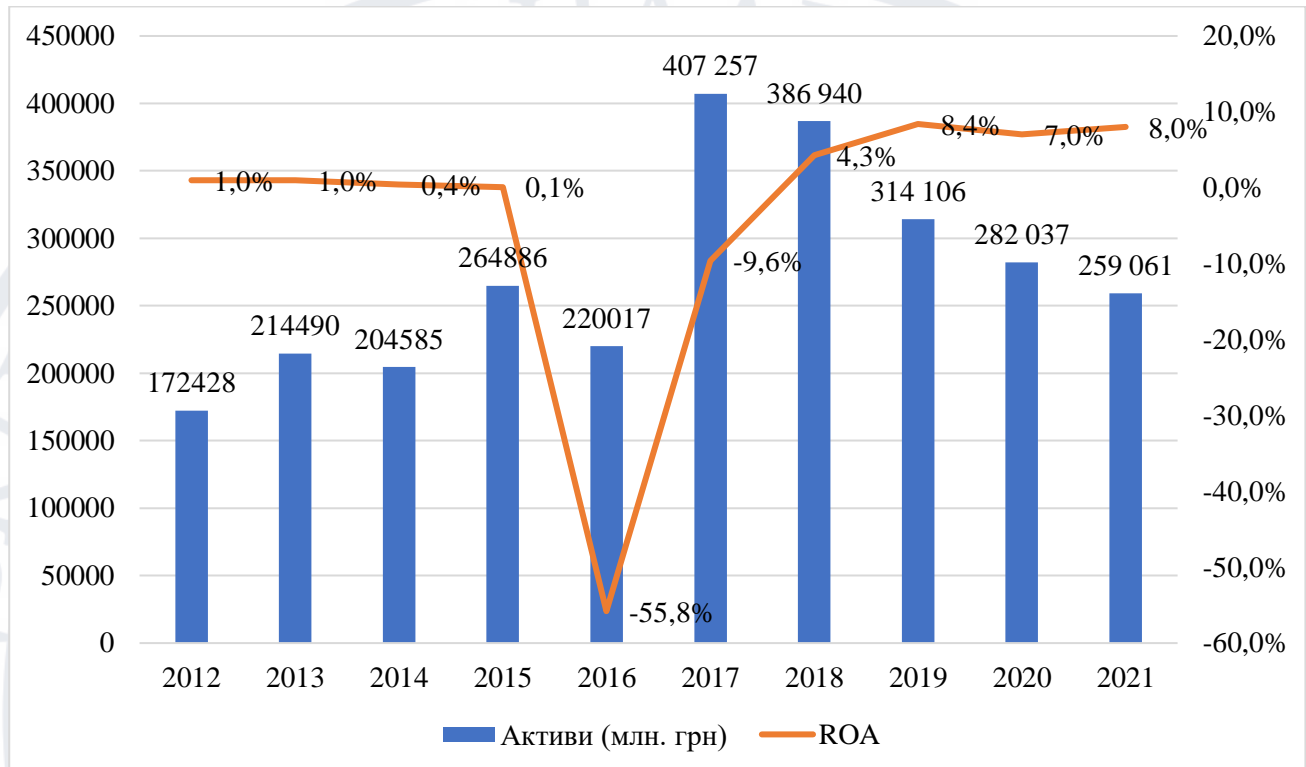
Рентабельність (%)	2021	2020	2019	2018	2017
ROA	8	7	8,4	4,3	-9,6
ROE	50	47	69,9	40,9	-120,0
Чиста % маржа	8,9	8,6	8,7	7,5	2,8
%Витрати/%Доходи	44,3	44,7	41,2	45,5	79,8

*Джерело: складено автором на основі [1, 2]*

Показник ROA дозволяє зробити оцінку про ефективність роботи правління банку щодо забезпечення прибуткової діяльності банківської установи. Розраховується даний показник, як співвідношення показника чистого прибутку до показника активів банку (нормативне значення даного має бути не менше ніж 1%). У 2017 році даний показник мав негативне, від'ємне значення. Але вже у 2018-2019 роках даний показник має задовільне значення. Починаючи з 2019 року показник почав погіршуватись, що на нашу думку спричинено впливом кризових політичних економічних та соціальних факторів. Доцільно співвіднести даний показник рентабельності з показником активів і проглянути дану динаміку за останні роки (рисунок 2.10).

Відповідно до динаміки, бачимо що у 2016 році показник рентабельності мав досить мале значення (-55,8%), варто зазначити, що зниження показника

рентабельності почалося у 2014 році, тоді показник зменшився удвічі ( з 1% у 2013 році до 0,4% у 2014 році). Після націоналізації банку, простежується тенденція до покращення рентабельності банку і відповідно до покращення його платоспроможності.



**Рисунок 2.10. - Динаміка активів АТ КБ «ПриватБанк» та показника ROA за 2012-2021 роки**

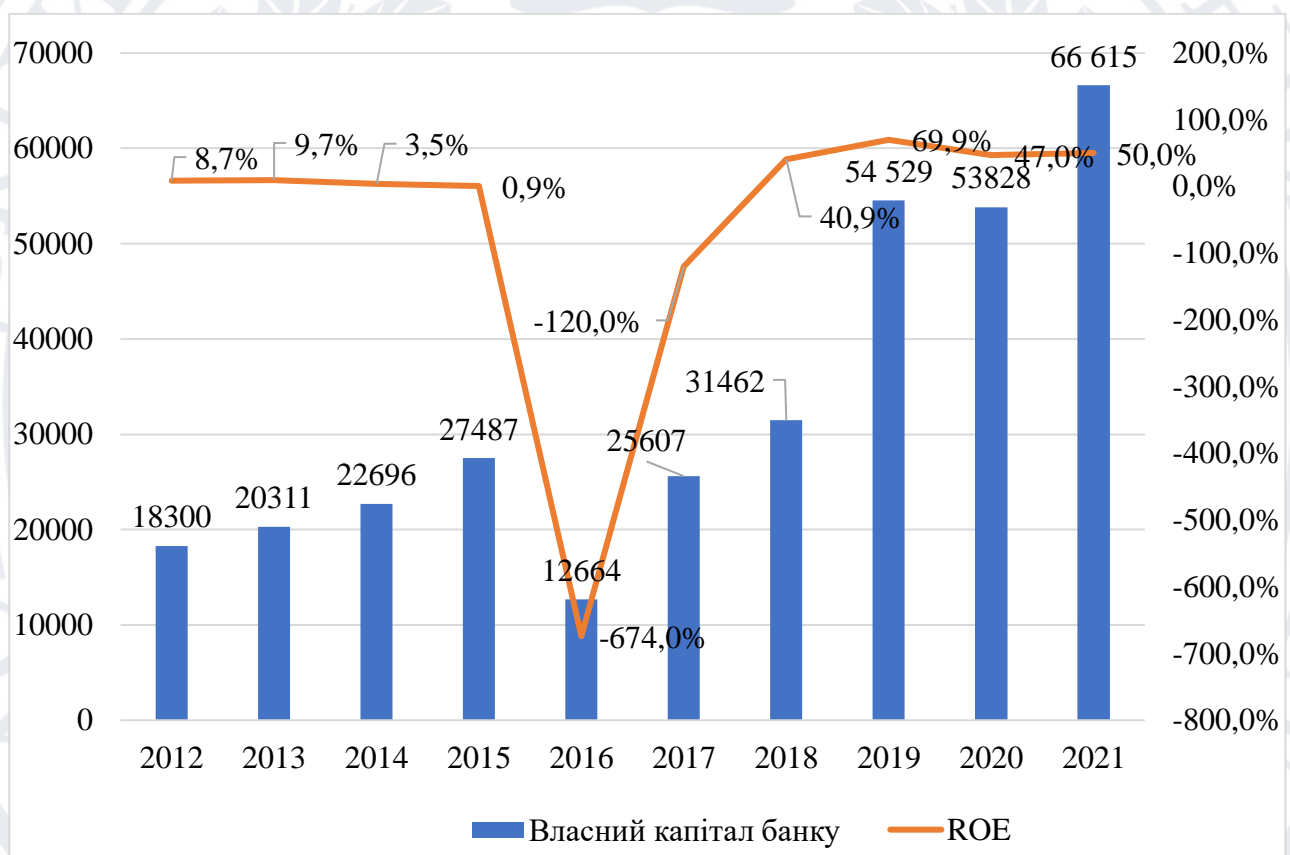
*Джерело: складено автором на основі [1, 2]*

Показник ROE відображає стратегічну залежність між прибутковістю і ризикованістю, даний показник є чутливим до джерел формування ресурсів банківської установи і залежить від того, яких засобів використовується в обороті більше – власних або ж позичкових. Розраховується даний показник як співвідношення чистого прибутку банку до капіталу (нормативне значення повинне бути не менше 15%). Даний показник мав надзвичайно низьке значення у 2017 році, ROE тоді становив -120%.

Доцільно зазначити, що у 2018 та 2019 роках даний показник є більше норми (15 відсотків) і становна середину (кінець другого кварталу) 2019 року становить 69,9 відсотки. Враховуючи динамічну зміну даного показника

рентабельності, доцільно проглянути змін уданого показника у співставленні з показником власного капіталу банку (рис 2.11).

Аналіз показників рисунку 2.11 дозволяє зробити висновок, що у 2016 році банк перебував у доволі критичному стані, показник рентабельності був менший норми у шість разів, враховуючи, що показник власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» у 2016 році теж різко зменшився, можемо зробити висновок що у 2016 році банк був на межі банкрутства і йому загрожувала ліквідація. Починаючи з 2018 року показник власного капіталу збільшувався, рентабельність протягом 2019-2021 коливається в межах 50%.



**Рисунок 2.11. - Динаміка власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» (млн грн) та показника рентабельності ROE**

*Джерело: складено автором на основі [1, 2]*

Загалом аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та аналіз динаміки основних показників дозволяють зробити висновок, що АТ КБ «ПриватБанк» попри кризу у банківській сфері та низку зовнішніх факторів, які впливають негативно на нього, має задовільний рівень фінансової стійкості. Проте сучасне ринкове середовище доволі нестабільне і

банку необхідно системно вживати заходів для підтримки рівня фінансової стійкості та забезпечення своїх конкурентних можливостей.

