



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Затверджую  
гарант ОПП «Фінанси, банківська справа та страхування»

 доцент О.О. Драган  
(підпис)

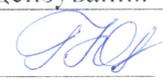
«04» листопада 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**Муравйову Сергію Анатолійовичу**

Тема: «Управління прибутковістю банку (за матеріалами ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»)».  
Перелік питань, що розробляються в роботі: розглянути теоретико-економічну сутність прибутковості банку; узагальнити джерела формування прибутку банку; здійснити організаційно-економічну характеристику ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»; оцінити доходи та витрати банку; здійснити кореляційно-регресійний аналіз прибутковості ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»; визначити стратегічні альтернативи зростання прибутковості банку; запропонувати удосконалення мобільного банкінгу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».  
Вихідні дані: фінансова звітність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024 – січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий – квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень – липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень – жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник  доцент І.О. Герасименко  
(підпис)

Здобувач  С.А. Муравйов  
(підпис)

Дата отримання завдання «04» листопада 2024 року

## АНОТАЦІЯ

*Муравйов С.А.*

### УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКУ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПУАТ «КБ «АКОРДБАНК»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів управління прибутковістю банківської установи в умовах трансформації фінансового ринку та підвищення рівня ризиків.

Використано методи: пошуково-аналітичний, табличний, графічний, статистично-економічний, кореляційно-регресійний аналіз, метод економіко-математичного моделювання.

Проаналізовано фінансові результати діяльності ПуАТ «КБ «Акордбанк» та ефективність управління його прибутковістю. Оцінено вплив основних фінансових чинників на чистий прибуток банку за результатами кореляційно-регресійного аналізу, який підтвердив наявність сильного зв'язку з чистим відсотковим доходом ( $r = 0,864$ ), непроцентними доходами ( $r = 0,739$ ) та адміністративними витратами ( $r = 0,797$ ). Встановлено, що зростання чистого відсоткового доходу на 1% зумовлює збільшення чистого прибутку на 2,27%, непроцентних доходів – на 2,96%, адміністративних та інших операційних витрат – на 2,18%, що підтверджує комплексний характер впливу доходів і витрат на прибутковість банку.

Розрахунок ефективності удосконалення мобільного банкінгу засвідчив високу інвестиційну привабливість: очікувана рентабельність інвестицій становить близько 180%, а термін окупності – близько 4 місяців, що підтверджує доцільність інвестування у цифрові рішення.

Кваліфікаційна робота магістра викладена на 65 сторінках комп'ютерного тексту, ілюструється 9 рисунками і 19 таблицями та складається зі вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел із 37 найменувань та додатків.

**Ключові слова:** прибутковість банку, управління прибутковістю, рентабельність, банківська діяльність, стратегії, мобільний банкінг.

## ANNOTATION

### MANAGING THE BANK'S PROFITABILITY (based on the materials of «CB «AKORDBANK» PJSC)

The study examines a set of theoretical, methodological, and practical aspects of managing the profitability of a banking institution in the context of financial market transformation and increased risk levels.

The following methods were used: search and analytical, tabular, graphical, statistical and economic, correlation and regression analysis, and economic and mathematical modeling.

The financial results of «CB «Akordbank» PJSC and the effectiveness of its profitability management were analyzed. The impact of key financial factors on the bank's net profit was assessed based on the results of correlation and regression analysis, which confirmed a strong correlation with net interest income ( $r = 0,864$ ), non-interest income ( $r = 0,739$ ), and administrative expenses ( $r = 0,797$ ). It was found that a 1% increase in net interest income leads to a 2,27% increase in net profit, a 2,96% increase in non-interest income, and a 2,18% increase in administrative and other operating expenses, confirming the complex nature of the impact of income and expenses on the bank's profitability.

The calculation of the effectiveness of improving mobile banking showed high investment attractiveness: the expected return on investment is about 180%, and the payback period is about 4 months, which confirms the feasibility of investing in digital solutions.

The master's thesis is presented on 65 pages of computer text, illustrated with 9 figures and 19 tables, and consists of an introduction, 3 chapters, conclusions and recommendations, a list of 37 references, and appendices.

**Keywords:** bank profitability, profitability management, return on investment, banking activities, strategies, mobile banking.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКУ	9
1.1. Теоретико-економічна сутність прибутковості банку	9
1.2. Основні джерела формування прибутку банку	13
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПУАТ «КБ «АКОРДБАНК»	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика банку	21
2.2. Оцінка доходів та витрат ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»	26
2.3. Кореляційно-регресійний аналіз прибутковості банку	35
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРИБУТКОВІСТІ ПУАТ «КБ «АКОРДБАНК»	44
3.1. Визначення стратегічних альтернатив зростання прибутковості банку	44
3.2. Удосконалення мобільного банкінгу як інструмент підвищення прибутковості ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»	49
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	66

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Основною метою функціонування банківської установи є отримання прибутку, який, виступаючи підсумковим результатом діяльності, відображає узгодженість роботи всіх підрозділів та загальну ефективність управління. Водночас банки відіграють ключову роль у забезпеченні сталості грошового обігу, виконуючи функції фінансових посередників в акумуляції та перерозподілі ресурсів. Тому питання оптимізації структури доходів, підвищення ліквідності та забезпечення стабільності фінансових результатів є надзвичайно значущими.

У сучасних умовах турбулентних змін зовнішнього середовища, що суттєво впливає на функціонування фінансового сектору, актуальність даної проблематики лише зростає. Кризові процеси останніх років призвели до призупинення діяльності значної кількості банків, скорочення депозитних програм та підвищення відсоткових ставок за кредитами. Такі явища негативно позначаються на рівні прибутковості та вимагають від банківських установ удосконалення механізмів управління, підвищення якості фінансового менеджменту та розробки ефективних теоретико-методичних підходів до зміцнення фінансової стійкості.

Прибуток є одним із ключових показників, що визначає результативність і конкурентоспроможність банку, впливає на формування його ринкового рейтингу та забезпечує матеріальну основу подальшого розвитку. Підтримання достатнього рівня прибутковості дозволяє банківським установам залучати додатковий капітал, розширювати спектр і якість послуг, удосконалювати операційні процеси, знижувати витрати та впроваджувати сучасні банківські технології. Саме тому дослідження механізмів формування прибутку та факторів його зростання є важливою науковою та практичною задачею.

**Ступінь вивчення проблеми.** Дослідженню теоретико-методологічних і практичних аспектів підвищення прибутковості банку присвятили свої наукові праці такі вчені: Бланк І.О., Криклій О.А., Волякова І.А., Калініна О.Ю.,

Ревич М.Я, Демчук Н.І., Мороз А.М., Савлук М.І., Пуховкіна М.Ф., Гетьманцева Д.О., Шукліна Н.Г., Парасій-Вергуненко І.М., Герасимович А.М., Васюренко О.В., Матвієнко О.С., Сидоренко О.М., Мурашко Б.М, Косова Т.Д., Маслак Н.Г., Житар М.О., Ананьєва Ю.В., Ольхова Р.Г. та ін.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо управління прибутковістю ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».

**Для реалізації поставленої мети були сформовані наступні завдання:**

- розглянути теоретико-економічну сутність прибутковості банку;
- узагальнити основні джерела формування прибутку банку;
- здійснити організаційно-економічну характеристику банку;
- оцінити доходи та витрати банку ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»;
- здійснити кореляційно-регресійний аналіз прибутковості;
- визначити стратегічні альтернативи зростання прибутковості банку;
- запропонувати удосконалення мобільного банкінгу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».

**Об'єктом дослідження** є реалізація політики управління прибутковістю ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та практичних засад управління ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».

**Методи дослідження** під час написання роботи застосували наступні методи: пошуково-аналітичний метод для аналізу літератури, табличний, графічний, статистично-економічний, кореляційно-регресійний методи для обрахунків показників прибутковості банку та метод економіко-математичного моделювання для надання пропозицій щодо напрямів зростання прибутковості діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».

**Інформаційною базою дослідження** є навчальні посібники; наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених в галузі управління прибутковістю банку; матеріали спеціалізованої, періодичної літератури; інтернет-джерела, експертні дані фахівців, а також консолідована фінансова звітність ПуАТ «КБ

«АКОРДБАНК» за 2022-2024 роки.

**Апробація результатів дослідження.** Науково-практичні результати дослідження доповідались та обговорювались на міжнародній науково-практичній конференції: Муравйов С.А. Зміст та структура доходів банківської установи // Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції магістрантів і молодих дослідників «Наукові пошуки молоді у XXI столітті» Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту. М. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р. С. 120-121. URL: [https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/tezy\\_econ\\_mag\\_29.10.2025.pdf](https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/tezy_econ_mag_29.10.2025.pdf)

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота магістра викладена на 65 сторінках друкованого тексту, ілюструється 9 рисунками, 19 таблицями та складається зі вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел із 37 найменувань та додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКУ

### **1.1. Теоретична сутність прибутковості банку та фактори, що її визначають**

У відповідності із Законом України «Про банки та банківську діяльність» функцією банків є кредитування суб'єктів підприємницької діяльності та громадян за рахунок залучених та власних кредитних ресурсів, а також касове та розрахункове обслуговування суб'єктів господарювання, виконання валютних та інших банківських операцій [1].

Банки виступають одним з основних інститутів ринкової економіки. Вони є одним із найважливіших елементів економіки щодо організації руху фінансових потоків. Саме в банках сконцентрована основна частина кредитних ресурсів країни. Банкам належить ключова роль у фінансово-кредитному обслуговуванні економіки та грошовий потенціал для стабільності економічної системи [2].

Виходячи з вищенаведеного, наголосимо, що сучасні банківські установи виконують надзвичайно широкий спектр операцій та послуг. Головна мета функціонування банку, так само, як і будь якого господарюючого суб'єкта, ґрунтується на отриманні прибутку.

Бланк І.О. наголошує на тому, що прибуток є головною метою підприємницької діяльності; базою економічного розвитку держави; критерієм ефективності конкретної виробничої діяльності; основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів, що забезпечують розвиток підприємства; головним джерелом зростання ринкової вартості підприємства; найважливішим джерелом задоволення соціальних потреб суспільства; основним захисним механізмом від банкрутства [3, с. 12].

Аналізуючи сутність поняття «прибуток банку», встановлено, що велика кількість науковців пояснює його виходячи з понять бухгалтерського обліку. Криклій О.А. та Маслак Н.Г. характеризують прибуток як виражений у

грошовій формі дохід власника на вкладений капітал, плата за працю та ризик ведення підприємницької діяльності, що є різницею між сукупним доходом і сукупними витратами в процесі здійснення такої діяльності [4].

Волкова І.А. і Калініна О.Ю. трактують прибуток як збільшення власного капіталу в результаті фінансово-господарської діяльності, крім вилучень частки засновників із капіталу [5, с. 186].

Ревич М.Я. у своїй праці виокремлює ключові фактори впливу на прибутковість комерційного банку: раціональна структура комерційного банку, висока якість менеджменту та маркетингова активність, кадровий потенціал комерційного банку, мотивація праці банківського персоналу. Ключовим фактором впливу на прибутковість комерційного банку вчений визначив високу якість менеджменту та маркетингову активність [6].

Прибутковість комерційного банку генерується в результаті виконання кредитних, розрахункових, грошових операцій та інших різновидів діяльності.

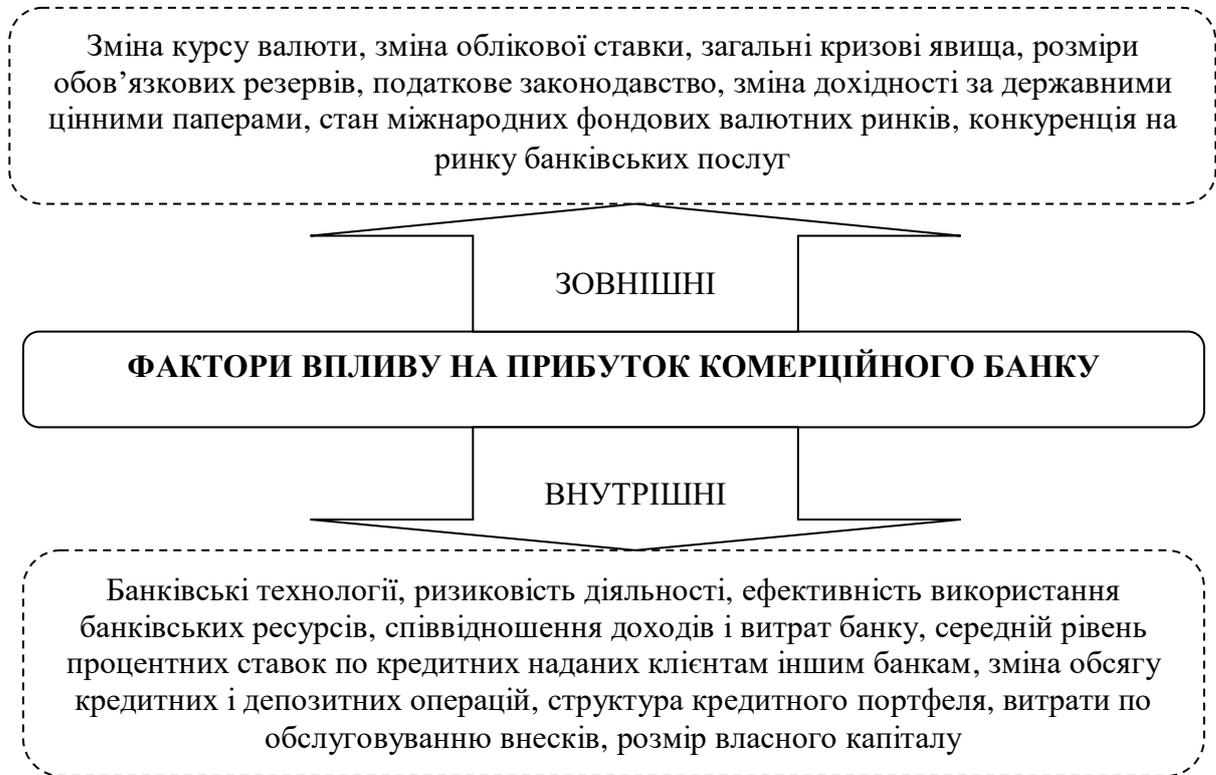
В таблиці 1.1 наведемо підходи різних авторів щодо тлумачення поняття «доходи банку» [7].