### **2.3. Розробка та апробація моделі управління фінансовою стійкістю АТ КБ «ПриватБанк»**

Аналізуючи методику управління банку, важливо розуміти, що увесь світ сьогодні стикається з головним викликом – змінами. ПриватБанк – один із найтехнологічніших банків України. Даний банк сьогодні задає тренди та тенденції банківського ринку й системно займається впровадженням інновацій. В умовах стрімкого світового цифрового розвитку та поширення мінливих ризиків, виникає потреба у створенні оптимальної моделі управління фінансовою стійкістю банку. Модель повинна відповідати меті діяльності банку. Відповідно до стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк», розробленого у 2022 році, головною метою ПриватБанку у наступні 5 років (тобто у період з 2022-2027 роки) є стати надійним помічником як для фізичних осіб і бізнесу, так і підтримувати розвиток економіки держави загалом. На основі проведеного вище аналізу, нами було виявлено, що основними клієнтами банку є фізичні особи, тому цілком правильним є рішення направити стратегію розвитку банку та його потенціал на залучення попиту на свої послуги зі сторони юридичних осіб.

Аналіз стратегії розвитку банку показав, що стратегія управління АТ КБ «ПриватБанк» направлена на утримання надалі лідируючі позиції на ринку, та розвиватися у векторі «простоти сервісу» для клієнтів, а також розвиватися, як соціально-відповідальний бізнес та інвестиційно-приваблива компанія. Водночас варто враховувати, що початок війни 23 лютого 2022 року вимагає переосмислення моделі управління фінансовою стійкістю банку. Відповідно, нами у звіті зроблена спроба сформулювати модель управління АТ КБ «ПриватБанк», яка б містила поточний та перспективний фінансовий стан банку та рекомендації щодо подальшої діяльності у відповідності до сучасних викликів.

Загалом, для залучення нових клієнтів та уникнення відтоку клієнтів у особі фізичних осіб, варто розвиватися у векторі розвитку цифрових технологій у сфері банківської справи, а також створювати банківські програми, які повинні збільшити частку клієнтів в особі юридичних осіб.

Управління фінансовою стійкістю банку повинно базуватися на врахуванні сильних та слабких сторін банку. На основі проведеного аналізу можемо сформулювати SWOT-аналіз АТ КБ «ПриватБанк» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5. - Аналіз сильних та слабких сторін діяльності АТ КБ «Приватбанк», можливостей та загроз

Сильні сторони	Слабкі сторони
У розпорядженні банку є значна частка активів банківського сектору. Банк має надійний рівень довіри серед клієнтів. Значна кількість регіональних відділень в різних регіонах України. Професійні кадри. Позиціонування бренду банку.	Недостатньо ефективна існуюча маркетингова політика банку. Висока порівняно з іншими банківськими установами вартість обслуговування клієнтів. Недостатня увага до роботи на ринку депозитів фізичних осіб. Концентрація на короткострокових відносинах з клієнтами (отримати якомога більше, щонайшвидше). Відсутність стратегічного планування у банку. Слабке корпоративне навчання, відсутність тренінгів з продаж
Можливості:	Загрози:
Збільшення об'ємів ресурсів за рахунок залучення коштів іноземних банківських установ. Підвищення лояльності банків до фізичних осіб. Збільшення частки банку в галузі депозитів фізичних осіб. Залучення на обслуговування іноземних компаній що приходять на український ринок. Залучення коштів інвесторів за рахунок додаткової емісії акцій Здійснення ефективних PR-акцій	Скорочення фінансування банку з боку основних інвесторів. Скорочення фінансування з боку інших іноземних банків. Можливі негативні тенденції в макроекономічній ситуації. Зростання конкуренції з боку українських банків. Зростання конкуренції зі сторони діяльності іноземних банківських установ тих, що прийшли, або що приходять на український ринок. Коливання попиту на фінансовому ринку

*Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності банку*

Рівень ефективності діяльності АТ КБ «Приватбанк» та масштаби його операцій залежать від обсягу банківських ресурсів, більшість його ресурсів формуються завдяки залученню коштів клієнтів. Ефективна політика управління активами повинна базуватися на розумінні стратегічних проблем та пошуку альтернатив (таблиця 2.6).

Управління ресурсами банківської установи варто розглядати як цілісну стратегію і тактику банківської установи при здійсненні банком діяльності щодо

залучення ресурсів на обіговій основі, а також здійснюючи організацію та управління депозитним процесом. У більш вузькому значенні депозитна політика банку являє собою стратегію і тактику банку в частині організації ресурсного процесу планування.

Таблиця 2.6. - Складання переліку планових стратегічних проблем та альтернатив розвитку для АТ КБ «Приватбанк»

Стратегічні проблеми	Стратегічні альтернативи
<p>Скорочення фінансування з боку основних інвесторів та власників банку.</p> <p>Скорочення фінансування зі сторони іноземних банківських установ.</p> <p>Потенційні негативні зміни в макроекономічному середовищі.</p> <p>Збільшення конкуренції з боку вітчизняних банків.</p> <p>Коливання попиту на ринку фінансових послуг</p>	<p>Зростання обсягів ресурсів за рахунок залучення коштів іноземних банків.</p> <p>Підвищення лояльності до фізичних осіб.</p> <p>Зростання частки банку в галузі депозитів фізичних осіб.</p> <p>Залучення банком на обслуговування іноземних компаній що приходять на український ринок.</p> <p>Залучення коштів коштів інвесторів за рахунок додаткової емісії акцій</p> <p>Здійснення ефективних PR-акцій</p>

*Джерело: складено автором*

Отже, на основі результатів аналізу ресурсів АТ КБ «Приватбанк» у попередньому розділі відокремимо основні проблеми залучення депозитних ресурсів банком та визначимо напрями їх вирішення (таблиці 2.7). Важливо зазначити, що управління фінансовою стійкістю банку залежить від приросту його клієнтів. У структура клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» станом на 2022 рік переважає частка фізичних осіб, частка юридичних осіб серед клієнтів банку значно менша. Тому виникає потреба у залученні МСБ (малий та середній бізнес), це доволі важливо, адже бізнес володіє більшими фінансовими ресурсами аніж фізичні особи, а також веде іншу політику до зберігання коштів.

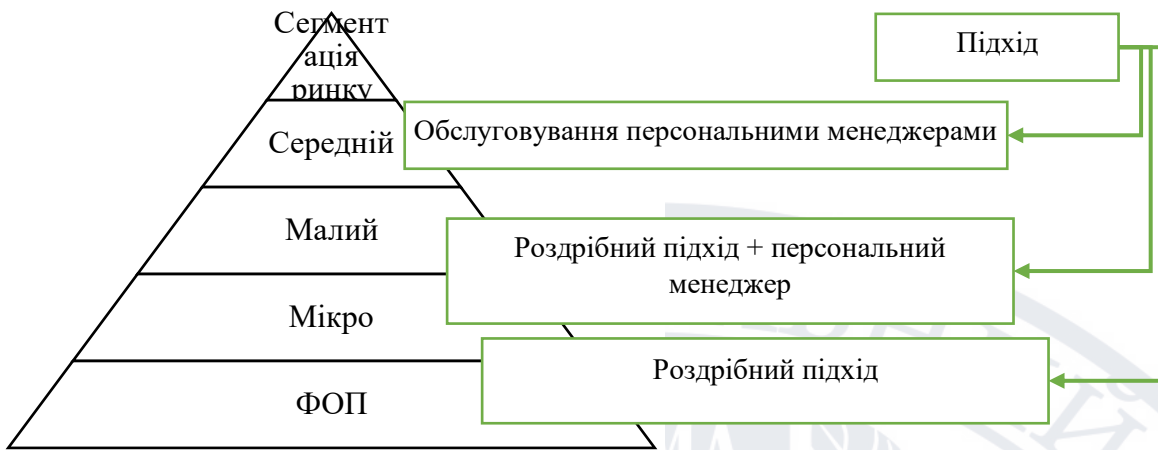
Таблиця 2.7. - Проблеми залучення ресурсів та шляхи їх вирішення для АТ КБ «Приватбанк»

Проблеми	Шляхи вирішення
1.Розробка депозитної політики банку, привабливої для клієнтів, з одного боку, та прибуткової для	Розроблення простих і зрозумілих потенційному споживачу депозитних продуктів банку, які б не потребували значних витрат з боку банку; важливим є врахування інтересів певного сегмента клієнтів, на який орієнтується банк; Розвиток новітніх банківських технологій (цифровий банкінг),

банківської установи - з іншого	поліпшення якості обслуговування своїх клієнтів. Використання широкої банківської номенклатури депозитних послуг.
2. Формування довіри до банку у потенційного клієнта	Формування позитивної ділової репутації банку; Забезпечення банком фінансової стійкості та своєї надійності; Ретельне та системне вивчення інтересів і запитів вкладників – юридичних та фізичних осіб, надання банком найзручніших форм депозитного обслуговування.
3. Підвищення інтересу індивідуальних осіб у розміщенні власних коштів на вкладних рахунках банку	Переорієнтація депозитної політики на нові джерела ресурсів, її модернізація та перегляд цілей; Запровадження новітніх організаційних форм проведення депозитних рахунків населення; активне використання можливостей банку з комплексного обслуговування клієнтів.
4. Використання цінових методів залучення ресурсів банку	Формування банківською установою адекватної процентної політики, направленої на залучення та стійке утримання ресурсів населення на депозитних рахунках.
5. Використання банком нецінових методів залучення ресурсів	Розповсюдження банком реклами; оптимізація якості обслуговування клієнтів банку; розширення спектра депозитних послуг банку; комплексне обслуговування клієнтів; додаткові види послуг за вкладами банку; розширення філіальної мережі банку; Залучення до роботи в банківській установі досвідчених менеджерів.

*Джерело: складено автором*

Зазначимо, що велика база клієнтів дозволяє банку застосовувати відмінні стратегії до кожного окремого під сегменту банку, тому ми пропонуємо наступні підходи. Зокрема роздрібний підхід підійде для значної більшості клієнтів, в той час як для ключових клієнтів краще обслуговувати за моделлю обслуговування персональними менеджерами. Роздрібний підхід – це обслуговування клієнтів групами навчених відповідно до галузі менеджерів банку, які будуть консультувати бізнес на загальних засадах. Модель «обслуговування персональними менеджерами» буде передбачати закріплення ряду підприємств за окремим менеджером, який буде фінансовим консультантом підприємства від банку. Загалом наше бачення підходів до залучення клієнтів з розрізу МСБ схематично подано на рисунок 2.12.

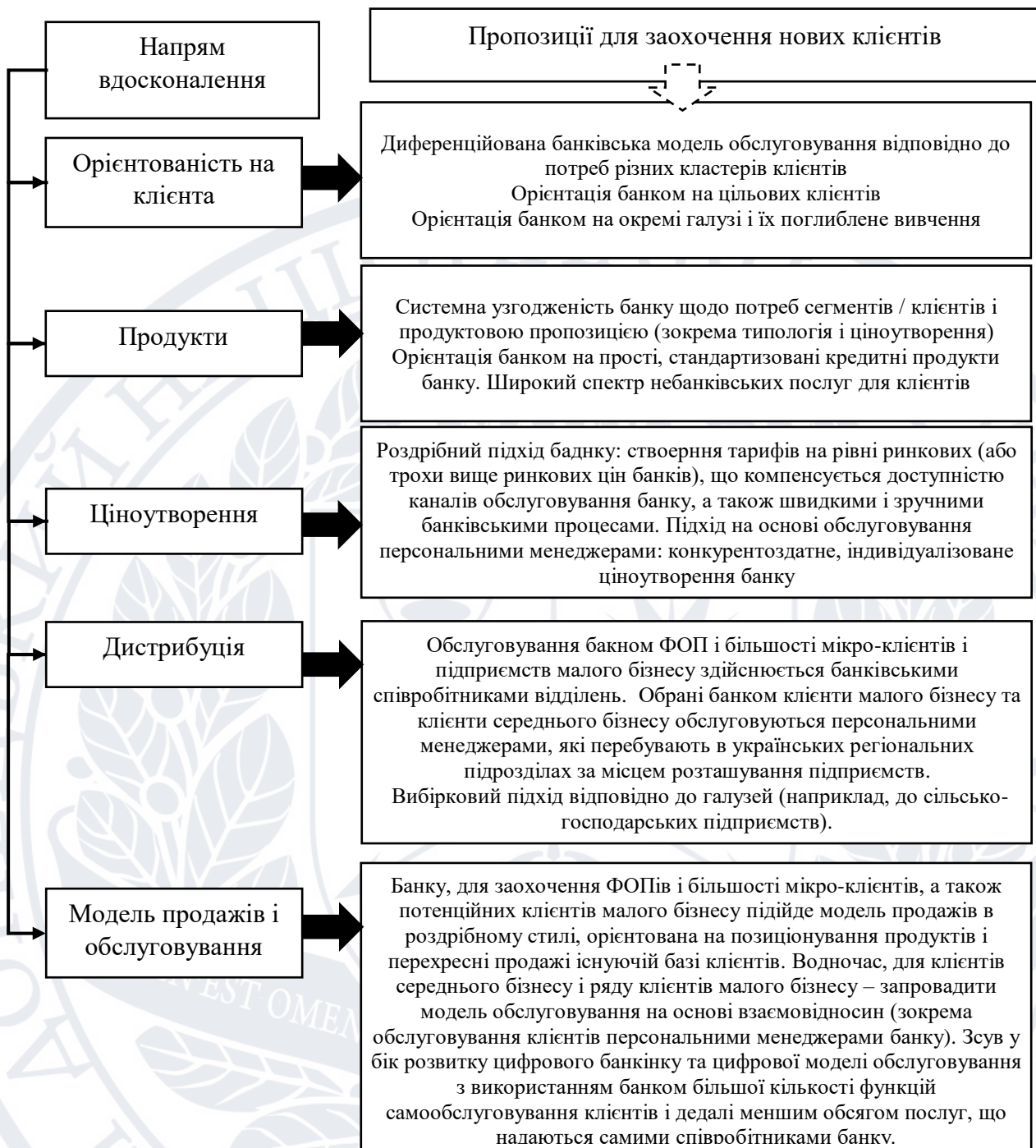


**Рисунок 2.12. - Підходи до заохочення представників МСБ**

*Джерело: складено автором на основі [1, 28]*

Залучення додаткових клієнтів з галузі бізнесу дозволить отримати банку додаткові кошти, які будуть направлені на розвиток діяльності банку та укріплять його позиції на ринку та його фінансові можливості – тому системне збільшення клієнтської бази є важливим завданням у ході управління фінансовою стійкістю АТ КБ «ПриватБанк». Для заохочення представників МСБ, банку можемо виокремити на основі проведеного аналізу, ряд заходів, які подано у вигляді моделі на рис 2.13. . Зокрема, можемо спрогнозувати наступні показники (рисунок 2.13.). Візьмемо для основного показника прогнозування («люфту збільшення») темп залучення клієнтів у 5,1 відсоток, що відповідає середньому рівню 2017-2019 років, та показник відтоку клієнтів у (-4%), дані показники спираються на орієнтацію на перехресні продажі послуг банку.

Важливо врахувати, що доволі складно спрогнозувати зміну клієнтів в умовах війни, тому здійснюючи прогноз та будуючи модель оптимізації управління фінансовою стійкістю банку, ми орієнтуємося на ринкове середовище, яке було до війни і можемо лише висувати припущення на розвиток показників у сучасних умовах. Адже для побудови точного математичного прогнозу з врахуванням впливу військових дій на стан економіки держави, ринку та суспільства сьогодні бракує точної статистичної зведеної інформації.



**Рисунок 2.13. Пропозиції заохочення клієнтів по п'яти основним векторам діяльності АТ КБ «ПриватБанк»**

*Джерело: складено автором на основі [1, 2, 19, 26, 27]*

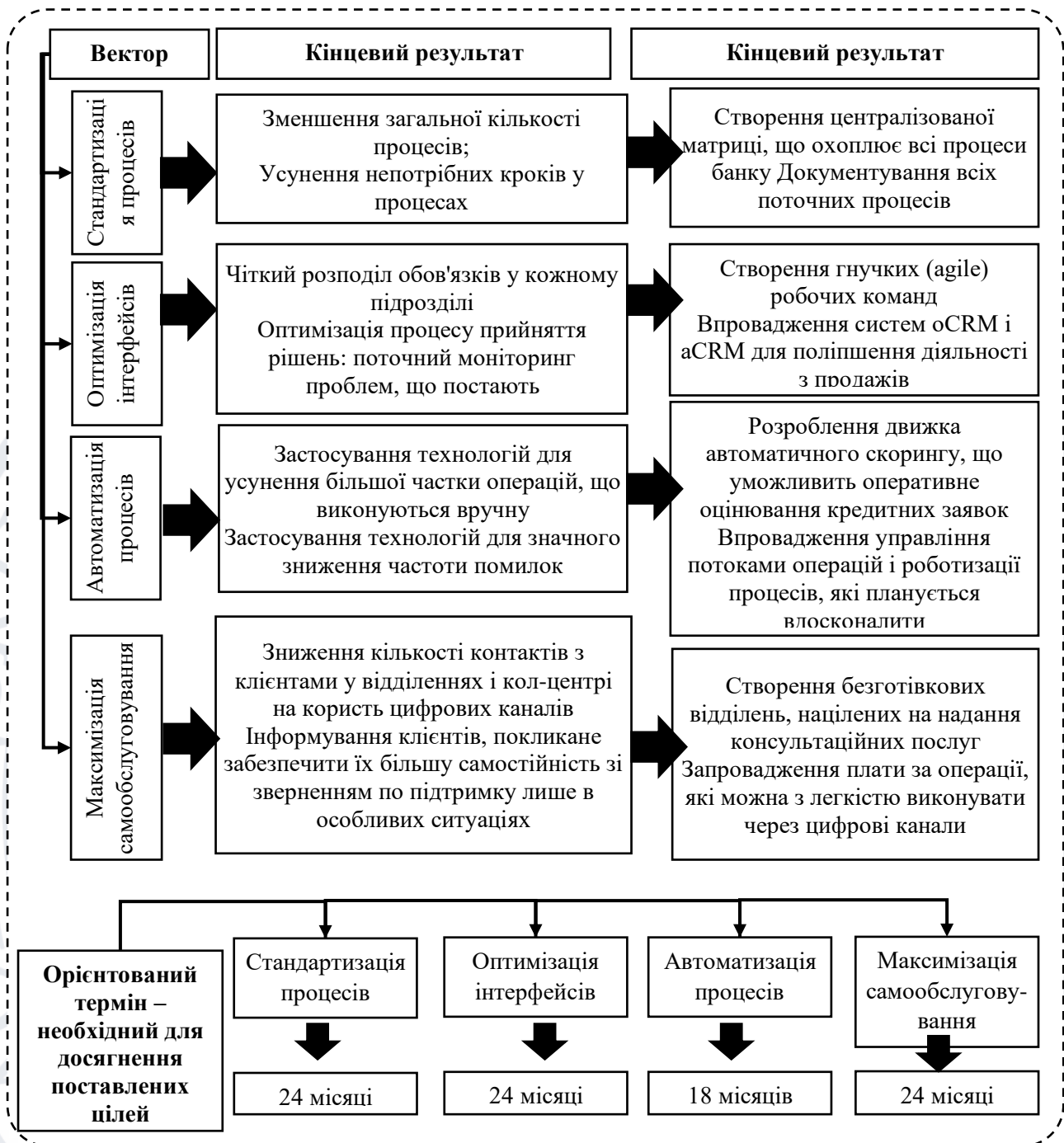
Відповідно до показників на рисунку, можемо визначити, що у 2022 році потенційно очікувати спад приросту клієнтів, що спричинено найперше -війною, демографічними факторами (внутрішня міграція та міграція за кордон), а також конкурентною політикою банків, у розрізі інтернет-банкінгу, адже значна частка клієнтів перейшла у інші банки, такі як «Monobank», через зручніший банківський інтерфейс. Проте, на основі аналізу стратегії розвитку АТ КБ

«ПриватБанк», яка передбачає напрямки розвитку банку до 2024 року, можемо визначити, що банк зможе нарощувати приріст клієнтів, якщо займеться оптимізацією цифрової системи обслуговування клієнтів. Слід очікувати приріст клієнтів також через демографічний фактор, адже зараз населення буде зацікавлене у підвищенні ліквідності своїх коштів, як коштів бізнесу так і власних, що можна досягти тримаючи кошти на рахунку, а не у готівці. Зокрема більший попит буде на послуги банку, інфраструктура якого, дозволить з мінімально втраченими вигодами, використовувати клієнту свої активи у будь який час незалежно від регіону перебування.