*Таблиця 1.1*

**Тлумачення поняття «доходи банку» з точки зору різних науковців**

Автор	Тлумачення
В.С. Стельмах	це «сукупний дохід від усієї активної діяльності банківської установи»
О.Я. Стойко	«загальна сума коштів, отриманих банком від здійснення активних операцій. До них відносять: отримані відсотки, доходи і комісія від надання послуг, доходи від операцій з цінними паперами, валютою, золотом та інші доходи»
А.М. Герасимович	«зростання економічних вигод протягом періоду, що аналізується, в результаті реалізації банківського продукту та іншої діяльності банку у вигляді збільшення активів або зменшення зобов'язань»
О.А. Криклій	«кошти, які надійшли в розпорядження банку в результаті його діяльності»
І.М. Парасій-Вергуненко	«це збільшення економічної вигоди за сукупністю господарських операцій, крім операцій з реалізації додаткової кількості акцій банку, які ведуть до: 1) збільшення суми активів банківської установи без відповідного збільшення суми її зобов'язань; 2) зменшення суми зобов'язань банківської установи без відповідного зменшення суми її активів»

Прибуток комерційного банку виступає категорією, що описує життєвий цикл виробничих та фінансових структур банківської діяльності в ході подолання кожного етапу їх розвитку, та безпосередньо залежить від певних факторів, що наведені на рисунку 1.1.



*Рис 1.1. Фактори впливу на прибуток комерційного банку*

Фактори, які впливають на прибуток комерційного банку, є багаточисельними, але фактично, прибутковість банку залежить від доходів та витрат. Отже, для отримання правильної відповіді на питання удосконалення методів прибутковості значну роль відіграє дослідження проміжних показників – витрати, дохід, прибуток [8, с. 34].

У ході дослідження встановлено, що прибутковість комерційного банку виступає фінансовим результатом діяльності комерційного банку в контексті перевищення доходів над його витратами. Прибутковість комерційного банку також має залежність не тільки від різниці між доходами і витратами, а й від капіталу комерційного банку, який дозволяє постійно збільшувати темпи приросту прибутку. Зауважимо, що прибуток і капітал комерційного банку виступають взаємопов'язаними величинами, які доповнюють один одного. Вважаємо за необхідне наголосити на тому, що нерозподілений прибуток

виступає елементом власного капіталу комерційного банку.

Демчук Н.І. та Коваль А.М. стверджують, що прибутковість комерційного банку відіграє важливу роль як у діяльності самих банків, так і у фінансовій системі країни. Підтримка достатнього рівня прибутковості є важливою умовою ефективної діяльності банку. Без достатнього рівня прибутковості банк не може виконувати свої функції і проводити операції з обслуговування клієнтів, тому вирішення проблем прибутковості повинно мати найвищий пріоритет у роботі керівництва банку. Фактично банківська діяльність заснована на довірі, і якщо підривається довіра до банку, то все інше руйнується дуже швидко [9, с. 22].

Підвищення прибутковості банку надзвичайно актуальне питання в умовах економічної нестабільності та воєнного стану в Україні. Саме тому, аналізуючи вищенаведене, вважаємо за доцільне наголосити на тому, що забезпечення прибутковості банку можливе, в умовах виконання таких принципів генерації активів та пасивів на основі надійності, ліквідності та прибутковості розподілу банківських ресурсів, а саме:

- перетворення фінансових коштів і цінних паперів, які не приносять доходів, у грошові кошти та високоліквідні прибуткові активи;
- зменшення витрат, які не пов'язані із забезпеченням відтворення обігових коштів, розширенням кількості операцій і банківських послуг;
- беззаперечний продаж тих активів, котрі у існуючій кон'юнктурній ситуації фінансового ринку є непотрібними або нерентабельними;
- професіоналізм у сфері проведення операцій із купівлі продажу валютних коштів із врахуванням кон'юнктури всіх світових відкритих валютних ринків;
- перешкода переходу частини активів у дебіторську заборгованість та її зниження шляхом продажу банкам, які здійснюють факторингові операції участь у перерозподілі високоліквідних активів як у самому банку, так і між банками.

Проте прибутковість банку залежить не лише від внутрішніх, а й від

зовнішніх факторів, котрі генерують у собі різноманіття аспектів, а саме [10]:

ринкові: економічні передумови діяльності, існуючу актуальну техніку та технологію, обсяг реальних доходів населення, довіру суб'єктів господарювання та приватних осіб до банківської системи, демографічні фактори, структуру ринку, конкуренцію, попит та пропозицію на кредит, потенційну кредитоздатність позичальників, ціну на кредитні ресурси;

адміністративні: важелі державного регулювання, податкова система, фінансова та грошово-кредитна система, механізм розподілу прибутку та ін.

Прибуток є одним із основних показників, який характеризує фінансову діяльність банківської установи, є базою для майбутнього функціонування банку, тому цей показник потрібно завжди тримати на достатньому рівні, що допоможе банку збільшити свій капітал та залучити новий для покращення якості послуг, впровадження нових технологій для мінімізації витрат.

## **1.2. Основні джерела формування прибутку банку**

Отримання прибутку є головною метою банківської діяльності. Прибуток забезпечує ефективну подальшу роботу цієї фінансової установи як і будь-якої іншої установи. Прибуток є основним джерелом доходів та надходжень коштів як акціонерам та власникам банку, так і основою для подальшої діяльності комерційного банку, забезпечення конкурентоспроможності установи банку на ринку фінансових послуг, постійного оновлення ресурсів, покращення послуг та можливості для втілення інноваційних технологій.

Ефективне управління прибутковістю ґрунтується на сучасних методах аналізу та розподілу банківського прибутку з врахуванням інтересів власників, акціонерів та стратегічних напрямів розвитку банківської установи. Величина прибутку банку залежить від його доходу, який в свою чергу залежить насамперед від обсягу кредитних вкладень та інвестицій банку, розміру відсоткової ставки за наданими кредитами та величини і структури активів

банку. Доходи – це збільшення економічних вигод протягом звітного періоду у формі припливу, або зростання активів або зменшення зобов'язань, що спричиняють збільшення капіталу і не є внесками акціонерів [4].

При цьому, прибуток є постійно відтворюваним джерелом, на відміну від інших внутрішніх джерел формування капіталу. В практиці функціонування банку використовуються декілька показників прибутку: економічний, балансовий, прибуток до оподаткування, чистий, а також нерозподілений прибуток. У загальному плані прибуток, що залишається в розпорядженні банку, залежить від трьох «глобальних» компонентів: доходів, витрат і податків, сплачених до бюджету. Зіставлення темпів зростання цих компонентів дозволяє оцінити, який з факторів зробив позитивний або негативний вплив на прибуток [4-6].

Джерелами доходів кредитної організації є різні види її діяльності. При цьому доходи прийнято поділяти на банківські, небанківські операційні та непередбачені (рис. 1.2).

Небанківськими операційними доходами вважаються доходи, які не стосуються основної діяльності банку, але забезпечують її здійснення (доходи від продажу основних засобів – від орендних операцій), доходи від продажу окремих небанківських послуг, а саме: аудиторські послуги, програмне забезпечення, консультації не фінансового характеру та інших операцій.

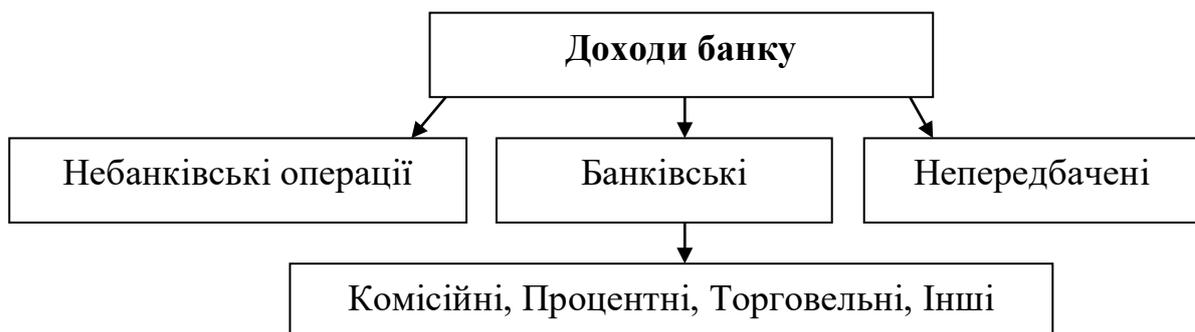


Рис. 1.2. Структура доходів банку

Джерело: складено на основі [10, 11, 12].

Інші небанківські операційні доходи розрізняють: за операціями з філіями та іншими установами банку; інші небанківські операційні доходи.

Власне банківські доходи охарактеризовані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Характеристика банківських доходів

Опис	Розрізняють
<b>Процентні доходи</b>	
Процентні доходи – операційні доходи, отримані банком за використання кредитних коштів, їх еквівалентів або сум, що заборговані банку, суми яких обчислюються пропорційно часу із застосуванням ефективної ставки відсотка та є компенсацією банку за взятий на себе кредитний ризик.	За коштами, розміщеними в НБУ; за коштами, розміщеними в інших банках; за кредитами суб'єктам господарської діяльності; за кредитами органам загального державного управління; за кредитами фізичним особам; за цінними паперами; за операціями з філіями та іншими установами банку; інші процентні доходи; за критеріями строковості, резидент/нерезидент та за фінансовим інструментом (депозити, кредити або цінні папери).
<b>Комісійні доходи</b>	
Комісійні доходи – операційні доходи за наданими послугами, сума яких обчислюється пропорційно сумі активу чи зобов'язання або є фіксованою.	За операціями з банками; за операціями з клієнтами; за операціями з філіями та іншими установами банку; за кредитами і депозитами; за цінними паперами з фіксованим прибутком; доходи у вигляді амортизації дисконту за цінними паперами. До категорії комісійних належать: комісійні за гарантії розміщення позик від імені інших кредиторів та за операціями з цінними паперами; комісійні доходи від операцій за розрахунково-касове обслуговування, обслуговування кредитних рахунків, за зберігання цінностей та здійснення операцій із цінними паперами; комісійні за проведення операцій з іноземною валютою та за продаж або купівлю монет і коштовних металів для третіх сторін; інші комісійні доходи за операціями, що визначаються Законом України «Про банки і банківську діяльність».
<b>Торгівельні доходи</b>	
Прибуток (збиток) від фінансових операцій – результат від операцій купівлі-продажу різних фінансових інструментів, в тому числі операцій з цінними паперами, з іноземною валютою та банківськими металами.	До них належать чисті прибутки від діяльності на валютному ринку і ринку банківських металів; чисті прибутки від операцій із цінними паперами на продаж; чисті прибутки від торгівлі іншими фінансовими інструментами, що здійснюється з ініціативи банку і не є виконанням доручень клієнтів.
<b>Інші</b>	
Інші операційні доходи і витрати – доходи і витрати від операцій, що не пов'язані з інвестиційною та фінансовою діяльністю, а також ті, що не включені у вищезазначені групи операційних доходів і витрат.	До них належать доходи від цінних паперів із непередбаченим доходом: дивіденди від акцій, що зберігаються як об'єкт торгівлі, та капіталовкладень. Дивідендний дохід; за операціями з філіями та іншими установами банку; інші банківські операційні доходи.

Джерело: складено на основі [12-14].

Процентні та прирівняні до них комісійні складають основну частину банківських доходів. Процентні за користування кредитами мають найбільшу

питому вагу у доходах банку. Після доходів за кредитами наступними за значенням виступають надходження за інвестиційними цінними паперами.

Процентний дохід за міжбанківськими позиками (без забезпечення та під забезпечення державних цінних паперів). Також дохід банківської установи коригується збільшенням (зменшенням) резервів та сумою непередбачених доходів [15].

Потрібно уточнити щодо доходу від операцій із цінними паперами, який може складатися з дисконту та купона, але власне до процентного доходу за борговими цінними паперами включаються тільки проценти, які були нараховані за такими цінними паперами після їх придбання. До процентного доходу також входить дохід за строковими депозитами, що розміщені в інших банках. Значення складових процентного доходу може змінюватися щорічно залежно від змін процентних ставок і попиту на кредити, але дохід за кредитами практично завжди залишається важливим для кожного банку. Проценти та прирівняні до них комісії повинні обліковуватися регулярно не рідше одного разу на місяць, як правило, в останній його день, незалежно від періодичності розрахунків, яка вказана в угоді з контрагентом. Маючи абсолютну величину процентних доходів, керівництво банку може точніше планувати проведення конкретних активних операцій, обґрунтовано змінювати структуру активів та ефективніше організувати роботу структурних підрозділів. Структурний аналіз показників прибутковості банку дає змогу зробити висновки щодо причин ускладнення у сфері банківських доходів та виявити проблемні аспекти діяльності, які потребують підвищеної уваги [13-14].

Непередбачені доходи розглядаються як частина нереалізаційних або інших доходів, таких як штрафи, пені, курсові різниці або надходження від одноразових подій, які не планувалися у щорічному бюджеті чи фінансовому плані [16].

Хоча завдання максимізації банківських прибутків розглядається як ключовий напрям роботи керівництва банку, проте сфера управління

прибутковістю не автономна. Тож рішення щодо максимізації прибутків мають прийматися у взаємозв'язку з допустимими рівнями ризиків, що узгоджується з підходами до ризик-орієнтованого банківського менеджменту, викладеними у працях А. Сондреса та М. Корнетта [17]. Сучасні дослідники, зокрема П. Роуз, наголошують на тенденції зростання ролі непроцентних доходів, що дозволяє банкам диверсифікувати джерела надходжень і зменшувати залежність від коливань процентних ставок [18].

На основі аналізу структури доходів можна зробити ряд висновків. Так, збільшення питомої ваги комісійних доходів, свідчить, що банк має труднощі з отриманням основного процентного доходу і його керівництво, вірогідно намагається примножити надходження від платних послуг та комісійних, надаючи клієнтам нетрадиційні послуги. Зростання непроцентних доходів сприяє приросту доходів банку без збільшення балансу. Проте, як правило, платні послуги трудомісткі і вимагають належної кваліфікації персоналу, тому зростатимуть операційні витрати. Відтак цілком можливо, що банк, рівень доходів якого від платних послуг вищий від середнього, більше витрачатиме на заробітну плату. Швидке зростання доходів від платних послуг може свідчити про те, що банк веде ризикову діяльність, якої уникають інші банки (надання гарантій, валютний арбітраж тощо).

Таким чином, зміст та структура банківських доходів відображає результативність як традиційної кредитної діяльності, так і сучасних фінансових послуг, забезпечуючи не лише прибутковість, а й диверсифікацію джерел формування фінансових ресурсів банку для стійкого розвитку банківської установи [19].

Інший «глобальний» фактор діяльності комерційного банку, що має вагоме значення у позитивному чи негативному впливі на прибуток це витрати банку.

Витрати банку – це економічна категорія, яка відображає грошово-матеріальні ресурси, що використовуються у процесі формування, впровадження та реалізації банком своїх продуктів і послуг, а також всі інші

додаткові ресурси на їх обслуговування та підтримку [20].

Тобто витрати банку – це загальна сума грошових коштів, що витрачаються банком у процесі здійснення діяльності щодо залучення коштів та інших видів діяльності. Як і доходи, витрати комерційного банку можна поділити на дві основні групи – процентні (змінні) та непроцентні (відносно постійні). Також у деяких класифікаціях зустрічаються інші витрати [17].