Сьогодні, основною ціллю моделі управління фінансовою стійкістю банку має бути збалансування фізичних та цифрових послуг для роздрібних та бізнес - клієнтів, шляхом максимізації залучення клієнтів за допомогою доступності та зручності цифрового банкінгу.

З метою збільшення клієнтів за рахунок розвитку цифрового банкінгу та покращення сервісу банківських послуг, рекомендуємо АТ КБ «ПриватБанк» наступну модель, яку доцільно врахувати у системі управління фінансовою стійкістю банку (Рисунок 2.14).

Отже, загалом аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та аналіз динаміки основних показників дозволяють зробити висновок, що АТ КБ «ПриватБанк» попри кризу у банківській сфері та низку зовнішніх факторів, які впливають негативно на нього, має задовільний рівень фінансової стійкості, найбільше це підтверджується показниками ліквідності та прибутковості (рентабельності), які є в межах норми, а показник прибутковості значно перевищує норму і має чітку тенденцію до збільшення, що в умовах кризи є доволі позитивним явищем.



**Рисунок 2.14. Модель підвищення ефективності обслуговування АТ КБ «ПриватБанк» за рахунок розвитку цифрового банкінгу**

*Джерело: складено автором на основі [1, 2, 16, 24, 38]*

На основі цього, можемо зробити висновок, що управління фінансовою стійкістю АТ КБ «ПриватБанк» здійснюється ефективно. З метою забезпечення ефективного управління фінансовою стабільністю банку, найперше необхідно звертати увагу на управління ресурсами банку, не варто вести надто ризикову політику, адже мінливе ринкове середовище потребує наявності стійкого фінансового резерву у банку. Банк повинен орієнтуватися на самостійне

забезпечення власних потреб, не розраховуючи на підтримку НБУ. Також банку необхідно реалізовувати заходи щодо розвитку цифрового банкінгу, з метою залучення нових клієнтів, за рахунок створення комфортного автоматизованого сервісу обслуговування. Аналіз стратегії розвитку банку показав, що банк змінює вектор та прагне розширити обсяги кредитування для юридичних осіб, з цієї метою нами було у роботі запропоновано ряд заходів, важливих для кредитування фізичних осіб.



### РОЗДІЛ 3.

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ БАНКУ

### 3.1. Використання досвіду розвинених країн управління фінансовою стійкістю банків України.

Банківський сектор, вітчизняний та світовий, продуктами діяльності якого користуються майже всі сфери економіки, посідає важливе місце в сучасній економічній системі. Кризові стани банківських установ можуть негативно впливати на інші фінансові й економічні інститути і призвести до їх руйнації. У зв'язку з цим, щоб гарантувати безпеку банків, кожна країна зацікавлена в ефективному регулюванні діяльності банківських установ, щоб забезпечити функціонування надійної банківської системи, яка потенційно здатна протистояти руйнівним кризам і захистити активи клієнтів банків. В усьому світі банківських установ більше, ніж зокрема підприємства інших видів діяльності, підлягають державному нагляду та незалежному контролю.

Система банківського регулювання на рівні держави та правління банку, а також нагляду так чи інакше функціонує у всіх країнах світу, забезпечуючи основну умову функціонування фінансового ринку – довіру суспільства. Важливість банківського регулювання також зумовлена потребою забезпечення стабільності банківської системи в цілому. Сьогодні вітчизняні банки змушені здійснювати діяльність в умовах підвищеного ризику діяльності, тому вони частіше, ніж зарубіжні банки, бувають в кризових ситуаціях. Як свідчить практика, більшість таких випадків пов'язана найперше з неадекватною оцінкою банками власного фінансового стану банку, а також надійності і фінансової спроможності їх клієнтів та позичальників.

Аналіз зарубіжного досвіду показав, що в більшості розвинених держав банківський нагляд не є монополізованим, Практика регулювання діяльності банківських установ у різних країнах відрізняється не лише різноманітністю форм його організації, а й органами, які здійснюють дане регулювання. Так, у

таких країнах, як Австралія, Італія, Велика Британія, Іспанія тощо, функції державного регулювання банківської діяльності здійснює переважно центральний банк. У багатьох країнах, наприклад, в США, Франції, Швейцарії, Німеччині регулюванням займаються центральні банки разом з іншими органами регулювання. Водночас, є й такі країни, як наприклад Канада, Австрія, Норвегія, а також Фінляндія, де регулюючу банківську діяльність здійснюють виключно інші органи – без втручання центрального банку [32].

Важливим аспектом регулювання допуску банківських установ на ринок банківських послуг є процеси ліцензування банків. Аналіз провідного світового досвіду виявив, що регулюючі банківську діяльність органи розвинених країн світу при прийнятті рішень про надання ліцензії щодо проведення банківської діяльності значну увагу приділяють репутації власників та майбутніх менеджерів банківських установ зазвичай з метою запобігання отриманню шахраями контролю над фінансово-кредитними установами.

Сьогодні у більшості держав актуальною є і залишається проблема регулювання ступеня відкритості в умовах глобалізації внутрішнього ринку банківського сектору для іноземного капіталу. Як показує зарубіжний досвід, у багатьох країнах державна політика регулювання банківського сектору спрямована на захист вітчизняних банків, що насамперед зумовлено їх винятковою важливістю для економічної безпеки країни. Сьогодні більше сотні країн-членів СОТ використовують відповідні обмеження щодо доступу іноземного капіталу на національні ринки банківських послуг. За оцінками експертів, близько 60 відсотків цих обмежень стосується дочірніх банків та філій іноземних банків [37].

Інтеграційні процеси, які відбуваються в національній економіці передбачають надання дозволу зокрема банкам-нерезидентам на відкриття філій в Україні. Тому перед регулятором постає завдання щодо розроблення методології регулювання діяльності таких філій на території України з метою недопущення іноземними банками можливого негативного впливу на вітчизняний банківський сектор.

Проведений аналіз зарубіжної практики дозволяє зробити висновок, що регулювання банківського сектору, а також методи захисту національних банківських систем у різних країнах доволі відрізняються. З огляду на це, можемо виділити такі основні підходи [38-44]:

- квотування ліцензій на відкриття дочірніх іноземних банків або філій іноземних банків (Філіппіни, Туреччина, Індія, окремі штати США);
- встановлення максимального дозволеного рівня участі або квотування частки банків-нерезидентів в статутних капіталах державних банків (Бразилія, Малайзія, Мексика, Індія, Норвегія, Таїланд);
- встановлення мінімального розміру банківського капіталу для дочірнього банку або філії іноземного банку (практикується в більшості країн світу);
- квотування частки фізичних осіб-нерезидентів у структурі працівників дочірнього банку та зокрема філії іноземного банку (даний підхід практикується в більшості країн);
- встановлення обмежень на проведення ряду банківських операцій в національній або іноземній валюті, зокрема для дочірніх банків або філій іноземних банків (Канада, Бразилія, Індонезія, Китай, Республіка Корея).

Банківська криза показала, що немає такого поняття, як оптимальна банківська структура чи модель. Деякі виключно інвестиційні банки (наприклад, Lehman Brothers або Bear Stearns), деякі роздрібні банки (зокрема, Spanish Cajas, Irishbanks, Northern Rock), і ряд універсальних банків (ING або RBS) або збанкрутіли, або ж були приєднані до інших, або потребували надання підтримки уряду [44]. Після кризи Європейська група експертів найвищого рівня прийшла до висновку, що жодні особливі бізнес-моделі не працювали особливо добре або особливо погано в умовах існуючих фінансових криз, варто звернути увагу на надмірний ризик, а також на залежність банку від короткострокового фінансування, що не узгоджується з підходами до захисту капіталу.

Для вирішення цих недоліків на міжнародному банківському рівні було прийнято багато важливих реформ упродовж останніх років. Головним в цьому

аспекті є прийняття Базельським комітетом з банківського нагляду (BCBS) інноваційних стандартів, які одержали назву Базель III, які направлені на підвищення капіталу та ліквідності банківської установи, а також впровадження ризико-орієнтованого нагляду за діяльністю банків.

Основною проблемою діяльності банків залишається наявність проблемних кредитів. Так, до початку у 2008 році світової фінансової кризи більшість банківських установ здійснювало активну кредитну діяльність, але, після кризи у багатьох банках спостерігається значне погіршення якості банківських активів.

Отже, зарубіжний досвід протидії впливу кризових факторів для підтримки своєї фінансової стійкості, країни суворо контролюють діяльність банків, використовуючи для цього різноманітні механізми і важелі. Зарубіжний досвід заслуговує на увагу і впровадження у вітчизняну практику, зокрема у підходах макрорегулювання, адже стан банківського нагляду в Україні з боку уряду не завжди відповідає реальній ситуації в економіці країни та ситуації на ринку.

### **3.2. Пропозиції щодо вдосконалення управління фінансовою стійкістю АТ КБ «ПриватБанк» на основі прогнозування її забезпечення.**

Управління фінансовою стійкістю банків повинно працювати на випередження у відповідь сучасним викликам. Основною проблемою фінансового ринку останніх років є системні зміни, які спричиняються екзогенними нефінансовими факторами. Світовий та вітчизняний фінансовий ринок станом на 2020 рік ще не відновився від фінансової кризи 2008 року, проте вже попав під вплив кризових факторів спричинених корона кризою. Вітчизняний банківський ринок з лютого 2022 року перейшов у новий кризовий етап – війна.

В мінливих умовах ринкового середовища банку важливо прогнозувати показники своєї діяльності. З метою визначення ефективності запропонованих нами у пункті 2.3 підходів до оптимізації управління фінансовою стійкістю АТ

КБ «ПриватБанк». Ефективність запропонованих на рис. 2.19 та 2.20 підходів до залучення нових клієнтів спрогнозовано нами на рис. 3.1.

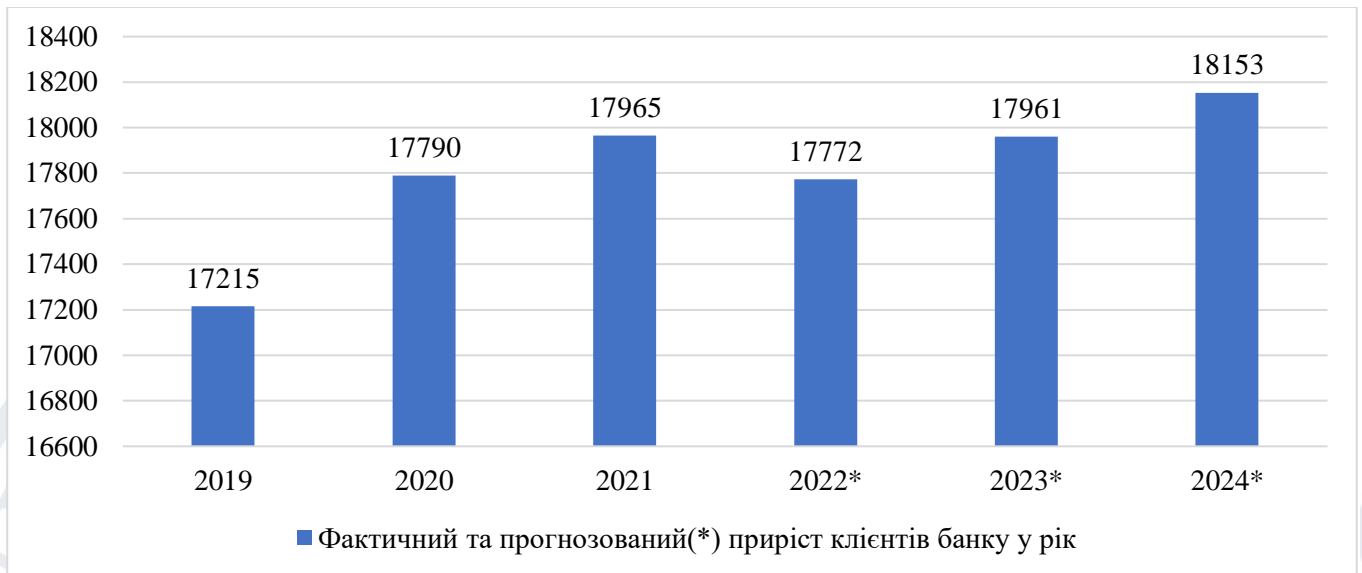


Рисунок 3.1. Динаміка щорічного приросту клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» (показники 2022-2024 – прогнозовані) Це вже розділ 3!

*Джерело: складено автором на основі [1, 2]*

Реалізація запропонованих нами методів повинна допомогти вирішити питання з залученням клієнтів та підвищенням попиту на послуги банку. Загалом можемо спрогнозувати наступні результати збільшення клієнтів серед МСБ, які подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Прогнозовані показники приросту клієнтів та обсягу кредитування у 2024 році

	ФОП / мікро / малий бізнес		Приріст (%)	Середні / Великі компанії		Приріст (%)
	2021	2024		2021	2024	
Кількість клієнтів, шт.	823 529	885 968	2,1	1 711	1 876	2,4
Обсяг кредитування, млрд. грн.	7 480	16 855	17,6	3 088	9 856	25,2
Процентні і комісійні доходи, млрд. грн.	6 009	7 501	5,7	597	1090	11,2

*Джерело: складено автором на основі [1, 2]*

У 2024 році можемо спрогнозувати помірне зростання кількості активних клієнтів, АТ КБ «Приватбанк» вже має значну долю ринку і йому слід зосередитися на перехресних продажах кредитів для юридичних осіб. При реалізації стратегії повинен видати бізнесу кредитів на суму близько 17 млрд. грн., обслуговуючи клієнтів відповідно до підходу, аналогічного роздрібному, і

кредитів на суму 10 млрд. грн., здійснюючи обслуговування клієнтів персональними менеджерами.

Прогнозні показники ефективності запропонованих нами підходів на рис. 3.1 та 3.2 для фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» подано у таблицях нижче, зокрема, відповідно до даних таблиці 3.1, зазначимо, що доходи від кредитування зростуть приблизно на 750 млн. грн., хоча варто очікувати значне скорочення маржі. Основним джерелом отримання доходу стануть POS-термінали та еквайринговий бізнес, ймовірний приріст орієнтовно близько 8,5 млрд. грн., (зазначимо, цифри розраховано відповідно до стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк»).

Запропоновані у другому розділі, на рисунку 2.21, ініціативи допоможуть сформувати бізнес- та операційну модель банку, зокрема дати зростання у 2024 році чистого прибутку до 34 млрд. грн. з високим ступенем економічної ефективності та дозволять побудувати фундаменту для отримання стабільних дивідендів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2. – Прогнозовані показники приросту доходів банку від кредитування

		2020	2021	2022	2023	2024
Роздрібний бізнес	Обсяг кредитування (нетто)	42	52	64	72	82
	Середня валова процентна ставка; <i>обчислюється як середньозважене значення (%)</i>	39%	34%	33%	33%	32%
	Валовий процентний дохід	17	17	20	22	24
	Чистий комісійний дохід	12	13	12	14	16
МСБ	Обсяг кредитування (нетто)	10	15	16	21	27
	Середня валова процентна ставка; <i>обчислюється як середньозважене значення (%)</i>	17%	14%	13%	12%	12%
	Валовий процентний дохід	3	2,3	2	2	3
	Чистий комісійний дохід	7	8	15	17	18

*Джерело: складено автором на основі [1, 2]*

Детальний аналіз показників діяльності банку, який було зроблено вище, дозволяє спрогнозувати наступні показники росту обсягу роздрібного кредитування. Варто зазначити, що роздрібне кредитування сконцентроване в основному через видачу кредитних карток – цей підсегмент банківських послуг головним чином є джерелом як процентних, так і комісійних доходів банку (таблиця 3.3). Зазначимо, що використання кредитної картки, з змінним

кредитним лімітом є популярним серед населення та малого бізнесу. Відповідно, збільшення клієнтів банку пропорційно збільшить кількість користувачів кредитними картками.

Таблиця 3.3. – Прогнозовані показники росту обсягів кредитування у розрізі за типом кредиту

	2020	2021	2022	2023	2024
Загальний обсяг кредитування	44	52	64	72	82
	39%	34%	33%	33%	32%
Картки	37	43	51	56	60
	42%	37%	36%	35%	35%
Споживчі кредити (POS)	4	5	7	11	15
	32%	33%	32%	31%	29%
Споживчі кредити (авто)	1	2	3	3	4
	21%	19%	14%	13%	13%
Іпотека	2	3	3	3	3
	10%	10%	10%	10%	10%

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 48]

На основі показників поданих у таблиці 3.3, можемо спрогнозувати ймовірний процентний та комісійний доходи банку, які подано у таблиці 3.4. Далі варто розглянути, як буде розвиватися обсяг виданих кредитів для бізнесу у розрізі категорій підприємницької діяльності: ФОПи, мікро-бізнес, малий бізнес, середній і великий бізнес.

Таблиця 3.4. – Прогнозні значення показників валового процентного доходу і чистого комісійного доходу (млрд. грн.)

	Тип доходу	2020	2021	2022	2023	2024
Разом	Валовий процентний дохід	17	17	20	22	25
	Чистий комісійний дохід	12	13	12	14	16
Картки	Валовий процентний дохід	16	16	18	19	20
	Чистий комісійний дохід	7	8	8	8	9
Споживчі кредити (POS)	Валовий процентний дохід	1	1	2	3	4
	Чистий комісійний дохід	0	0	0	0	0
Споживчі кредити (авто)	Валовий процентний дохід	0	0	0	0	0
	Чистий комісійний дохід	0	0	0	0	0
Іпотека	Валовий процентний дохід	0	0	0	0	0
	Чистий комісійний дохід	0	0	0	0	0

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 49]

Відповідно, у таблиці 3.5 подано прогнозні значення росту показників кредитування суб'єктів МСБ. Зазначимо, що найбільш перспективним є ріст кредитування ФОПів та мікро-бізнесу.

Таблиця 3.5. – Прогнозні показники росту обсягів кредитування за величиною підприємницької діяльності

	2020	2021	2022	2023	2024
Разом	10	15	16	21	27
	17%	14%	13%	12%	12%
Кредитування ФОП	2	2	2	3	3
	22%	16%	15%	15%	15%
Кредитування мікро-бізнесу	4	7	6	7	8
	18%	15%	14%	13%	13%
Кредитування малого бізнесу	2	3	4	4	6
	13%	12%	12%	11%	11%
Кредитування середнього і великого бізнесу	3	3	5	7	10
	13%	11%	10%	10%	10%

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 48]

На основі даних таблиці 3.5, можемо визначити, що у випадку успіху запропонованих нами рекомендацій сформованих на основі аналізу діяльності банку та на основі аналізу стратегії розвитку банку, не раніше ніж у 2024 році банк почне отримувати перші значні прибутки від кредитування середнього та великого бізнесу (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6. – Прогнозовані обсяги доходів від кредитування у розрізі за величиною ведення підприємницької діяльності

	Тип доходу	2020	2021	2022	2023	2024
Разом	Валовий процентний дохід	3	2,4	2	2	3
	Чистий комісійний дохід	7	8	15	17	18
Кредитування ФОП	Валовий процентний дохід	0	0	0	0	0
	Чистий комісійний дохід	1	1	1	1	1
Кредитування мікро-бізнесу	Валовий процентний дохід	1	1	1	1	1
	Чистий комісійний дохід	1	1	1	1	1
Кредитування малого бізнесу	Валовий процентний дохід	0	0	0	0	1
	Чистий комісійний дохід	0	0	0	0	0
Кредитування середнього і великого бізнесу	Валовий процентний дохід	0	0	0	1	1
	Чистий комісійний дохід	0	0	0	0	0

Джерело: складено автором на основі [1, 2]

Загалом, впровадження запропонованої нами моделі повинно позитивно вплинути на фінансову стійкість АТ КБ «ПриватБанк», що повинно буде відобразитися на показниках його рентабельності. Зокрема, відповідно до показників таблиці 3.7 та вище зазначених показників, можемо прогнозувати

збільшення показника прибутковості на середню вартість активів (RoAA2), що буде головним чином обумовлене реалізацією ключових ініціатив щодо розвитку кредитування роздрібного бізнесу.