Процентні витрати становлять найбільшу статтю банківських витрат. До цієї статті витрат належать:

1. Процентні витрати за коштами до запитання, отриманими від центрального та інших комерційних банків, а також депозитами, розміщеними іншими банками в цьому банку;

2. Процентні витрати за коштами до запитання та строковими депозитами, розміщеними в цьому банку підприємствами, іншими юридичними особами та населенням;

3. Процентні витрати за борговими зобов'язаннями, емітованими банком;

4. Процентні витрати за позабалансовими операціями;

5. Інші процентні витрати.

Загалом усі процентні витрати банку – це відсотки, сплачені клієнтам за вкладками, та процентні виплати за коштами, залученими на грошовому ринку (у тому числі за цінними паперами власної емісії). Непроцентні витрати банку – витрати, що не пов'язані зі сплатою процентів від залучених банком коштів. Вони складаються з комісійних, витрат на формування спеціальних резервів банку, загальних адміністративних витрат [21].

1. Комісійні – витрати, сплачені іншим банківським установам за розрахунково-касове та кредитне обслуговування фінансовим посередникам (за розрахунково-касове обслуговування; за операціями з цінними паперами та валютному ринку та інші витрати).

2. Витрати на формування спеціальних резервів банку – це витрати на покриття можливих збитків від зниження корисності активів банку та

списання безнадійних активів [22].

3. Загальні адміністративні витрати – операційні витрати, пов'язані із забезпеченням діяльності банків. До них належать витрати на персонал (основна і додаткова заробітна плата; нарахування на зарплату; матеріальна допомога та інші витрати); амортизація необоротних активів; витрати на утримання та експлуатацію основних засобів і нематеріальних активів (ремонт, страхування), сплата податків та інших обов'язкових платежів, крім податку на прибуток, та інші витрати, спрямовані на обслуговування та управління банком [21].

Комерційні банки обґрунтовано прагнуть до зниженню витрат та застосовують методи їх контролю, зокрема завдяки бюджетуванню, яке являє собою складання системи взаємопов'язаних фінансових планів (балансів) комерційного банку [23].

Отже, основними джерелами формування прибутку банку виступають банківські доходи (процентні, комісійні, торгівельні інші), небанківські та непередбачені доходи, а завданням системи управління прибутку банківської діяльності є недопущення зниження прибутковості діяльності банківської системи, яка є матеріальною основою його подальшого функціонування та його рейтингу на банківському ринку.

### **Висновки до розділу 1**

Визначення прибутку як поняття економічної категорії в банківській діяльності можна сформулювати так: прибуток – це виражений у грошовій формі дохід власника на вкладений капітал, плата за працю, за ризик ведення фінансово-господарської діяльності, який є різницею між сукупним доходом і сукупними витратами в процесі здійснення цієї діяльності.

Основною метою діяльності банку є формування прибутку, який необхідний для створення адекватних резервів фонду, стимулювання персоналу і керівництва до розширення та вдосконалення операцій,

оптимізації та підвищення якості наданих послуг, підвищення капіталу. Джерелами створення прибутку банку виступають банківські доходи (процентні, комісійні, торгівельні інші), небанківські та непередбачені доходи, а завданням системи управління прибутку банківської діяльності, є недопущення зниження прибутковості діяльності банківської системи, яка є матеріальною основою його подальшого функціонування та його рейтингу на банківському ринку.

Доходи банку визначають масштаби та інтенсивність його діяльності, забезпечуючи ресурсну базу для реалізації операційних та стратегічних завдань. З одного боку доходи спрямовуються на покриття витрат, пов'язаних із здійсненням банківських операцій, забезпечуючи їхню самокупність, а з іншого – формують основу для генерування прибутку, що слугує джерелом створення фондів і резервів з метою мінімізації можливих ризиків та забезпечення самофінансування розвитку банку в довгостроковій перспективі. Таким чином, доходи банку відіграють системо утворюючу роль у підтримці його стабільності та здатності до сталого розвитку.

В цілому до методів покращення ефективності формування і розподілом прибутку банку відносять заходи із збільшення процентних, комісійних та непроцентних доходів банку та зменшення рівня витрат банку за рахунок залучення більш дешевих ресурсів та підвищення частки доходних активів у загальних активах банку, збільшувати обсяг власного капіталу, наприклад за рахунок капіталізації дивідендів, а також ефективне управління співвідношенням прибуток-ризик.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»**

Публічне акціонерне товариство «Комерційний Банк «АКОРДБАНК», (надалі – Банк), був зареєстрований 03 червня 2008 року. Скорочене найменування ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».

Банк зареєстровано Національним банком України 04 червня 2008 року за реєстраційним номером 324 в Державному реєстрі банків.

Організаційно-правова форма – Публічне акціонерне товариство.

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є універсальною банківською установою. Основними контрагентами Банку є небанківські установи, підприємства малого та середнього бізнесу, фізичні особи. Банк залучає кошти від населення та суб'єктів господарювання, видає кредити, здійснює перекази платежів в Україні та за кордон, проводить операції з валютними коштами, надає банківські послуги своїм комерційним та роздрібним клієнтам [24].

У своїй діяльності Банк керується Законами України «Про банки і банківську діяльність», «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, іншими актами законодавства України, а також Статутом ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» [24].

Метою діяльності Банку є залучення, накопичення та використання коштів для всебічного сприяння розвитку та зміцненню промислового, фінансового секторів, та інших секторів української економіки, підтримки та розвитку ринку цінних паперів в Україні, соціальної сфери, а також одержання прибутку, шляхом здійснення повного спектру банківських операцій [24].

Відповідно до мети Банк має право придбати акції та брати участь власним майном в утворенні юридичних осіб в Україні та за кордоном, в порядку передбаченого чинним законодавством України.

Банк має право здійснювати реалізацію заставленого майна, на яке звернено стягнення, у разі невиконання зобов'язань, що забезпечені цим майном, в порядку визначеному чинним законодавством України.

Банк вправі здійснювати прямі інвестиції та операції з цінними паперами відповідно до законодавства України про цінні папери, інвестиційну діяльність та згідно з нормативно-правовими актами Національного банку України.

Зовнішньоекономічна діяльність Банку здійснюється відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» інших законодавчих та нормативно-правових актів України.

Банк не вправі здійснювати свою діяльність у сфері матеріального виробництва, торгівлі (за винятком реалізації пам'ятних, ювілейних і інвестиційних монет, також іншої діяльності передбаченої чинним законодавством України) та страхування, крім виконання функції посередника [24].

Предметом діяльності Банку є виконання банківських та інших операцій згідно з наданими Національним банком України ліцензіями та дозволами. На підставі банківської ліцензії Банк має право здійснювати такі банківські операції:

Залучення у вклади (депозити) коштів та банківських металів від необмеженого кола юридичних і фізичних осіб.

Відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів, у тому числі у банківських металах, та рахунків умовного зберігання (ескроу).

Розміщення залучених у вклади (депозити), у тому числі на поточні рахунки, коштів та банківських металів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик.

Банк має право надавати своїм клієнтам (крім банків) фінансові послуги, у тому числі шляхом укладення з юридичними особами (комерційними агентами) агентських договорів. Перелік фінансових послуг, що банк має право надавати своїм клієнтам (крім банків) шляхом укладення агентських договорів, встановлюється Національним банком України. Банк має право

укладати агентські договори з юридичною особою, яка відповідно встановленим Національним банком України вимогам [24].

Банк, крім надання фінансових послуг, має право здійснювати також діяльність щодо:

- інвестицій;
- випуску власних цінних паперів;
- випуску, розповсюдження та проведення лотерей;
- зберігання цінностей (у тому числі щодо обліку і зберігання цінних паперів та інших коштовностей, конфіскованих (заарештованих) на користь держави та/або визнаних безхазяйними) або надання в майновий найм (оренду) індивідуального банківського сейфа;
- інкасації коштів та перевезення валютних цінностей;
- ведення реєстрів власників іменних цінних паперів (крім власних акцій);
- надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських та інших фінансових послуг.

Банк має право здійснювати професійну діяльність на фондовому ринку, на підставі ліцензій Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку.

Діяльність з торгівлі цінними паперами:

- брокерську діяльність;
- дилерську діяльність;
- андерайтинг;
- діяльність з управління цінними паперами.

Депозитарну діяльність:

- депозитарну діяльність депозитарної установи;
- діяльність із зберігання активів інститутів спільного інвестування;
- діяльність із зберігання активів пенсійних фондів;
- діяльність з управління іпотечним покриттям [24].

Станом на 31 грудня 2024 року ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» представлений 161 точкою продажу – Головний банк та 160 безбалансових

відділень в наступних регіонах (областях) України [Додаток А].

Діяльність 10 відділень станом на 31 грудня 2024 року призупинена з огляду на воєнні дії та тимчасову окупацію, а саме:

- м. Київ – 1;
- Донецька область – 2;
- Запорізька область – 1;
- Луганська – 1;
- Львівська область – 1;
- Одеська – 1;
- Харківська область – 2;
- Херсонська область – 1.

Місцезнаходження Банку: Україна, 04136, м. Київ, вул. Стеценко, буд.6.

Стратегічною метою Банку є збільшення ринкової вартості банківської установи в інтересах акціонерів. Основною метою для менеджменту ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є створення та надійне функціонування конкурентоспроможного фінансово стійкого кредитного закладу з розвинутими технологіями взаємодії з клієнтами, здатного задовольнити вимоги і надавати широкий спектр банківських послуг юридичним особам та приватним клієнтам на рівні міжнародних банків.

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (Свідоцтво учасника Фонду № 198, дата реєстрації 14.08.2008 р.).

Банк здійснює банківські операції відповідно до банківської ліцензії № 245, виданої Національним банком України 07 листопада 2011 року, до яких з 15.07.2021 року додалися послуги з інкасації коштів та перевезення валютних цінностей.

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» має наступні ліцензії та рішення на здійснення діяльності на фондовому ринку:

- Ліцензія Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку серії АЕ №263225 від 29.08.2013 «Професійна діяльність на фондовому ринку

– діяльність з торгівлі цінними паперами (Брокерська діяльність)». Строк дії ліцензії з 29.08.2013 необмежений;

- Ліцензія Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку серії АЕ №263226 від 29.08.2013 «Професійна діяльність на фондовому ринку – діяльність з торгівлі цінними паперами (Дилерська діяльність)». Строк дії ліцензії з 29.08.2013 необмежений;

- Ліцензія Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку серії АЕ №263227 від 29.08.2013 «Професійна діяльність на фондовому ринку – діяльність з торгівлі цінними паперами (Андеррайтинг)». Строк дії ліцензії з 29.08.2013 необмежений;

- Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку щодо видачі ліцензії «Професійна діяльність на фондовому ринку – депозитарна діяльність (депозитарна діяльність депозитарної установи)» №614 від 16.10.2019. Строк дії ліцензії з 16.10.2019 необмежений.

Членство в міжнародних системах грошових переказів: Банк здійснює відправлення та виплату коштів через міжнародні системи грошових переказів «INTELEXPRESS», «Welsend», «RIA», «MY TRANSFER», «R360»:

INTELEXPRESS – банк працює з системою з 11.01.2016 року в якості прямого учасника системи на підставі Угоди на здійснення грошових переказів.

Welsend – банк працює з системою з 07.09.2016 року в якості агента системи на підставі Угоди з АБ «УКРГАЗБАНК».

RIA – банк працює з системою з 15.05.2017 року в якості прямого учасника системи на підставі Угоди про приєднання до платіжної системи.

MY TRANSFER – банк працює з системою з 30.05.2019 року в якості прямого учасника системи на підставі Договору про участь №1 від 08.05.2018 року.

R360 – банк працює з системою з 29.12.2022 року в якості прямого учасника системи на підставі Угоди на здійснення грошових переказів №1 від 03.10.2022 року [25].

Членство в міжнародних платіжних системах:

Банк є Афілійованим членом МПС MasterCard WorldWide. Послуги по операціям з картками міжнародної платіжної системи MasterCard здійснюються згідно з договором Принципового члена МПС MasterCard, банком-спонсором є АТ «ПУМБ».

Банк володіє такими ліцензіями:

- ліцензією на емісію карток платіжної системи Mastercard,
- ліцензією на здійснення cash-еквайрінга в рамках Mastercard,
- ліцензією на здійснення торгівельного еквайрінга в рамках Mastercard.

З 2020 року Банк є учасником Національної платіжної системи «Український платіжний простір» – системи роздрібних платежів, у якій розрахунки за товари та послуги, отримання готівки та інші операції з національною валютою здійснюються за допомогою електронних платіжних засобів, а саме платіжних карток ПРОСТІР.

В 2024 році відповідно до договору про здійснення спільної діяльності від 24 вересня 2024 року Банк став учасником проекту «Прозора мережа», що направлений на побудову миттєвих взаєморозрахунків між Банками та їх клієнтами [25].

## **2.2. Оцінка доходів та витрат ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»**

Розглянемо структуру доходів та витрат ПуАТ «КБ «Акордбанк» (табл. 2.1).

Аналізуючи дані представлені в таблиці 2.1 можна зробити наступні висновки. Основну частку доходів на протязі аналізованого періоду складають процентні доходи. Даний показник коливався, у 2024 році зріс на 1,19 відсотка і становив 72,27 відсотка порівняно із значенням показника 2022 року.

Наступним показником по величині доходів банку є комісійні доходи. Показник зазнав незначних коливань, у 2024 році показник знизився на 0,18% і становив 26,73% порівняно із значенням 2022 року.

Таблиця 2.1

**Структура доходів та витрат ПуАТ «КБ «Акордбанк», 2022-2024 рр.**

Показник	2022 р., %	2023 р., %	2024 р., %
Доходи			
Процентні доходи	71,09	70,56	72,27
Комісійні доходи	26,91	28,19	26,73
Інші операційні доходи	1,60	1,26	0,99
Зменшення резервів	0,40	-	-
Витрати			
Процентні витрати	54,74	44,20	42,94
Комісійні витрати	3,26	5,35	5,21
Адміністративні витрати	14,02	18,71	19,27
Витрати на персонал	27,99	31,64	32,56
Збільшення резервів	-	0,08	0,03

*Джерело: складено автором на основі звітності банку*

Інші операційні доходи та зменшення резервів складають найменші частини у доходах банку. У 2024 році показники знизились на 0,61% і на 0,4% порівняно із значенням показників у 2022 році.

Далі проведемо аналіз структури витрат банку. Згідно даних представлених у таблиці 2.1 можна зробити висновок, що найбільшу частку витрат займають процентні витрати банку. У 2024 році показник знизився на 11,8% і становив 42,94% порівняно із значенням показника у 2022 року.

Комісійні витрати займають найменшу частку у витратах банку, у 2024 році показник зріс на 1,95% і становив 5,21% порівняно із значенням показника 2022 року.