Таблиця 3.7 – прогнозовані показники рентабельності АТ КБ «ПриватБанк»

	2020	2021	2022	2023	2024
RWA / Активи	37%	70%	77%	84%	87%
RWA (млрд грн)	125	268	281	304	329
ROE	14%	8%	8%	12%	13%
ROA	7%	8%	7%	9%	9%

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 50]

Загалом, можемо визначити, що в результаті реалізації запропонованої моделі, сформованої на основі стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк», банк отримає близько 10 млрд. грн. додаткового доходу у 2024 році, але для того, щоб досягти даної мети, потрібен час та сприятливе ринкове середовище.

Отже, на основі аналізу досвіду діяльності зарубіжних банків, зроблений наступний висновок, що найбільш поширеними заходами у банківській практиці є реструктуризації кредитів зокрема під час кризових явищ у зарубіжних банках були популярні практики викупу проблемних позичок, проведення пролонгації строків кредитування та зниження загальних відсоткових ставок. Зазначимо, що серед усіх видів кредитних позичок на ринку, найперше реструктуруються іпотечні позички, адже вони мають найбільшу частку у кредитному портфелі більшості банків. Розрахунок прогнозних показників ефективності запровадження запропонованих нами заходів у пункті 2.4 показали, що реалізація запропонованих підходів за сприятливих ринкових умов дозволять банку до 2024 року збільшити кількість клієнтів орієнтовно на 30%, а також підвищити показники рентабельності та фінансової стійкості.

## ВИСНОВКИ

Отже, на основі проведеного дослідження можемо зробити такі висновки:

1. Банківська система має важливе значення в економіці будь-якої країни. Останні п'ять років банківський сектор в Україні знаходиться в доволі несприятливих умовах: економічна та політична нестабільність спричинили кризу як банківського сектору, так і економіки країни в цілому. Відповідно, за таких несприятливих умов в управлінні банками необхідно сприяти забезпеченню належного рівня фінансової стійкості, будувати нові стратегії розвитку, з метою збереження власних конкурентних позицій на ринку.

2. Зазначимо, що переважно, науковці, коли визначають фінансову стійкість банку, говорять про його спроможність вести конкурентну діяльність та відповідати за своїми зобов'язаннями, проте не говорять, що фінансова стійкість банку також повинна забезпечувати його спроможність відповідати впливу кризових фактів, які вже мають системний характер у сучасному мінливому ринковому середовищі. Причиною цього є структура капіталу банку, у якій є резервний капітал банку, а також можливість банку отримати кредит від НБУ та розміщення банками резервів у НБУ, проте банківська криза 2014-2017 років показала, що резервів банку може вистачити на протидію незначним короткостроковим кризам, для протидії впливу факторів довгострокових криз банківських резервів не достатньо, зазначимо, що збільшення власного капіталу, збільшення активів та пасивів банку майже у три рази допомогли банку перенести вплив факторів спричинених кризою COVID-19.

3. У сучасних умовах, політика ефективного управління фінансовою стійкістю банків є необхідним, адже така політика сприятиме зниженню ймовірності настання банкрутства та, як наслідок, ліквідації банку (адже за останні п'ять років кількість діючих банків в Україні скоротилась майже у два рази). Одним з основних показників є фінансова стійкість, яка відображає ефективність діяльності, як всієї банківської системи в цілому, так і кожного банку окремо. Фінансова стійкість банківської системи - стан, у якому банківська

система спроможна успішно виконувати свої функції, зокрема стабільно та ефективно сприяти рухові фінансових ресурсів; оцінювати й визначати ймовірні ризики та успішно управляти ними, а також безбитково переносити будь-які несподівані зміни на ринку. Фінансова стійкість є важливим якісним показником діяльності банку щодо ефективного використання банком власних ресурсів та відповідності банківської діяльності узагальнюючим нормативним показникам регулятора, які визначають фінансову та ліквідну спроможність банку ефективно функціонувати попри вплив внутрішніх та зовнішніх факторів.

4. Управління фінансовою стійкістю банку є важливим елементом усього механізму управління, він являє собою сукупність інструментів та методів управління рентабельністю, платоспроможністю та ліквідністю, які і утворюють в сукупності систему управління фінансовою стійкістю. Сьогодні, фахівці зазначають, що для забезпечення фінансової стійкості банківської установи необхідно мати не надлишковий, а достатній обсяг власного капіталу, забезпечити підтримку збалансованої структури пасивів і активів за сумами й строками, а також забезпечити підтримку достатнього рівня рентабельності діяльності банку.

5. Банківська діяльність прямо залежить від зовнішнього середовища, в якому банк функціонує. Відповідно це прямо впливає на його фінансову стійкість. Саме тому при побудові стратегії управління фінансовою стійкістю важливо враховувати низку внутрішніх та зовнішніх факторів. Від ефективності реагування менеджерів банку на фактори впливу безпосередньо залежить стійкість, надійність та конкурентоспроможність банку. Саме тому доцільно зазначити, що особливе місце серед усіх чинників впливу займає політика формування резервів банку, адже резерви слугують певною гарантією платоспроможності банку і його фінансової стійкості, а також виконують захисну функцію.

6. Проведено аналіз сучасного стану функціонування вітчизняної банківської системи загалом з метою визначення позицій досліджуваного банку на вітчизняному банківському ринку. Аналіз показав, що вітчизняна банківська

система протягом 2016-2021 років перебуває у стані затяжної кризи, ступінь впливу якої визначається системою чинників, основними серед яких є: загальноекономічна дестабілізація, військово-політична нестабільність, зниження банківської ліквідності, загрозливий вплив тіньової економіки, невисокий рівень капіталізації банків, слабка диференціація банківських послуг, доволі значна економічна та географічна концентрація, часткове зниження довіри населення до банківського сектору та банківських продуктів, що пропонують його учасники, а також суттєві частки проблемних активів на балансі банків тощо.

7. Визначено, що на фінансовий стан досліджуваного банку та на банківську систему держави в цілому мали вплив такі події, як коронакриза, що проявилось у погіршенні показників діяльності банків у 2020 році, а також початок війни в Україні у лютому 2022 року. Визначено, що присутність кризи у вітчизняному банківському секторі, попри наявність позитивної тенденції у розрізі основних показників, показує показник відношення операційних витрат банку до операційних доходів банку, який за останній рік значно знизився, попри збільшення показника операційних доходів банку у загальній динаміці, що відповідно підтверджує нестачу коштів банку, для покриття усіх необхідних операційних витрат банку, показник рентабельності АТ КБ «ПриватБанк» також має не високе значення, водночас фінансовий результат АТ КБ «ПриватБанк» становив на 4 квартал 2021 року становив 13,8 млрд грн, в той час, як фінансові результати усіх інших вітчизняних банків загалом становили 12,3 млрд грн. Водночас варто відмітити негативний фактор, що частка непрацюючих кредитів АТ КБ «ПриватБанк» становить 69,9% станом на кінець 2021 року, в ході подальшого аналізу, було виявлено, що основну частку кредитів становлять кредити наданні фізичним особам, зокрема кредити фізичним особам у 2021 році у порівнянні з 2019 роком зросли на 97%, тобто майже удвічі.

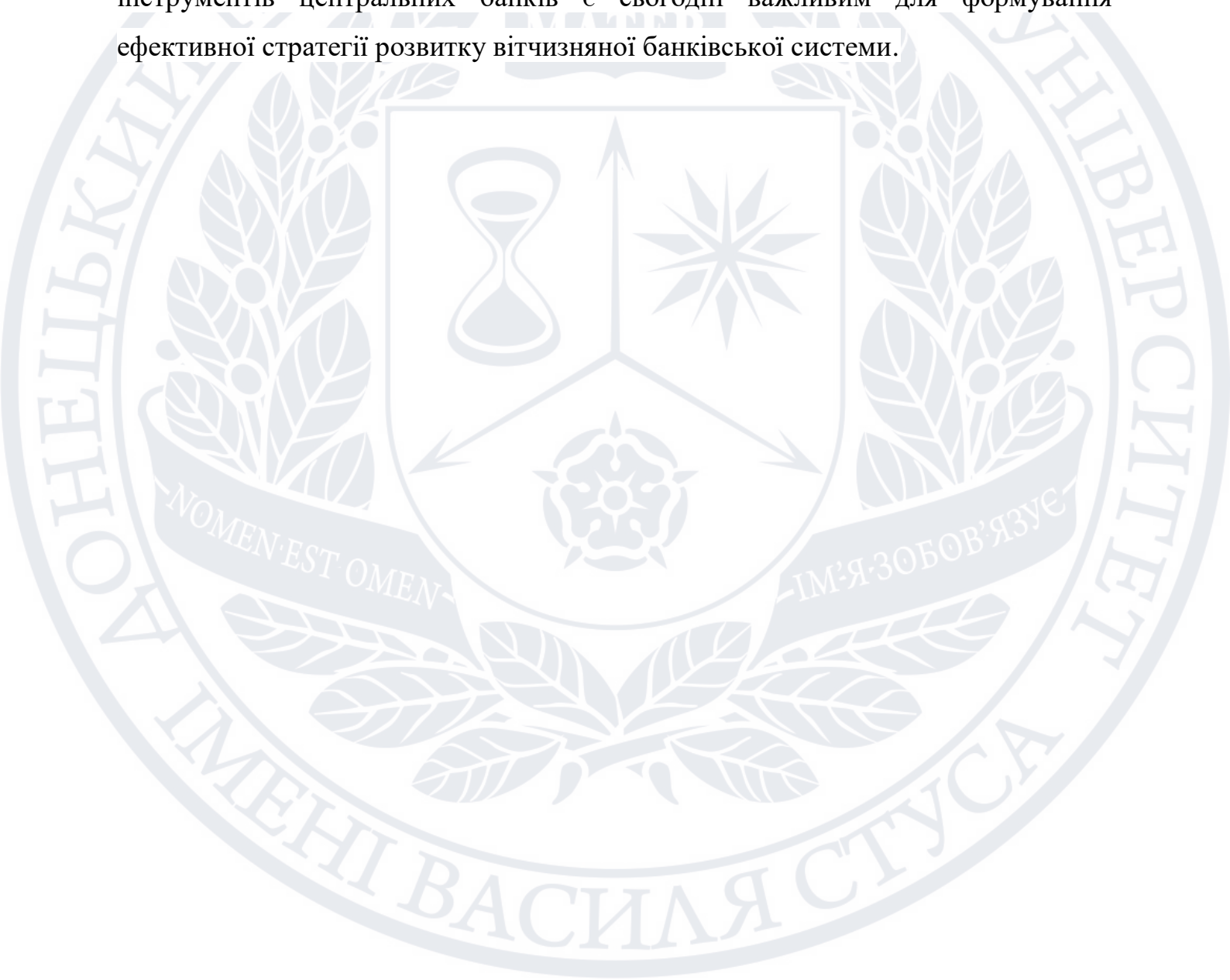
8. Проведений аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк», а також коефіцієнтів ліквідності, рентабельності та аналіз динаміки основних показників банку, на основі чого зроблено висновок, що АТ