Показник адміністративних витрат у 2024 році зріс на 5,25% і становив 19,27% порівняно із значенням показника 2022 року.

Показник витрат на персонал є другим по величині з обсягом витрат банку, у 2024 році показник зріс на 4,57% і становив 32,56% порівняно із значенням показника 2022 року, що пов'язано із збільшенням кількості персоналу банку.

Показник збільшення резервів на протязі аналізованого періоду зазнав коливань, у 2022 році показник був відсутній, у 2023 році становив 0,08% і у 2024 році знизився на 0,05% і становив 0,03%.

Таблиця 2.2

**Структура та динаміка процентних доходів  
ПуАТ «КБ «Акордбанк», 2022-2024 рр.**

Процентні доходи	2022	2023	2024	Темп зрост. 2023/2022	Темп зрост. 2024/2023
Кредити та заборгованість клієнтів	19,75	11,06	8,59	-0,44	-0,22
Депозитні сертифікати НБУ	18,18	55,79	53,24	2,07	-0,05
Боргові цінні папери	61,81	32,94	27,49	-0,47	-0,17
Кошти в інших банках	0,02	-	-	-	-
Кореспондентські рахунки в інших банках	0,01	0,01	0,01	0,50	-0,36
Усього процентних доходів за фінансовими активами, які обліковуються за справедливою вартістю	0,23	0,20	10,68	-0,12	51,80
Усього процентних доходів	100,00	100	100	-	-

*Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності банку*

Аналізуючи дані представлені у таблиці 2.2 можна зробити наступні висновки. На протязі аналізованого періоду показник частки кредитів та заборгованості клієнтів демонструє тенденцію до зниження, у 2023 році показник знизився у 0,44 рази порівняно із значенням показника у 2022 році, у 2024 році показник знизився на 0,22 рази порівняно із показником 2023 року, що свідчить про зниження кредитної активності банку.

Депозитні сертифікати НБУ у 2022 році склали 18,18% від процентних доходів банку у 2023 році обсяг показника зріс у 2,07 рази і становив 55,79%, у 2024 році показник знизився у 0,05 рази і становив 53,24%.

Боргові цінні папери демонструють тенденцію до зниження обсягів. У 2022 році показник становив 61,81% від загального обсягу процентних доходів, у 2023 році показник знизився у 0,47 рази порівняно із значенням показника у минулому році і становив 32,94%, у 2024 році показник знизився у 0,17 рази порівняно із значенням 2023 року і становив 27,49%.

Кошти в інших банках на протязі аналізованого періоду існують лише у 2022 році.

Кореспондентські рахунки в інших банках залишились без змін. Показник частки загальних процентних доходів за фінансовими активами, які обліковуються за справедливою вартістю на початку аналізованого періоду зазнав незначних коливань, у 2023 році показник знизився у 0,12 рази порівняно із значенням 2022 року і становив 0,20%, у 2024 році зріс у 51,80 рази і становив 10,68%.

Динаміка показників відображена на рисунку 2.1.

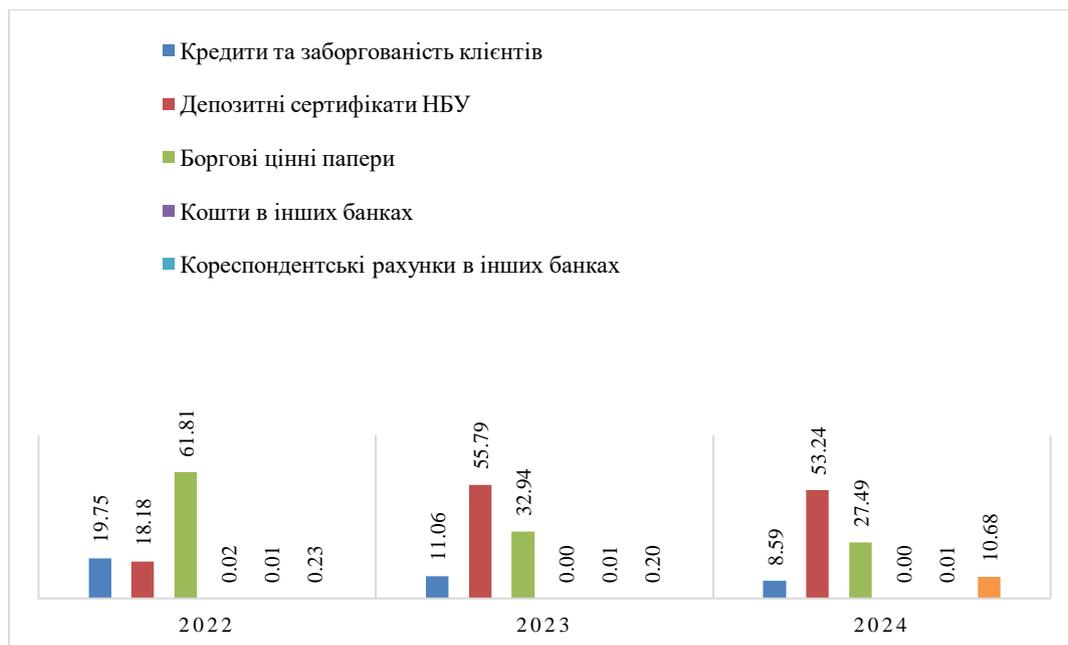


Рис. 2.1. Структура та динаміка процентних доходів ПуАТ «КБ «Акордбанк», 2022-2024 рр.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності банку

Таблиця 2.3

### Структура процентних витрат ПуАТ «КБ «Акордбанк», 2022-2024 рр.

Процентні витрати	2022, %	2023, %	2024, %	Темп зрост., 2023/2022	Темп зрост., 2024/2023
Строкові кошти юридичних осіб	2,56	33,77	28,13	12,18	-0,17
Строкові кошти фізичних осіб	10,63	32,79	50,66	2,08	0,55
Строкові кошти інших банків	63,02	3,60	-	-0,94	-
Поточні рахунки	21,12	26,86	18,81	0,27	-0,30
Інші	0,21	0,81	0,85	2,80	0,05
Зобов'язання з оренди	2,45	2,16	1,55	-0,12	-0,28
Усього процентних витрат	100	100	100	-	-

Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності банку

Аналізуючи дані представлені у таблиці 2.3 можна зробити наступні висновки. У 2022 році показник частки строкових коштів юридичних осіб становив 2,56%, у 2023 році показник зріс у 12,13 рази і становив 33,77%, у 2024 році знизився у 0,17 рази порівняно із значенням показника у 2023 році і становив 28,13%.

Показник частки строкових коштів фізичних осіб зріс у 2023 році у 2,08 рази порівняно із значенням у 2022 році і становив 32,79%, у 2024 році показник зріс у 0,55 рази порівняно із значенням у 2023 році і становив 50,66%.

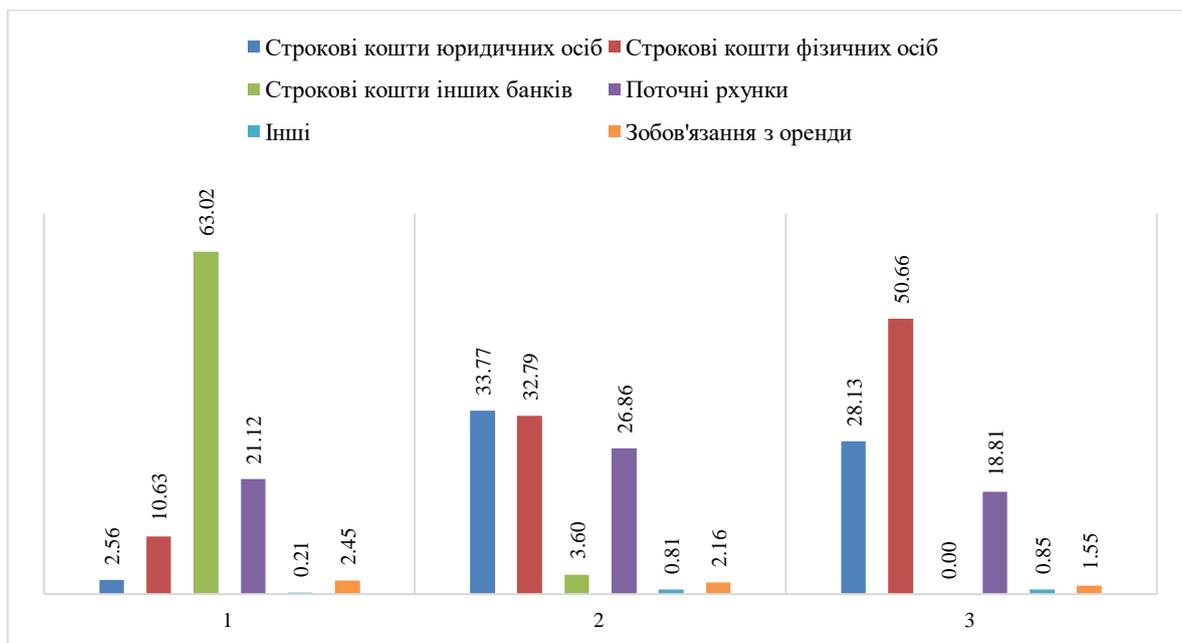
Така зміна показників може свідчити про підвищення ролі корпоративного сектору в ресурсній базі ринку, а також про посилення орієнтації банку на залучення ресурсів від населення. Унаслідок таких змін показник частки строкових коштів інших банків стрімко знизився, у 2022 році даний показник становив 63,02%, у 2023 році знизився у 0,94 рази і становив 3,60%, у 2024 році даний показник відсутній. Це може свідчити про те, що банк перейшов на більш стабільне джерело фінансування через депозити юридичних та фізичних осіб.

Показник частки поточних рахунків на протязі аналізованого періоду коливався, у 2023 році показник зріс у 0,27 рази порівняно із значенням показника у 2022 році і становив 26,86%, у 2024 році знизився у 0,30 рази порівняно із 2023 роком і становив 18,81%.

Зобов'язання з оренди знижувались, у 2023 році показник знизився у 0,12 рази порівняно із значенням у 2022 році і становив 2,16%, у 2024 році знизився у 0,28 рази порівняно із значенням показника у 2023 році і становив 1,55%.

Динаміка показників відображена на рисунку 2.2.

На сьогодні у світовій практиці існує багато показників, що характеризують прибутковість банківських установ, зокрема модель Дюпона (DuPont model), ROE, ROA та CIR [26, 27].



**Рис. 2.2. Структура та динаміка процентних витрат ПуАТ «КБ «Акордбанк», 2022-2024 рр.**

*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності банку*

З іншого боку, фахівці дискутують з приводу адекватності наявних показників ефективності, так як світовий досвід свідчить, що зміна умов ведення банківського бізнесу потребує перегляду традиційних методів оцінки ефективності банківської діяльності в сучасних умовах. Модель Дюпона, розроблена в 20-х роках ХХ ст., призначена для визначення впливу чотирьох факторів: маржі прибутку та операційної маржі, доходності активів, мультиплікатора капіталу, на рентабельність капіталу на думку фахівців має обмежений характер при оцінці ефективності в сучасних умовах банківського бізнесу. Тоді як висока концентрація різних видів ризиків у банківській діяльності потребує застосування інструментів оцінки, які здатні враховувати ключові детермінанти ефективності та відстежувати їх динаміку з метою запобігання кризовим ситуаціям [28].

Аналіз ефективності діяльності банку здійснюється за допомогою показників наведених на рисунку 2.3.

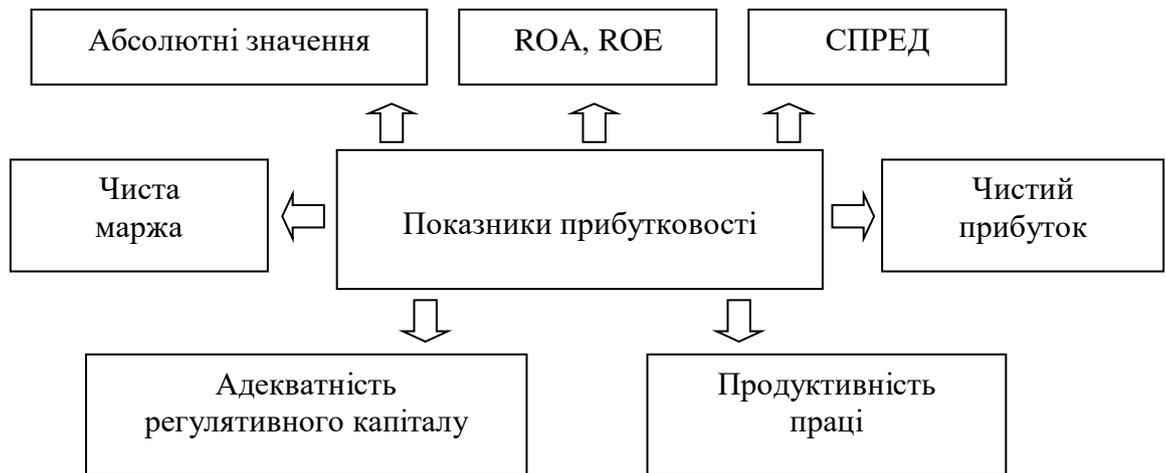


Рис. 2.3. Показники прибутковості діяльності банку [26, 27]

Нині узагальнюючими показниками прибутковості прийнято вважати рентабельність капіталу (ROE), за яким можна визначити рівень віддачі коштів акціонерів та рентабельність активів (ROA), який в свою чергу, є складовою ROE та відображає ефективність внутрішньої політики менеджменту банку з точки зору доходів та витрат.

Вихідні дані для розрахунку показників прибутковості ПуАТ «КБ «Акордбанк» та їх результати наведені в таблиці 2.4, 2.5.

Таблиця 2.4

**Вихідні дані для розрахунку показників прибутковості  
ПуАТ «КБ «Акордбанк», 2022-2024 рр.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середньорічні активи банку, тис. грн	13515776,5	16023191	18958479
Середньорічний власний капітал, тис. грн	384362	416087,5	605291,5
Середньорічні активи, що приносять процентний дохід, тис. грн	1257659	1703951	2186520,5
Середньорічні пасиви, за якими виплачуються проценти, тис. грн	777109	1085353	1244503,5
Кількість акцій банку, шт.	278	278	278
Середньорічна кількість працівників, ос.	1200	1425	1556

Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності банку

Таблиця 2.5

**Показники прибутковості ПуАТ «КБ «Акордбанк», 2022-2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зрост., 2023/2022	Темп зрост., 2024/2023
Прибутковість активів ROA	-0,05	0,44	1,63	-10,36	2,73
Прибутковість капіталу ROE	-1,64	16,82	50,99	-11,25	2,03
Чистий спред	-17,21	9,82	2,24	-1,57	-0,77
ЧПа або EPS	-22,68	250,92	1110,26	-12,07	3,42
Чиста процентна маржа	32,63	48,52	48,35	0,49	0,00
Чиста непроцентна маржа	-2,12	-3,69	-4,30	0,74	0,17
Показник НД/А	4,23	5,17	4,83	0,22	-0,06
Чиста операційна маржа	6,91	6,39	4,46	-0,08	-0,30
Рентабельність витрат	7,42	6,83	4,67	-0,08	-0,32
Продуктивність праці	53,06	67,93	51,91	0,28	-0,24

*Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності банку*

Аналізуючи дані представлені у таблиці 2.5 можна зробити такі висновки. У 2022 році прибутковість активів мала від'ємне значення і становила -0,05%, у 2023 році показник зріс у 10,36 разів і становив 0,44%, у 2024 році продовжив тенденцію до зростання і на кінець звітного періоду становив 1,63%.

Прибутковість капіталу демонструє стрімку тенденцію до зростання, у 2022 році показник мав значення -1,64%, у 2023 показник вийшов на додатне значення і становив 16,82%, у 2024 році показник зріс у 2,03 рази порівняно із значенням 2023 року і становив 50,99%.

Показник чистого спреду зазнав значних коливань, так у 2022 році показник мав значення -17,21%, у 2023 році показник зріс до значення 9,82%, у 2024 році показник знизився у 0,77 рази порівняно із значенням 2023 року і становив 2,24%.

Чистий прибуток на одну акцію у 2022 році становив -22,68 тис. грн, у

2023 показник зріс у 12,07 рази і становив 250,92 тис. грн, у 2024 році показник зріс у 3,42 рази порівняно із значенням 2023 року і становив 1110,26 тис. грн.

Чиста процентна маржа на протязі аналізованого періоду зазнала певних коливань, у 2023 році показник зріс у 0,49 рази порівняно із значенням 2022 року і становив 48,52%, у 2024 знизився у 0,003 одиниць і становив 48,35%.

Чиста непроцентна маржа на протязі аналізованого періоду демонструє тенденцію до зниження і має від'ємне значення.

Показник НД/А на протязі аналізованого періоду коливався, у 2023 році показник зріс у 0,22 рази порівняно із значенням 2022 року і становив 5,17 одиниць, у 2024 році показник знизився у 0,06 рази порівняно із значенням 2023 року і становив 4,83 одиниць.

Показник чистої операційної маржі демонструє тенденцію до зниження, у 2023 показник знизився у 0,08 рази порівняно із значенням 2022 року і становив 6,39 одиниць, у 2024 році показник знизився у 0,30 рази порівняно із значенням 2023 року і становив 4,46 одиниць.

Рентабельність витрат демонструє тенденцію до зниження, у 2023 році показник знизився у 0,08 рази порівняно із значенням 2022 року, у 2024 році значення показника знизилось у 0,32 рази порівняно із значенням 2023 року і становило 4,67%. Це є свідченням про зменшення ефективності використання операційних витрат та означає, що банк отримує менший обсяг прибутку на кожну гривню витрат, спрямованих на забезпечення його діяльності. Така динаміка може бути наслідком зростання вартості ресурсів, збільшення витрат на обслуговування клієнтів та підтримку інфраструктури, зниження процентних і комісійних доходів або недостатньої оптимізації операційних процесів.

Показник продуктивності праці коливався, у 2023 році показник зріс у 0,28 рази порівняно із значенням 2022 року і становив 67,93 тис. грн, у 2024 році знизився у 0,24 рази порівняно із значенням 2023 року становив 51,91 тис. грн.

### 2.3. Кореляційно-регресійний аналіз прибутковості банку

Для того аби визначити основні фактори, які впливають на чистий прибуток діяльності банку, ми розширили вибірку даних до п'яти років (це мінімально допустиме значення) і застосували кореляційний аналіз окремих фінансових показників діяльності банку. Вхідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

#### Основні фінансові показники діяльності банку, 2020-2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий прибуток, тис. грн	9773	69981	-6304	69755	308653
Чистий відсотковий дохід, тис. грн	233200	550681	410419	826777	1057257
Непроцентні доходи, тис. грн	304912	398274	510911	660792	755027
Адміністративні та інші операційні витрати, тис. грн	491200	642471	857663	1417771	1731507

Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності банку

Для проведення аналізу застосовано інструменти MS Excel (дані «Аналіз даних/Кореляція»), результати представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

#### Результати кореляційного аналізу прибутковості банку

Показник	Чистий прибуток	Чистий відсотковий дохід	Непроцентні доходи	Адміністративні витрати
Чистий прибуток	1			
Чистий відсотковий дохід	0,864	1		
Непроцентні доходи	0,739	0,930	1	
Адміністративні витрати	0,797	0,949	0,987	1

Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності банку

Для оцінки коефіцієнтів кореляції у роботі ми використали шкалу Чеддока, результати оцінки представлені у таблиці 2.8. Шкала надає якісну характеристику тісноти зв'язку, наприклад, 0,1–0,3 – слабка кореляція, 0,3–0,5 – помірна, 0,5–0,7 – помітна, 0,7–0,9 – висока, і 0,9–1,0 – сильна.

Таблиця 2.8

**Характеристика тісноти зв'язку чистого прибутку із факторними ознаками**

Показник	Чистий відсотковий дохід (ЧВД)	Непроцентні доходи (НпД)	Адміністративні та інші операційні витрати (Адм та Ін)
Чистий прибуток	Сильний	Сильний	Сильний

*Джерело: складено автором*

Аналізуючи отримані дані, можна зробити висновок, що чистий прибуток має сильний зв'язок із усіма досліджуваними ознаками.

Результати аналізу свідчать про мультиколінеарність ( $r_{ij} \neq 0, i \neq j$ ), також наявний сильний зв'язок між усіма факторними змінними. Звідси можна зробити наступний висновок, що за таких умов множинний регресійний аналіз проводити немає потреби, натомість можна три моделі парної регресії.

Регресійний аналіз дасть нам змогу встановити форму зв'язку між досліджуваними ознаками. Для цього аналізу застосовано MS Excel (дані «Аналіз даних/Регресія»), результати представлені у таблицях 2.9-2.13.

Таблиця 2.9

**Регресійна статистика**

Показник	ЧВД	НпД	Адм та Ін
Множинний R	0,86379628	0,73859543	0,796600973
R-квадрат	0,74614402	0,54552321	0,63457311
Нормований R-квадрат	0,66152536	0,394030946	0,512764147
Стандартна помилка	73780,1442	98719,20581	88520,94658

*Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності банку*

Скорегований коефіцієнт детермінації представлений у таблиці 2.9 свідчить про те, що зміна результативної ознаки на 66,15% спричинена зміною чистого відсоткового доходу, на 39,40% зміною непроцентних доходів, на 51,28% зміною адміністративних й інших операційних витрат.

Результати дисперсійного аналізу вказують на надійність отриманих моделей: за критерієм Фішера  $f^* > f_{табл.}$ . Через невелику кількість спостережень ( $n=5$ ) нами було прийнято рішення, щоб уникнути надмірно суворих умов відбору рівень значущості матиме значення  $\alpha = 0,10$ .

У свою чергу  $f_{табл.} = F_{РАСПОБР}(1-0,90; m; n-m) = 5.54$ , тобто рівняння регресій (його коефіцієнти) знайдені в процесі даного аналізу значимі на 90%. Дане рішення було прийнято з метою зберегти статистичну потужність моделі.

Таблиця 2.10

## Результати дисперсійного аналізу

Показник	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значимість <i>F</i>
Чистий відсотковий дохід					
Регресія	1	47999367275	47999367275	8,81772425	0,05909345
Залишок	3	16330529033	5443509678		
Всього	4	64329896307			
Непроцентні доходи					
Регресія	1	35093451518	35093451518	3,60099716	0,153991
Залишок	3	29236444789	9745481596		
Всього	4	64329896307			
Адміністративні та інші операційні витрати					
Регресія	1	40822022359	40822022359	5,20957647	0,10669447
Залишок	3	23507873948	7835957983		
Всього	4	64329896307			

*Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності банку*

Результати регресійного аналізу представлені у таблицях 2.11 – 2.13. Показник  $P$  – значення чистих відсоткових доходів менше 0,10 одиниць факторні коефіцієнти можна вважати значимими. Для непроцентних доходів  $P > 0,10$ , отже даний ефект може бути випадковим і ми не можемо стверджувати про те, що змінна значимо впливає на залежну змінну. Адміністративні та інші операційні витрати мають граничну значимість оскільки  $P \geq 0,10$ .

Оцінка статистичної значимості параметрів регресії здійснюється за допомогою  $t$  – критерія, результати представлені у таблицях 2.11 – 2.13. Для чистих відсоткових доходів фактичне значення  $t$  – статистики більше  $t_{табл}(0,10; n - m - 1) \approx 2,353$ . Для непроцентних доходів фактичне значення  $t$  – статистики менше  $t_{табл}(0,10; n - m - 1) \approx 2,353$ , це свідчить про те, що коефіцієнт не є статистично значущим на обраному рівні значущості  $\alpha$ . Для адміністративних та інших операційних витрат фактичне значення  $t$  – статистики майже дорівнює  $t_{табл}(0,10; n - m - 1) \approx 2,353$ , можна сказати, що результат знаходиться

близько до межі статистичної значущості, але підстав, які є статистично достовірними, для відхилення нульової гіпотези немає.

Таблиця 2.11

**Результати регресійного аналізу залежності чистого прибутку від  
чистого відсоткового доходу**

Показник	Стандарт на помилка	t-статистика	P-значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%	Нижнє 90%	Верхнє 90%
Чистий прибуток	76568,5128	-1,4993344	0,23074369	-358476,985	128873,376	-294995,343	65391,7334
Чистий відсотковий дохід	0,11222693	2,969465313	0,05909345	-0,0239022	0,69041014	0,06914322	0,59736472

*Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності банку*

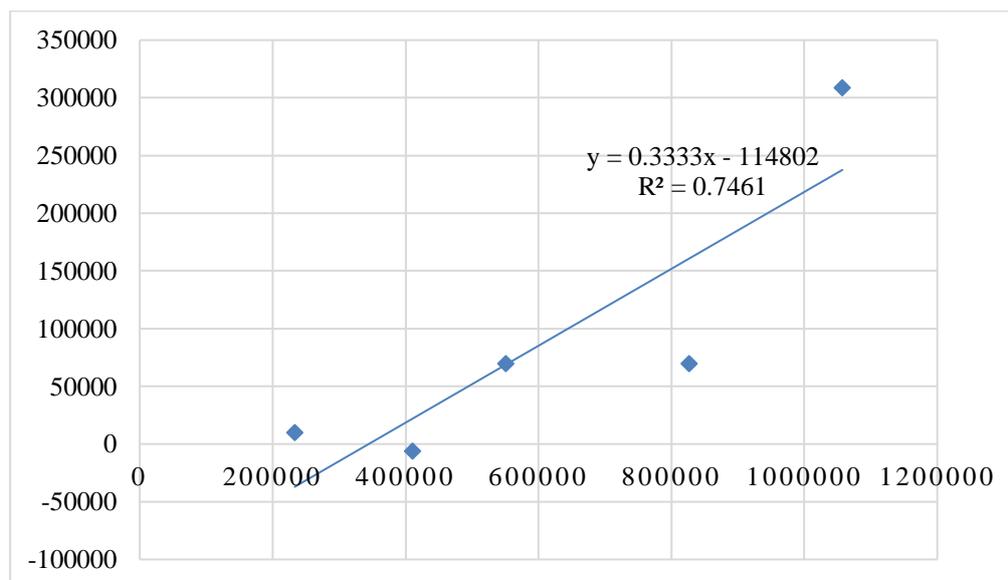
Надійний інтервал для параметру лінії регресії:

$$0,069 \leq a_{1\text{чвд}}^* \leq 0,597$$

Рівняння парної регресії має вигляд:

$$\hat{y} = -114802 + 0.3333 * \hat{x}_{1\text{чвд}}$$

За складеним рівнянням ми побудували тренд, представлений на рисунку 2.4.



**Рис. 2.4. Графік залежності обсягу чистого прибутку (y) від чистого відсоткового доходу (x)**

*Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності банку*

Аналізуючи вище представлені дані можна зробити висновок, що при

збільшенні чистого відсоткового доходу на одиницю чистий прибуток банку зросте на 0,3333 одиниць, при нульовому значенні чистого відсоткового доходу банк понесе збитки у розмірі 114802 одиниць.

Для вираження описаної залежності у відсотках потрібно визначити коефіцієнт еластичності:

$$\varepsilon_i = a_i * \frac{\bar{x}_t}{\bar{y}_t} \quad (2.2)$$

Відповідно до розрахунків, якщо чистий процентний дохід зросте на 1% то чистий прибуток збільшиться на 2,27%

Таблиця 2.12

**Результати регресійного аналізу залежності чистого прибутку від непроцентного доходу**

Показник	Стандарт на помилка	t-статистика	P-значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%	Нижнє 90%	Верхнє 90%
Чистий прибуток	147538,0921	-1,198148256	0,316884188	-646304,5638	292759,5483	-523983,2589	170438,2434
Непроцентні доходи	0,267646974	1,897629352	0,153991001	-0,34387737	1,359666877	-0,121975848	1,137765355

Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності банку

Надійний інтервал для параметру лінії регресії:

$$-0,122 \leq a_{1 \text{ Нпд}}^* \leq 1,138$$

Рівняння парної регресії має вигляд:

$$\hat{y} = -176773 + 0,5079 * \hat{x}_{1 \text{ Нпд}}$$

Тренд, що побудований за даним рівнянням, представлений на рис. 2.5.

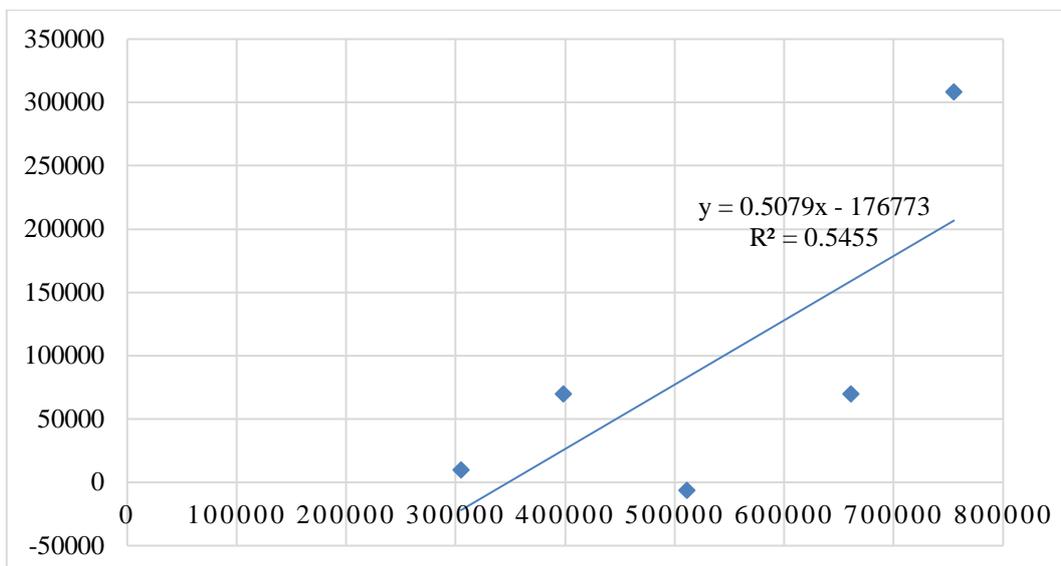


Рис. 2.5. Графік залежності обсягу чистого прибутку (y) від непроцентного доходу (x)

Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності банку

Аналізуючи дані розрахунків можна зробити висновок, що збільшення непроцентного доходу на одиницю, чистий капітал зросте на 0,5079 одиниць, при нульовому значенні непроцентного доходу банк понесе збитки у розмірі 176773 одиниць. Розрахунок коефіцієнту еластичності свідчить про те, що зростання непроцентного доходу на 1% призведе до зростання чистого прибутку на 2,96%.