КБ «ПриватБанк» попри наявність системної кризи у банківській сфері та низку зовнішніх факторів, які впливають негативно діяльність банку, має доволі задовільний рівень фінансової стійкості, зокрема найбільше це підтверджується показниками ліквідності та прибутковості (рентабельності) банку, які перебувають в межах норми, а показник прибутковості банку значно перевищує норму і має чітку тенденцію до покращення, показник ROE у 2021 році становив 50, в той час як у 2016 році рентабельність була -120, показник ROA станом на 2021 рік становив 8, що позитивно у порівнянні з рентабельністю активів у 2017 році, коли ROA дорівнював (-9,6), загалом показники фінансової стійкості досліджуваного банку є задовільні та мають позитивні тенденції, що особливо позитивно в умовах сучасних кризових викликів.

9. Визначено, що управління фінансовою стійкістю досліджуваного банку здійснюється ефективно. Для забезпечення ефективного управління фінансовою стабільністю АТ КБ «ПриватБанк», доцільно звернути увагу на управління ресурсами банку. АТ КБ «ПриватБанк» повинен орієнтуватися на самостійне забезпечення власних фінансових потреб, не розраховуючи на підтримку регулятора. Також АТ КБ «ПриватБанк» необхідно реалізовувати ряд заходів щодо розвитку цифрового банкінгу, для заохочення нових клієнтів, за рахунок створення максимально комфортного автоматизованого сервісу обслуговування.

10. Забезпечення фінансової стійкості банку та банківського сектор має бути пріоритетним завданням держави, як регулятора банківського сектору, відповідно держави строго контролюють діяльність банків, використовуючи для цього різноманітні механізми і важелі. Даний досвід заслуговує на увагу, вивчення і впровадження у вітчизняну банківську практику, оскільки стан банківського нагляду в Україні з боку держави не завжди відповідає реальній ситуації в економіці країни. Водночас, як зазначають окремі вчені, використовуючи зарубіжний досвід, не варто сліпо копіювати всі інструменти антикризового менеджменту: їх впровадження потребує пристосування до реалій вітчизняного фінансового та банківського устрою. У світовій фінансовій

системі останніми роками мали місце зміни, що негативно позначилися на ефективності та конкурентоспроможності банківського сектору України, зокрема, проблеми дефіциту грошових коштів унаслідок закритості зарубіжних фінансових ринків, неможливість отримання ресурсів на міжбанківському ринку, обмеження обсягів рефінансування банків, тощо. Сьогодні врахування останніх тенденцій у посткризовому розвитку економік та розгляд світового досвіду регуляторної діяльності банківського сектору шляхом використання інструментів центральних банків є сьогодні важливим для формування ефективної стратегії розвитку вітчизняної банківської системи.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». ПриватБанк. 2022. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>
2. Офіційний сайту Національного Банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua>
3. Ключко Л. А. Фінансова стійкість банків: теорія та методика оцінки: монографія. Ірпінь: Національний університет ДПС України, 2013. 246 с.
4. Васькович І.М. Забезпечення фінансової стійкості банків України в умовах ринку : автореферат дисертація на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит». НАН України, Ін-т регіон. дослідж. – Львів, 2006. – 19 с.
5. Шелудько Н. До визначення фінансової стійкості комерційного банку. Вісник НБУ. 2000. № 3. с. 40– 44.
6. Райзберг Б.А. Сучасний академічний словник. ИНФРА–М, 1996. 496 с.
7. Кочетков В.М. Організація управління фінансовою стійкістю банку в ринкових умовах : монографія. Вид-во Європ. Університету, 2003. – 300 с.
8. Склеповий І.Є. Складові стійкості комерційного банку. Фінанси України. 2002 . №5. С. 138–143.
9. Микитчик І.І. Порівняльний аналіз методик рейтингової діяльності банків. Регіональна економіка. 2007. №3. С. 167– 173.
10. Живалов В.Н. Підвищення стійкості банку: автореф. дис. на звання науч. степ. канд. екон. Наук : спец. 08.00.01 – «Финансы, денежное обращение, кредит» Финансовая академия. 21 с.
11. Зверяков М. І. Управління фінансовою стійкістю банків. Підручник. «Центр учбової літератури», 2016. – 520 с.
12. Коваль В.М. Надійність і стійкість комерційних банків: оцінка та регулювання банківської діяльності: автореф. дисертація канд. економ. наук :

спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит». Київський національний економічний університет. – Київ, 2001. 200 с.

13. Ключко Л.А. Фінансова стійкість – комерційного банку, методи її оцінки та зміцнення : автореф. дисертація канд. економічних наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит». Науково–дослідний фінансовий інститут при Міністерстві фінансів України. – Київ : 2002. – 21 с.

14. Матвійчук А.В. Аналіз і управління – економічним ризиком : навч. посібник. Центр навчальної літератури, 2005. – 224 с.

15. Русіна Ю. О. Забезпечення – фінансової стійкості комерційного банку. Международный научный журнал. 2015. №2. С. 87–90.

16. Зверяков М. І. Управління фінансовою стійкістю банків. Підручник. Одеса, 2014. 485 с.

17. Малахова О. Л. Управління – фінансовою стійкістю банків. Тернопіль, 2011 – 301 с.

18. Зверук Л. А. Концептуальні – засади дослідження управління фінансовою стійкістю банківських – установ. БІЗНЕСІНФОРМ. 2017. №3. С. 288–293.

19. Забезпечення умов стабільного – функціонування вітчизняного банківського сектора України: монографія О. М. Колодізев, О. В. Бойко, В. О. Дзеніс та ін. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 312 с.

20. Малахова О. Л., Михайлюк Р. В. Управління – фінансовою стійкістю банківських установ: навч. посіб. Тернопіль: Вектор, 2011. 300 с.

21. Довгань Ж. М. Фінансова стійкість банківської – системи України: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.08. Суми, 2012. 583 с

22. Яременко О. Р. Механізм управління та – фактори впливу на фінансову стійкість банківських установ. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. №20. С. 918–923.

23. Зверяков М. І. Управління фінансовою – стійкістю банківю. Підручник. «Центр учбової літератури», 2016. – 520 с.

24. Daniela Feschiyan, Radka Andasarova. Accounting Analysis of the Loan Portfolio of Banks and Feasibility of the Model for Credit Losses. March 2018. URL: [https://www.researchgate.net/publication/323726314\\_Accounting\\_Analysis\\_of\\_the\\_Loan\\_Portfolio\\_of\\_Banks\\_and\\_Feasibility\\_of\\_the\\_Model\\_for\\_Credit\\_Losses](https://www.researchgate.net/publication/323726314_Accounting_Analysis_of_the_Loan_Portfolio_of_Banks_and_Feasibility_of_the_Model_for_Credit_Losses)
25. Bank resolution and «bail-in» in the EU: selected case studies pre and post BRRD: World Bank Group. 86 p. URL: <http://pubdocs.worldbank.org/en/120651482806846750/FinSAC-BRRD-and-Bail-InCaseStudies.pdf>
26. Dewatripont M. European Banking: Bail-out, Bail-in and State Aid Control. International Journal of Industrial Organisation. 2014. № 34. P. 37- 43.
27. Eliasson E. The Bail-in Tool from a Swedish Perspective. Sveriges Riksbank Economic Review. 2014. № 2. P. 23-51.
28. Schafer A. Bail-in expectations for European banks: Actions speak louder than words. Working Paper Series: ESRB. 2016 (April). № 7. 56 p
29. Кушнір С. О. Подолання кризи банківської системи: світовий досвід та перспективи для України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 11. С. 724-727.
30. Прасолова С. П. Ефективність банківської системи України : актуальні аспекти її регулювання : монографія. URL: <http://dspace.ucsu.org.ua>
31. Буряк А. В. Метод фінансових коефіцієнтів як інструмент оцінки ефективності діяльності українських банків. URL: [soskin.info/userfiles/file/2012/ec%2011\\_12\\_2011/buriak.doc](http://soskin.info/userfiles/file/2012/ec%2011_12_2011/buriak.doc)
32. Афанасьєва О. Зарубіжний досвід антикризового управління в банках Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць. 2010. Вип. 29. С. 9-13.
33. Золковер А. О., Гуменюк А. О. Методи забезпечення фінансової стійкості комерційних банків. Міжнародний науковий журнал. 2015. № 2. С. 32–35.