Таблиця 2.13

**Результати регресійного аналізу залежності чистого прибутку від адміністративних й інших операційних витрат**

Показник	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%	Нижнє 90%	Верхнє 90%
Чистий прибуток	94928,98974	-1,122515435	0,343377159	-408665,6689	195547,1564	-329961,6696	116843,1571
Адміністративні та інші операційні витрати	0,083920437	2,282449665	0,106694473	-0,075528112	0,45861646	-0,005951115	0,389039463

Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності банку

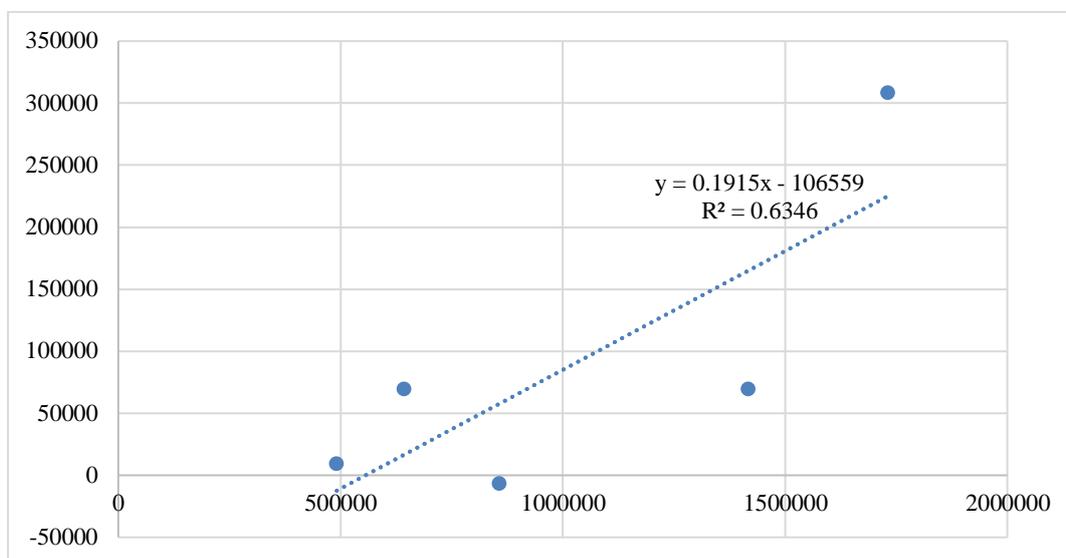
Надійний інтервал для параметру  $a_{1 \text{ Адм та Ін}}^*$  лінії регресії:

$$-0,006 \leq a_{1 \text{ Адм та Ін}}^* \leq 0,389$$

Рівняння парної регресії має вигляд:

$$\hat{y} = -106559 + 0,1915 * \hat{x}_{1_{\text{Адм та Ін}}}$$

Тренд, що побудований за даним рівнянням, представлений на рис. 2.6.



**Рис. 2.6. Графік залежності обсягу чистого прибутку (y) від адміністративних та інших операційних витрат (x)**

*Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності банку*

Аналізуючи дані розрахунків можна зробити наступні висновки. Зміна на одиницю адміністративних та інших операційних витрат чистий прибуток 0,1915 одиниць, при нульовому значенні адміністративних та інших операційних витрат банк понесе збитки у розмірі 106559 одиниць. Розрахунок коефіцієнту еластичності свідчить, що зростання адміністративних та інших операційних витрат на 1% призведе до зростання чистого прибутку на 2,18%.

Отже, можна зробити висновок, що всі три фактори здійснюють вплив на формування чистого прибутку ПуАТ «КБ «Акордбанк». Чистий відсотковий дохід являє собою основне джерело надходжень. Адміністративні та інші операційні витрати направлені на покращення обслуговування банку, стимулювання співробітників, підвищення якості послуг, що сприяє зростанню чистого прибутку. Зростання обсягів невідсоткових доходів створює найбільший приріст чистого прибутку.

## Висновки до розділу 2

Встановлено, що ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є універсальною банківською установою з розгалуженою регіональною мережею, яка станом на 31.12.2024 р. налічувала 161 точку продажу, з яких 10 відділень тимчасово призупинили діяльність у зв'язку з воєнними діями. Банк активно розвиває класичні та інвестиційні банківські операції, є учасником міжнародних платіжних і переказних систем, що формує передумови для диверсифікації джерел доходів.

Аналіз структури доходів показав, що у 2022–2024 рр. домінуючу частку займали процентні доходи, які у 2024 році становили 72,27%, що на 1,19 в.п. більше, ніж у 2022 році. Частка комісійних доходів залишалася відносно стабільною, знизившись у 2024 році до 26,73% порівняно з 2022 роком. Частка інших операційних доходів скоротилася з 1,60% до 0,99%, що свідчить про зниження ролі непрофільних доходів у формуванні загального фінансового результату.

У структурі витрат найбільшу питому вагу займали процентні витрати, однак у 2024 році їх частка знизилася до 42,94%, що є позитивним чинником для підвищення процентної маржі. Водночас зафіксовано зростання адміністративних витрат з 14,02% до 19,27% та витрат на персонал з 27,99% до 32,56%, що вказує на підвищення операційного навантаження на фінансовий результат банку.

Дослідження структури процентних доходів виявило суттєву зміну їх джерел: частка доходів від кредитів та заборгованості клієнтів зменшилася з 19,75% у 2022 році до 8,59% у 2024 році, що свідчить про зниження кредитної активності. Натомість ключовим джерелом процентних доходів стали депозитні сертифікати НБУ, частка яких у 2023 році зросла у 2,07 рази і у 2024 році становила 53,24%. Частка доходів від боргових цінних паперів скоротилася з 61,81% до 27,49%, що відображає зміну інвестиційної стратегії банку.

У структурі процентних витрат відбулися значні зрушення у напрямі стабілізації ресурсної бази. Частка строкових коштів фізичних осіб зросла з 10,63% у 2022 році до 50,66% у 2024 році, тоді як частка коштів інших банків знизилася з 63,02% до 0%, що свідчить про зменшення залежності банку від міжбанківського фінансування.

Оцінка показників прибутковості показала суттєве покращення фінансових результатів діяльності банку. Так, ROA зросла з  $-0,05\%$  у 2022 році до  $1,63\%$  у 2024 році, а ROE – з  $-1,64\%$  до  $50,99\%$ , що свідчить про різке підвищення ефективності використання активів і власного капіталу. Чистий прибуток на одну акцію зріс з  $-22,68$  тис. грн у 2022 році до  $1110,26$  тис. грн у 2024 році. Водночас зниження чистого спреда з  $9,82\%$  до  $2,24\%$  та чистої операційної маржі з  $6,39$  до  $4,46$  вказує на зростання витратного тиску.

Кореляційно-регресійний аналіз підтвердив наявність сильного зв'язку між чистим прибутком та основними фінансовими чинниками: чистим відсотковим доходом ( $r = 0,864$ ), непроцентними доходами ( $r = 0,739$ ) та адміністративними витратами ( $r = 0,797$ ). Результати регресійного аналізу засвідчили, що зростання чистого відсоткового доходу на  $1\%$  приводить до збільшення чистого прибутку на  $2,27\%$ , непроцентних доходів – на  $2,96\%$ , адміністративних та інших операційних витрат – на  $2,18\%$ , що підкреслює комплексний характер впливу доходів і витрат на прибутковість банку.

Отже, результати аналізу свідчать, що управління прибутковістю ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» у 2022–2024 рр. характеризується позитивною динамікою фінансових результатів, проте супроводжується зростанням операційних витрат і зниженням ролі кредитної діяльності, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення політики управління доходами та витратами.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРИБУТКОВОСТІ ПУАТ «КБ «АКОРДБАНК»

### 3.1. Визначення стратегічних альтернатив зростання прибутковості банку

Стратегічні альтернативи зростання прибутковості банку – це система можливих напрямів розвитку, рішень і дій, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів банку, оптимізацію структури доходів та витрат, а також забезпечення стійкого формування прибутку в умовах ризикового фінансового середовища.

Такі альтернативи охоплюють комплекс управлінських підходів, що забезпечать ПуАТ «КБ «Акордбанк»:

- удосконалення бізнес-моделі і продуктової лінійки;
- формування збалансованої структури процентних і непроцентних доходів;
- раціональне управління витратами та підвищення операційної ефективності;
- впровадження інновацій та цифрових рішень для оптимізації процесів;
- мінімізацію фінансових ризиків, пов'язаних з кредитними, ринковими та операційними факторами;
- розвиток клієнтської бази та збільшення обсягів прибуткових сегментів банківських операцій.

Обрання та реалізація стратегічних альтернатив ґрунтується на оцінці внутрішніх можливостей банку, його фінансового стану, конкурентного середовища, рівня ризику та прогнозів ринкової кон'юнктури.

Стратегічні альтернативи і цілі банку визначаються після формулювання Місії, Бачення банку і проведення SWOT-аналізу (рис. 3.1).

Цілі банку піддаються ретельному аналізу, розділяються на довгострокові, середньострокові та короткострокові, зазвичай подаються у вигляді впорядкованого дерева цілей.

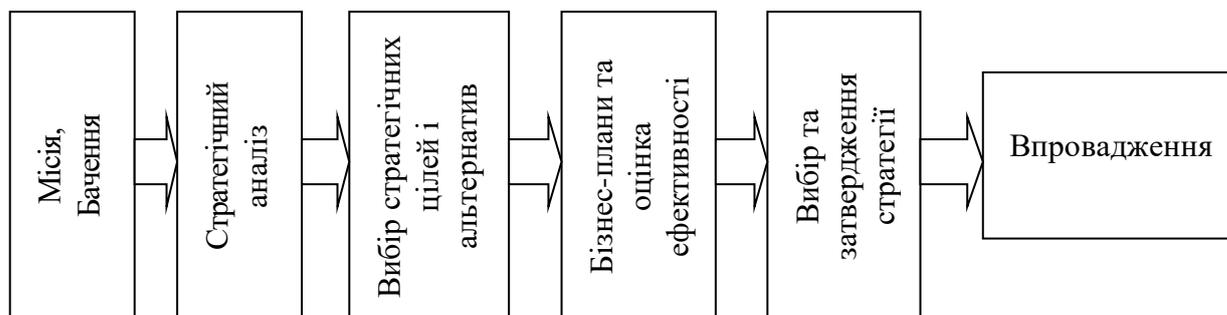


Рис. 3.1. Етапи розробки стратегії банку

Цілі повинні відповідати декільком обов'язковим умовам (SMART-принцип), вони мають бути:

- конкретними (Specific);
- вимірюваними (Measurable);
- погодженими (Agreeable, Accordant) з Баченням і Місією банку;
- досяжними (Realistic);
- визначеними в часі (Time bounded) [28].

Цілі більш високого рівня завжди носять ширший характер і мають більш довгостроковий інтервал досягнення. Цілі нижчого рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей більш високого рівня.

Короткострокові цілі встановлюють контрольні точки на шляху досягнення довгострокових цілей.

Кожна зі складових корпоративної стратегії банку (маркетингова, бізнес-процесів, фінансова, розвитку персоналу) має свою стратегічну мету, яка повинна бути досягнута на кінець прогнозного (планового) періоду.

Різноманітність цілей складових стратегії банку наведено в табл. 3.1.

Максимізація прибутку та рентабельності банку – ключовий елемент стратегічного розвитку банку, що потребує заходів у напрямку [28-32]:

✓ Зміна загального рівня процентної ставки по активних операціях банку.

Теоретично більш високий рівень процентної ставки повинен принести банку більший дохід. Проте в сучасних умовах банки рідко вдаються до таких дій. В умовах конкурентної боротьби вони найчастіше знижують ставку з метою залучення якомога більшої кількості позичальників.

Таблиця 3.1

## Різноманітність цілей складових стратегії банку

Цілі в галузі	Показники ефективності	Програмне забезпечення
1. Фінансів	1.1. Вартість банку	Автоматизовані банківські системи
	1.2. Рентабельність активів (ROA)	
	1.3. Рентабельність капіталу (ROE)	
	1.4. Оборотність активів	
	1.5. Рентабельність діяльності	
2. Маркетингу	<b>За ключовими сегментами ринку</b>	
	2.1. Ключові фактори успіху товару	Аналітичні CRM-системи
	2.2. Купівельна задоволеність	
	2.3. Ступінь лояльності клієнтів	
	2.4. Частка ринку	
3. Бізнес- процесів	<b>За ключовим бізнес-процесом</b>	
	3.1. Ступінь зрілості окремих процесів	Orgware/ Work-Flow
	3.2. Ступінь зрілості системи процесів	
	3.3. Кількість порушень процедур роботи	
4. Розвитку персоналу	<b>За ключовими фахівцями</b>	
	4.1. Ключові фактори комфорту персоналу	HRM-системи
	4.2. Задоволеність співробітників	
	4.3. Ступінь лояльності співробітників	
	4.4. Зростання кваліфікації	

Потрібно дослідити та врахувати крім специфічних факторів, що визначають розмір процента по активних операціях, також попит на кредитному ринку і ставки конкуруючих банків та інших фінансово-кредитних установ.

✓ Зростання групи активів, що приносять процентний дохід. Іншими словами банк повинен нарощувати так звані «працюючі» активи, які приносять найбільші доходи банку і скорочувати до можливого мінімуму «непрацюючі». До доходних активів відносять кредитний та інвестиційний портфель банку, депозити та кредити в інших банках. Вкладення коштів у недоходні активи погіршує структуру активів та їх дохідність. Однак, саме «непрацюючі» активи забезпечують ліквідність банку, але саме в цьому випадку прибуток банку буде мінімальний. Максимізація прибутку вимагає не збереження коштів, а їх використання для видачі позик та здійснення інвестицій (з

урахуванням резервів). Для здійснення даного заходу потрібно: по-перше залучати більшу кількість позичальників та при цьому завчасно аналізувати їх платоспроможність, по-друге співпрацювати з деякими фінансовими установами для купівлі в них кредитів або обслуговування їх кредитних рахунків, по-третє збільшувати кредитний потенціал за рахунок збільшення обсягу залучених ресурсів.

✓ Забезпечення зростання непроцентних доходів, а саме приділення більшої уваги доходам від надання послуг «небанківського» характеру, оптимізація пасивів, зменшення загально адміністративних витрат, зменшення витрат на створення банківської послуги, що дасть змогу знизити її ціну. Зниження цін на пропоновані послуги – вагомий аргумент у конкурентній боротьбі, важливий елемент створення позитивного іміджу банківської установи, що великою мірою забезпечує їй прихильність клієнтів. Перш за все, збільшення доходів від розрахунково-касового обслуговування, шляхом надання більш якісного обслуговування, збільшення обсягу та спектру послуг, що надаються суб'єктам господарювання, впровадження нових банківських продуктів, розвиток «зарплатних проектів», збільшення використання системи «Інтернет-Банкінгу», що дасть змогу більш оперативного обслуговування клієнтів.

✓ Зменшення кредитного ризику. Здійснюється за рахунок дотримання та постійного перегляду вимог для клієнтів, систематизованого відрахування коштів до відповідних резервів, створення партнерських відносин для передачі прав вимог за «проблемними» кредитами, реструктуризації наявних кредитів.

✓ Зміна структури портфелю доходних активів, тобто підвищення питомої ваги ризикових кредитів в кредитному портфелі банку, наданих під високі проценти. Ризикові операції можуть принести банку значний дохід, якщо він буде правильно ними управляти. Банк повинен правильно дослідити допустимість ризику, розробити проект прийняття негайно практичного рішення, спрямованого або на використання ризикових операцій, або на виробітку системи заходів, що знижують можливість появи витрат банку від

проведення тієї чи іншої операції.

✓ Нарощення власних коштів банку. Сприятиме зростанню ресурсної бази банку і відповідно їх інвестиційного потенціалу, це забезпечить незалежність банку та можливість захисту банку від зовнішнього впливу у випадку економічно нестабільної ситуації.

✓ Узгодження діяльності підрозділів банку як єдиної системи. Багато витрат несуть банки внаслідок неузгоджених дій різних управлінь між собою. Фінансовий план дозволяє спрогнозувати доходи, витрати і прибуток банку на рік.

✓ Впровадження досягнень науково-технічного прогресу. Впровадження удосконалених технологій дозволить скоротити витрати та удосконалити якість обслуговування.

✓ Раціональне управління активами і пасивами банку, що дозволяє банку підтримувати стабільність та ефективно реагувати на зміни ринкових умов, мінімізувати фінансові ризики та оптимізувати вартість ресурсної бази.

Таким чином, обґрунтування та вибір стратегічних альтернатив ПуАТ «КБ «Акордбанк» передбачає реалізацію заходів, спрямованих на посилення ринкових позицій банку, із обов'язковим урахуванням широкого спектра зовнішніх чинників та можливостей, які формують умови функціонування банківської установи.

Типовими помилками під час розроблення стратегічних альтернатив є:

- швидкий і спрощений підхід;
- фокус на поступове вдосконалення діяльності;
- вузьке коло учасників процесу, слабка залучення топ-менеджерів;
- неврахування результатів SWOT-аналізу та маркетингових досліджень;
- відсутність розробки інноваційних альтернатив (оновлення продуктів, послуг, бізнес-процесів). Кожна альтернатива повинна бути оцінена. Сутність аналізу альтернатив і розробки стратегії розвитку банку полягає в тому, щоб допомогти керівництву і топ-менеджменту вирішити проблему стратегічного вибору. Вибір тієї чи іншої стратегічної альтернативи є одним з

найскладніших управлінських рішень.

Для ПуАТ «КБ «Акордбанк» стратегічний вибір альтернатив пов'язаний з вирішенням таких проблем: прогнозування поведінки клієнтів і прийняття рішення про створення нового продукту або послуги; вкладення в розробку «наднових» продуктів, отримуючи, таким чином, шанс зрівнятися з лідерами-конкурентами; здійснення масштабних інвестиції в технічне переоснащення, розвиток маркетингу та інформаційних технологій.

### **3.2. Удосконалення мобільного банкінгу як інструмент підвищення прибутковості ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»**

Удосконалення мобільного банкінгу зумовлена зростаючою цифровізацією фінансового сектору, підвищенням ролі дистанційного обслуговування та посиленням конкуренції між банками. Мобільні додатки стають ключовим каналом комунікації з клієнтами, впливають на їхню лояльність, частоту використання банківських послуг і структуру доходів. Розширення функціональності та підвищення якості мобільного банкінгу сприяє оптимізації витрат, збільшенню обсягів операцій, зростанню непроцентних доходів і зміцненню ринкових позицій банку, що робить удосконалення цифрових сервісів важливим чинником забезпечення його прибутковості та конкурентоспроможності.

Зі слів керівництва ПуАТ «КБ «Акордбанк» «2024 рік став ще одним непростим випробуванням для всіх нас, для українського суспільства і для фінансової системи. Але водночас – це був рік стійкості, адаптації та зростання. Рік, коли наша команда знову довела: ми можемо працювати ефективно навіть у найскладніших умовах. ПуАТ «КБ «Акордбанк» продовжив виконувати свою ключову функцію – бути надійним фінансовим партнером для клієнтів, підтримувати український бізнес, громадян і державу» [25].

ПуАТ «КБ «Акордбанк» забезпечив стабільність та продемонстрував

динамічний розвиток у ключових напрямках. Одним із найважливіших рішень стало виведення на ринок нового продукту – кредиту «Простий», який швидко здобув довіру клієнтів і був визнаний найкращим кредитом для фізичних осіб за версією Banker Awards 2024. Не менш важливим стало визнання «Класичного депозиту», який увійшов до переліку найкращих депозитних продуктів у щорічному рейтингу «25 провідних банків України».

Таким чином, навіть у період значних економічних ризиків банк забезпечує надійність та конкурентоспроможність умов для вкладників, що є результатом глибокого розуміння потреб клієнтів, гнучкої продуктової стратегії та фокусування на простоті та прозорості обслуговування.

Одне з найважливіших і складних завдань, що постає у сфері фінансової діяльності перед менеджментом банку, полягає в балансуванні між прибутковістю та ризиком, пошук їх оптимального співвідношення. Критерієм оптимальності в такому разі є мета діяльності комерційного банку, сформульована як максимізація ринкової вартості власного капіталу (підвищення вартості для акціонерів) [33].

Концепція «високорентабельної банківської діяльності», у країнах з розвиненою ринковою економікою, базується на трьох «китах» [34, 35]:

I) максимізації доходів (від наданих кредитів та операцій із цінними паперами, а також підтримка гнучкої структури активів, яка пристосована до змін процентної ставки);

II) мінімізації витрат (через оптимізацію структури пасивів, зменшення витрат від безнадійних позичок, жорсткий контроль за накладними витратами;

III) грамотному та ефективному менеджменті.

Даний зарубіжний досвід адаптують до українських банків з врахуванням економічних та національних особливостей.

Зазначений зарубіжний досвід активно адаптується українськими банками з врахуванням національних економічних, регуляторних та інституційних особливостей. В умовах повномасштабної війни потреба в адаптації цих підходів стала особливо актуальною. Українські банки змушені

переорієнтовувати моделі управління прибутковістю, враховуючи:

- підвищену ризиковість кредитного портфеля та необхідність посиленого резервування;
- зміну структури доходів на користь непроцентних операцій, зокрема комісійних сервісів і цифрових продуктів;
- зростання вимог до ліквідності та підтримання достатнього обсягу високоліквідних активів для забезпечення фінансової стійкості;
- прискорену цифровізацію, що стає інструментом одночасного зниження витрат і підвищення якості обслуговування;
- необхідність антикризового менеджменту, орієнтованого на швидкість реагування, гнучке планування й управління ризиками в умовах невизначеності [36, 37].

З розвитком сучасних технологій спостерігається чітка тенденція до активного впровадження та широкого використання мобільних технологій у діяльності банківських установ. Це дозволяє підвищити оперативність обслуговування клієнтів, знизити витрати на традиційні канали обслуговування, розширити доступ до фінансових продуктів та послуг, а також забезпечити більш гнучке управління банківськими операціями в умовах цифрової трансформації ринку.

На сьогодні як фахівці, так і користувачі відзначають, що мобільні банківські додатки поєднують як низку переваг, так і певні недоліки, які проявляються у недостатній функціональності або якості сервісів порівняно з лідерами ринку, такими як Monobank та ПриватБанк. Водночас слід підкреслити, що рейтинг мобільних застосунків визначається не лише рівнем їх технічного опрацювання, а й загальною популярністю банку, що впливає на сприйняття та оцінювання продукту широкою аудиторією.

Однак підтримуємо думку, що в умовах цифрової трансформації своєчасне оновлення технологій є необхідною передумовою збереження та зміцнення конкурентних позицій банку. Такий процес неминуче впливає на структуру витрат, однак у середньостроковій перспективі забезпечує

підвищення ефективності та зростання прибутковості. Тому інвестування у розвиток ІТ-технологій сьогодні є не лише доцільним, а й стратегічно важливим напрямом розвитку банківської діяльності.

Інтернет-Банкінг та мобільні додатки – надійні фінансові помічники, що завжди під рукою. Зручний та простий сервіс дистанційного доступу до банківських продуктів 24 години, 7 днів на тиждень. Вирішує питання та завдання скрізь, де є Інтернет, та, за необхідності, легко поміщається у кишені.

Для оцінки ефективності мобільних продуктів банку розглянемо спектр послуг, які надає додаток «Інтернет-Банкінг» від ПуАТ «КБ «Акордбанк» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Перелік наявних можливостей додатку «Інтернет-Банкінг»**

<b>Функція</b>	<b>Наявність</b>
Перегляд виписок за рахунком	+
Відключення/підключення СМС інформування по карті	+
Відкриття депозиту з підвищеною відсотковою ставкою	+
Переказ коштів (між картками, по реквізитах по номеру телефону)	+
Комунальні платежі	+
Валютообмін	+
Поповнення мобільного	+
Оформлення карти через додаток	+
	(через додаток – віртуальна карта)
Регулярні платежі	+
Зміна пін-коду	+
Налаштування лімітів по картці	+
Замовлення картки	на відділенні
Купівля квитків, їжі та інших товарів	–
Відкрити мобільні заощадження	+
Регулювання розміру ліміту по розстрочці	–
Замовлення зворотнього дзвінка	+

*Джерело: складено автором*

Дистанційний фінансовий асистент допомагає виконувати безліч функцій:

- перераховувати кошти на потреби ЗСУ;
- оплачувати послуги;

- погашати кредити;
- керувати налаштуваннями карток (блокувати / розблокувати картки, управляти лімітами операцій з використанням карток, змінювати можливість проведення розрахунків картою в Інтернеті та ін.);
- переказувати кошти на будь-які картки України;
- переказувати кошти на довільні реквізити по Україні;
- змінювати пароль, переглядати курси валют, обирати мову системи, змінювати назви рахунків/ карток та ін. корисні функції;
- обмінювати валюту online;
- поповнювати мобільний;
- відкривати нові депозити;
- керувати діючими вкладками (поповнювати, знімати, змінювати рахунки для виплат, змінювати ознаку пролонгації);
- переглядати детальну інформацію по усім діючим продуктам банку;
- переказувати безкоштовно кошти між власними рахунками;
- налаштовувати шаблони для переказів з власних рахунків.

Слід відзначити, що мобільний додаток має низку функціональних та сервісних недоліків, усунення яких є необхідною умовою підвищення його конкурентоспроможності. У зв'язку з цим сформовано актуальний комплекс пропозицій, спрямованих на вдосконалення якості та ефективності роботи сервісу:

- прискорення оновлення даних;
- актуалізація інформації про клієнта в додатку;
- створення в розділах інформативних підказок;
- зміна номера фінансового телефону;
- запит на підвищення кредитного ліміту;
- відображення повної заборгованості по картці, тобто з урахуванням нарахованих, але ще не списаних відсотків;
- відкриття доступу закордон по картці;
- відображення рахунків без прив'язаної картки;

- ліміти на платежі за реквізитами;
- замовлення додаткових платіжних карт;
- замовлення готівки на відділення;
- міжнародні перекази;
- оформлення додаткової карти на іншу особу;
- оформлення страхового полісу;
- оплата комп'ютерних ігор;
- купівля квитків, їжі та інших товарів.

Очевидно, що ПуАТ «КБ «Акордбанк» не може забезпечити реалізацію відразу всіх запропонованих сервісних рішень у мобільному додатку, оскільки цьому має передувати ґрунтовний аналіз технічних можливостей, розробка відповідного програмного забезпечення та чітке планування етапів впровадження. Також необхідно врахувати ряд умов:

✓ по-перше – прискорення обробки та оновлення даних вимагає збільшення потужності серверів. Підвищення якості банківських послуг, що надаються, є необхідністю, оскільки банк розвивається, зростає кількість клієнтів, що призводить до збільшення напруги на наявні сервери.

✓ по-друге, замовлення картки наразі можливе лише у відділенні банку, однак уже проходить тестування функціоналу її оформлення в мобільному додатку. Така можливість буде особливо привабливою для клієнтів, які проживають територіально віддалено від відділення банку, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану.

✓ по-третє – опція регулювання розміру ліміту за послугою розстрочки та купівля квитків, їжі та інших товарів у мобільному додатку наразі відсутнє, що негативно позначається на зручності та гнучкості користування сервісом.

✓ по-четверте – важливим аспектом є запровадження у відповідних інформаційних розділах візуальних підказок, що підвищить зрозумілість інтерфейсу та полегшить навігацію для користувачів.

Для розрахунку доцільності реалізації запропонованої стратегії розвитку мобільного додатку розрахуємо приблизні витрати та їх потенційну результативність. Бюджет на покращення мобільного додатку буде складатися з трьох частин.

Перша частина – розробка. Для цього потрібно набрати команду відповідних спеціалістів, орієнтований список представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

### Орієнтовний перелік команди розробників

Роль	Кількість	Місячна ставка (Україна), дол.	Разом / місяць, дол.
iOS розробник	1–2	3000–4500	3000–9000
Android розробник	1–2	3000–4500	3000–9000
Backend (Java/.Net)	1–2	3500–5000	3500–10000
QA	1–2	1500–2500	1500–5000
UI/UX	1	2000–4000	2000–4000
Product manager	1	3000	3000
DevOps	1	3000–4000	1500–4000

*Джерело: складено автором*

Затрати на команду на місяць орієнтовно будуть складати від 15 до 40 тисяч доларів на місяць.