34. Легостаєва О. О. Забезпечення фінансової стійкості банків в сучасних умовах. 2012. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&ce=web&cd=10&cad=rja&u6W3OC0QFjAJegQrl=http%3A%2F%2Ffkd.org.ua>
35. Довгань Ж. М. «Базель III» у забезпеченні фінансової стійкості банківської системи. Вісник УБС НБУ. 2011. № 1. С. 224–294.
36. Єфремова Н. Ф. Фінансова стійкість комерційного банку та її основні елементи URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2011\\_52\\_1/statti/17.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2011_52_1/statti/17.pdf).
37. Кочетков В. М. Забезпечення фінансової стійкості сучасного комерційного банку: теоретико-методологічні аспекти: монографія. КНЕУ, 2002. 256 с. – ISBN 953-574-3547-13
38. Коваленко В. В. Методичні підходи до визначення рівня фінансової стійкості банківської системи. Актуальні проблеми економіки. № 7. 2011. С. 235–236.
39. Волкова, Н. І., В. М. Бойко. "Управління фінансовою стійкістю банківської системи в контексті волатильності фінансового ринку." (2021). URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/management-of-financial-stability-of/>
40. Михайлюк Р. В. Механізм управління фінансовою стійкістю комерційних банків: дисертація. Тернопіль, 2008, 220 с.
41. Фалюта А. В. Функції менеджера в управлінні банком. Вісник Львівського університету. 2019. Вип. 57. С. 291–297
42. Стратегія макропруденційної політики Національного банку України. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-makroprudentsiynoyi-politiki-natsionalnogo-banku-ukrayini>
43. Коваленко В. В. Управління кредитним портфелем в умовах фінансової невизначеності функціонування банків. Регіональна економіка та управління. 2016. № 1(08). С. 60–63.

44. Петрушко Я. Р. Управління кредитним ризиком як запорука безпеки кредитної діяльності банку. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
45. Андрушків Т. Проблеми управління кредитним портфелем банків України та шляхи їх подолання. Економічний аналіз. 2012. Випуск 11. Частина 1. С. 299-302.
46. Швирьова О. В. Створення організаційного механізму діяльності банку на ринку залучених ресурсів в умовах інноваційної конкуренції. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. № 3(54). С. 289-296.
47. Мостовенко М. А. Управління безпекою кредитних операцій банку. Економічний форум. 2013. № 1. С. 345-350.
48. Daniela Feschiyan, Radka Andasarova. Accounting Analysis of the Loan Portfolio of Banks and Feasibility of the Model for Credit Losses. March 2018. URL: [https://www.researchgate.net/publication/323726314\\_Accounting\\_Analysis\\_of\\_the\\_Loan\\_Portfolio\\_of\\_Banks\\_and\\_Feasibility\\_of\\_the\\_Model\\_for\\_Credit\\_Losses](https://www.researchgate.net/publication/323726314_Accounting_Analysis_of_the_Loan_Portfolio_of_Banks_and_Feasibility_of_the_Model_for_Credit_Losses)
49. Голуб Г. Г., Хміль Л. М. Досвід зарубіжних країн в управлінні кредитними операціями банків. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2013. № 2(17). С. 167-170.
50. Прокопенко Н. С., Виклюк М. І. Складові безпеки банківської діяльності. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.1. С. 302-308.
51. Білошапка В. С. Створення та основи діяльності агентства з управління «токсичними» активами. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 11. С. 659-663.
52. Кошель Г. М., Вядрова І. М. Ефективність управління кредитним портфелем в умовах економічної нестабільності. Modern Economics. 2017. № 6. С. 103-112.
53. Петрушко Я. Р. Зарубіжний досвід кредитної діяльності банків: безпека та уроки Україні. Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку,

менеджменту та права: теорія і практика: матеріали міжнар. наук.- практ. конф.  
Полтава, 25 червня 2018. С. 51–53.



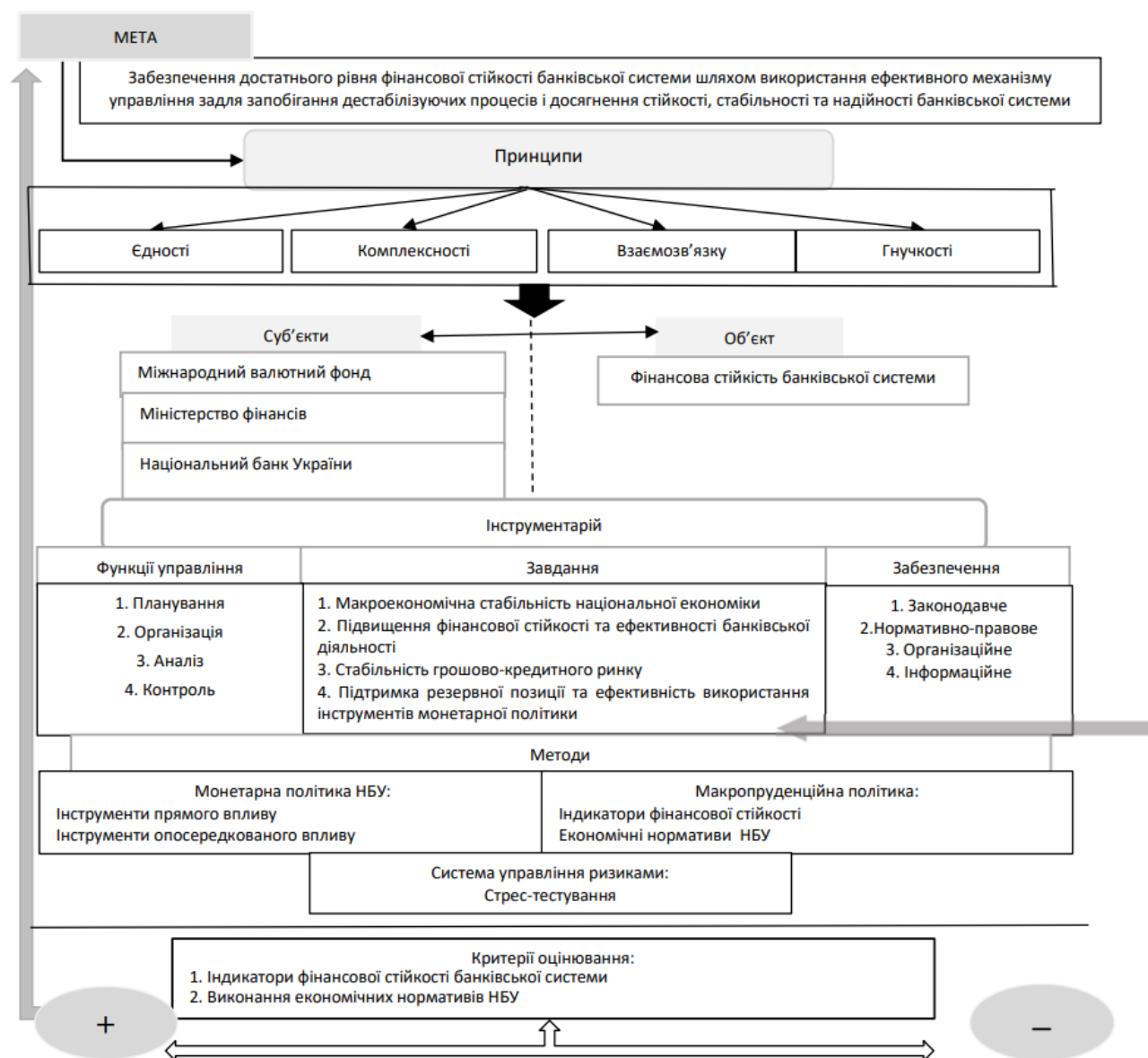
# ДОДАТКИ



Таблиця А.1 - Визначення поняття «стійкість»

Автор	Характеристика категорій
Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, О.Б. Стародубцева [2]	«Стойкість – фінансовий стан підприємства, господарська діяльність якого забезпечує в нормальних умовах виконання всіх зобов'язань перед працівниками, державою, іншими організаціями, завдяки достатнім доходам і співвідношенню витрат і доходів»
О.М. Азриліян [3]	«Стойкість – непідвладність ризику збитків та втрат, постійність»
Девід У. Пірс [4]	«Стойкість – термін, що часто використовується в системах загальної або часткової рівноваги для позначення ступеня стійкості рівноважної ціни або групи цін по відношенню до зовнішніх впливів на систему, які на певний час відхиляють ціну від рівноважного значення»
В. Даль [5]	«Стойкість як здатність “вистояти проти чогось, встояти, успішно протистояти силі, витримати, не поступитися»
В.М. Коваль [6]	«Стойкість – здібність банку виконувати на заданому суспільством рівні притаманні йому функції і роль в економіці незалежно від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які перешкоджають їх здійсненню»

Джерело: складено автором на основі [2-7]



**Рисунок Б. 1. Концепція вдосконалення механізму управління фінансовою стійкістю банківської системи**

Джерело: [32]

Таблиця В.1 - Економічні нормативи регулювання діяльності банків, їх нормативне значення та формули розрахунки

	Економічний норматив	Формула розрахунку	Нормативне значення, %
Н1	Мінімального розміру регулятивного капіталу	$PK (H1) = OK + ДК - В$	500 млн. грн.
Н2	Достатності (адекватності) регулятивного капіталу	$H2 = \frac{PK}{A_p + C_{вп} - НКР} * 100\%$	не менше 10%
Н3	Достатності основного капіталу		не менше 7%
Н4	Миттєвої ліквідності	$H4 = \frac{K_{кр} + K_a + Дс}{P_a + C_k} * 100\%$	не менше 20%
Н5	Поточної ліквідності	$H5 = \frac{A}{З_п} * 100\%$	не менше 40%
Н6	Короткострокової ліквідності	$H6 = \frac{A_l}{З_1} * 100\%$	не менше 60%
Н7	Максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента	$H7 = \frac{Зс}{PK} * 100\%$	не більше 25%
Н8	Великих кредитних ризиків	$H8 = \frac{Зв}{PK} * 100\%$	не менше 8-ми кратного розміру регулятивного капіталу
Н9	Максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами	$H9 = \frac{Зін}{PK} * 100\%$	не більше 25%
Н10	Максимального сукупного розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам		не більше 30%
Н11	Інвестування в цінні папери окремо за кожною установою	$H11 = \frac{K_{ін}}{СТ} * 100\%$	не більше 15%
Н12	Загальної суми інвестування	$H12 = \frac{СК_{ін}}{СТ} * 100\%$	не більше 60%

Джерело: складено автором на основі [2]