Частина друга – інфраструктура, сервіси та безпека. Для забезпечення стабільності роботи додатку, сервісів, а також підвищення безпеки даних користувачів потрібні відповідні серверні потужності, які можуть забезпечити дані вимоги. Орієнтована вартість на запуск від 5 до 20 тисяч доларів і на підтримку від 2 до 6 тисяч доларів.

Частина третя – покращення функціоналу. Для притоку нових користувачів і поліпшення досвіду використання додатку для уже наявних, потрібно постійно здійснювати своєчасні оновлення функціоналу та якості банківського додатку.

Орієнтований пакет функцій для оновлення і поліпшення:

- новий UI/UX;
- персоналізовані пропозиції;

- швидші перекази / Apple Pay / GPay;
- гаманці / digital onboarding;
- стабільність, швидкодія;
- пуш-централізація;
- спрощення валюти / депозитів;
- нові API;
- біометрична авторизація.

Бюджет впровадження даної операції, з урахуванням того, що це буде не повний редизайн, приблизно буде складати від 100 до 300 тисяч доларів.

У свою чергу покращення мобільного банкінгу може принести ряд вигід для банку. Одна з них – зростання транзакцій та комісій, зручність та розширення функціоналу сприятиме більш активному використанню додатку, що призводить до збільшення кількості платежів.

У 2024 році банк опублікував звіт, у якому кількість клієнтів вказана – 245329. Беручи до уваги результати досліджень цифрового банкінгу України (станом на 2024 рік) активними користувачами є молодь 60-80%, люди середнього віку 40-60%, офлайн-клієнти 10-20%. Визначити точну цифру користувачів додатку неможливо і ніде немає наявної інформації про це, нами було прийнято рішення взяти 50% від загальної кількості. Далі ми розрахуємо орієнтовний дохід від покращення додатку.

Потенційні користувачі додатку:  $245329 / 2 \approx 122665$

Припустимо, що активність користувачів виросла на 20%, середня комісія з транзакцій становить 1,5 грн, кількість транзакцій клієнта на місяць для прикладу зросла на 10. Отже потенційна вигода може складати:

$$122665 * 1,5 * 10 = 1839975 \text{ грн у місяць.}$$

Інвестиції у розвиток додатку також можуть потенційно збільшити кількість відкритих депозитів. Припустимо через новий UX (User Experience), та пуш-повідомлення 3% клієнтів відкрили депозит, середня сума депозиту від 15 тис. грн, маржа банку з депозиту за 2024 рік у середньому склала 7,1%. Розрахуємо потенційну загальну вигоду:

$$122665 * 0,03 * 15000 * 0,071 = 3919146,75 \text{ грн прибутку на рік.}$$

Також одним із аспектів економічної вигоди від оновлення додатку може виступати зниження витрат через меншу кількість звернень у підтримку, зменшення кількості операцій у відділенні, а також менша кількість випадків шахрайства. Орієнтовно можна зекономити від 1 до 3 мільйонів гривень на рік.

Загальна модель економічної вигоди відображена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Джерело	Прибуток, грн
Транзакції	22079700
Депозити / кредити	3919146,75
Економія	≈1–3 на рік

*Джерело: складено автором*

Потенційна сума коштів яку банк може отримати у результаті інвестиції коштів у розвиток мобільного банкінгу становить від 26998846,75 до 28998846,75 грн.

Розрахуємо рентабельність таких інвестицій відповідно до отриманих результатів розрахунку.

$$ROI = \frac{(27998846,75 - 10000000)}{10000000} \times 100\% = 179,98\%$$

Загальна додаткова вигода ≈ 27998846,75 грн.

Інвестиції = 10000000 грн.

Розрахуємо термін окупності інвестицій:

$$10000000 / 27998846,75 = 0,35 \text{ років.}$$

Отже, аналізуючи вище представлені розрахунки можна зробити висновок, що інвестиції у розвиток мобільного банкінгу мають потенціал суттєво підвищити прибутковість ПуАТ «КБ «Акордбанк», водночас зміцнюючи його ринковий імідж та сприяючи залученню нових клієнтів.

Таким чином, у сучасних умовах, коли банки активно збільшують частку невідсоткових доходів і впроваджують цифрові рішення, удосконалення мобільного додатку для ПуАТ «КБ «Акордбанк» є стратегічно важливим. Особливої уваги потребує доопрацювання сервісу для фізичних осіб, оскільки порівняння з конкурентами показало наявність низки функціональних

прогалин, що знижують рівень зручності для клієнтів. З огляду на це запропоновано комплекс заходів: прискорення обробки та оновлення даних шляхом оренди більш потужних серверів; запровадження можливості регулювання ліміту за послугою розстрочки; додавання функцій купівлі квитків, їжі та інших товарів безпосередньо в застосунку; а також розробка інформативних візуальних підказок для покращення навігації та користувацького досвіду.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрями оптимізації прибутковості ПуАТ «КБ «Акордбанк» в умовах зростаючої конкуренції, цифрової трансформації фінансового сектору та підвищеного рівня ризиків, зумовлених макроекономічною нестабільністю та воєнним станом в Україні.

Визначено, що забезпечення стійкого зростання прибутковості банку потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, ефективне управління активами і пасивами, оптимізацію структури доходів і витрат, а також активне впровадження інноваційних цифрових рішень.

Нами систематизовано стратегічні альтернативи зростання прибутковості банку, що охоплюють удосконалення бізнес-моделі, розширення продуктової лінійки, нарощення дохідних активів, збільшення частки непроцентних доходів, мінімізацію фінансових ризиків та підвищення операційної ефективності. Наголошено на доцільності застосування стратегічного підходу, заснованого на Місії та Баченні банку, результатах SWOT-аналізу та дотриманні SMART-принципів при формуванні цілей. Встановлено, що ефективна реалізація стратегічних альтернатив можлива лише за умови узгодженості дій усіх підрозділів банку та впровадження сучасних інструментів фінансового планування і контролю.

У підрозділі 3.2 доведено, що удосконалення мобільного банкінгу є одним із ключових інструментів підвищення прибутковості ПуАТ «КБ «Акордбанк», оскільки цифрові канали обслуговування безпосередньо впливають на зростання комісійних доходів, оптимізацію витрат та рівень клієнтської лояльності. Проведений аналіз функціональних можливостей мобільного додатку дозволив виявити низку недоліків і сформувавши комплекс практичних пропозицій щодо його розвитку, зокрема розширення сервісного функціоналу, покращення користувацького інтерфейсу, прискорення обробки даних та впровадження додаткових цифрових послуг.

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів засвідчив їх високу інвестиційну привабливість: очікувана рентабельність інвестицій у розвиток мобільного банкінгу становить близько 180%, а термін окупності – близько 4 місяців, що підтверджує доцільність інвестування у цифрові рішення як стратегічно важливий напрям підвищення прибутковості та конкурентоспроможності банку.

Загалом результати рекомендаційного розділу свідчать, що поєднання стратегічних альтернатив розвитку з активною цифровізацією банківських послуг створює передумови для стійкого зростання прибутковості ПуАТ «КБ «Акордбанк», зміцнення його ринкових позицій та підвищення фінансової стійкості у середньо- та довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління прибутковістю банківської установи в умовах нестабільного фінансового середовища. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що прибутковість банку є комплексною категорією, яка формується під впливом структури доходів і витрат, рівня фінансових ризиків, ефективності управління активами і пасивами, а також рівня цифровізації банківських процесів.

На основі аналізу фінансових показників ПуАТ «КБ «Акордбанк» за 2022–2024 роки виявлено, що діяльність банку характеризується поступовим відновленням прибутковості після кризового періоду, зумовленого впливом воєнних та макроекономічних чинників. Водночас встановлено наявність структурних дисбалансів у формуванні доходів і витрат, що потребують удосконалення системи управління прибутковістю.

Кореляційно-регресійний аналіз підтвердив тісний взаємозв'язок між чистим прибутком банку та ключовими фінансовими чинниками, зокрема чистим відсотковим доходом, непроцентними доходами та адміністративними витратами, що свідчить про необхідність комплексного підходу до управління фінансовими результатами банку з урахуванням як дохідної, так і витратної складових.

У ході дослідження обґрунтовано стратегічні альтернативи зростання прибутковості ПуАТ «КБ «Акордбанк», які передбачають оптимізацію структури активів і пасивів, розвиток непроцентних доходів, удосконалення системи управління ризиками, підвищення операційної ефективності та впровадження інноваційних цифрових рішень. Доведено, що особливу роль у забезпеченні стійкого зростання прибутковості відіграє розвиток дистанційних каналів обслуговування клієнтів.

Практичним результатом роботи є обґрунтування доцільності інвестування в удосконалення мобільного банкінгу ПуАТ «КБ «Акордбанк» як одного з ключових інструментів зростання непроцентних доходів і підвищення конкурентоспроможності банку. Проведені розрахунки свідчать про високу економічну ефективність запропонованих заходів, що підтверджується значним рівнем рентабельності інвестицій та коротким терміном їх окупності.

З урахуванням отриманих результатів запропоновано:

- удосконалити систему стратегічного управління прибутковістю шляхом інтеграції фінансового планування, ризик-менеджменту та цифрових інструментів;
- розширити функціональність мобільного банкінгу з метою підвищення рівня клієнтської активності та зростання комісійних доходів;
- посилити контроль за адміністративними та операційними витратами з метою підвищення ефективності діяльності банку;
- забезпечити баланс між прибутковістю та ризиком шляхом раціонального управління активами і пасивами.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокової прибутковості ПуАТ «КБ «Акордбанк» в умовах трансформації банківського сектору України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України про банки і банківську діяльність. Відомості Верховної Ради України, 2001, № 5-6, ст. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
2. Правдиковська І.І., Дорошенко Н.О. Вплив війни на банківську систему України. Молодий вчений. 2022. № 9 (109). С. 150–153. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5583>
3. Бланк І.О. Управління прибутком./ І.О. Бланк. – К: Ніка-Центр, 2007. – 765 с.
4. Криклій О.А. Управління прибутком банку / О.А. Криклій, Н.Г. Масляк. – Суми: УАБС НБУ. – 2008. – 86 с.
5. Волкова І.А. Бухгалтерський облік у банках: навч. посіб. / І.А. Волкова, О.Ю. Калініна. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 519 с.
6. Ревич М.Я. Стратегії управління прибутковістю банків / М.Я. Ревич // Вісник Української академії банківської справи. – 2013. – № 2 (35). – С. 75-80.
7. Н.Г. Фатюха, Т.А. Гришунова. Основні підходи щодо визначення та класифікації доходів банківської установи. Ефективна економіка. 2018. – № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.31>
8. Банківські операції: підручник / А.М. Мороз, М.І. Савлук, М.Ф. Пуховкіна та ін. / За ред. д-ра екон. наук А.М. Мороза. – К.: КНЕУ, 2000. – 384 с.
9. Демчук Н. І. Управління грошовою позицією та обов'язковими резервами банку / Н. І. Демчук, А. Н. Коваль // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2017. – №2 (24). – С. 22-28.
10. Сидоренко О.М. Савченко Г.О., Кібік Н.С. Прибуток банку та фактори його формування. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 9-1. Частина 2. 2014. С 218- 222.
11. Економічна енциклопедія: у 3 т./редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2014.Т. 1. 864 с. ISBN 952-620-011.

12. Малік М.Й., Нужна О.А. Фінансовий аналіз у комерційному банку як складова частина управління його операціями. Економічний форум. 2011. № 1. С. 57-68.
13. Економічна енциклопедія: у 3 т./редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2014.Т. 1. 864 с. ISBN 952-620-011.
14. Теоретичні засади фінансового менеджменту в банку. URL: <https://buklib.net/books/27036>
15. Костюк В.А. Дятленко В.Є. Управління доходами та витратами банку. Гроші, Фінанси і Кредит. 2017, випуск 12, С. 150-154.
16. Сокиринська І. Г. Журавльова Т.О. С 24 Фінансовий менеджмент у банку. Навчальний посібник /за ред. І.Г. Сокиринської, Т.О. Журавльової – Дніпропетровськ: Пороги, 2016. – 192 с.
17. Saunders A., Cornett M. *Financial Institutions Management: A Risk Management Approach*. – New York: McGraw-Hill, 2022.
18. Rose P. S., Hudgins S. C. *Bank Management & Financial Services*. – New York: McGraw-Hill, 2020.
19. Муравйов С.А. Зміст та структура доходів банківської установи // Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції магістрантів і молодих дослідників «Наукові пошуки молоді у XXI столітті» Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту. М. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р. С. 120-121.
20. Загальний підхід до аналізу витрат комерційного банку. URL: <http://buklib.net/books/27925/>
21. Журавльова Т. О. Фінансовий менеджмент у банку. Навч. посіб. / Т. О. Журавльова, Ю. П. Макаренко, Л. Л. Турова, А. Ю. Сірко. – Дніпро : Пороги, 2021. – 360 с.
22. Житар М.О., Ананьєва Ю.В. Особливості управління фінансовими результатами діяльності банківських установ. Економічний вісник університету. 2019. № 40. С. 134-140.
23. Онищенко Ю.І. Прибуток як власне внутрішнє джерело управління

- власним капіталом банку. Гроші, фінанси та кредит. 2018. № 1 (12). С. 294-300.
24. Статут ПуАТ «КБ «Акордбанк». URL: <https://accordbank.com.ua/ua/about/accounting/public-info/statut/>
25. Звітність ПуАТ «КБ «Акордбанк». URL: <https://accordbank.com.ua/ua/about/accounting/reporting/>
26. Макаренко Ю.П., Мороховець К.С. Стратегія підвищення прибутковості комерційного банку. Економіка та держава № 11. 2017. С 60-64
27. Катан Л.І., Плахотник М.С. Прибутковість комерційного банку та її підвищення. Агросвіт № 21, 2018. С 3-6
28. Тищенко В.В. Формулювання стратегічних цілей і стратегічних альтернатив у банку. Мукачівський державний університет. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/115.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/115.pdf)
29. Демчук Н.І. Коваль А.Н. Управління грошовою позицією та обов'язковими резервами банку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 2 (24). С. 22–28
30. Якимова А.М., Непийвода І.В. Проблеми підвищення прибутковості комерційного банку. URL: [http://eadnurt.diit.edu.Ua/bitstream/123456789/483/1/YakymovaNepvyyvoda 26.pdf](http://eadnurt.diit.edu.Ua/bitstream/123456789/483/1/YakymovaNepvyyvoda%2026.pdf)
31. Борисова С.Є. Швецова І.В. Шляхи підвищення прибутковості комерційного банку. Науковий вісник ДЕМЛ. 2016. №2. С. 144-148.
32. Климова В.М., Семенча І.Є., Шляхи підвищення прибутковості банків у кризових умовах. URL: [http://vestnikdnu.com.ua/archive/20115 1/9.htm](http://vestnikdnu.com.ua/archive/20115%201/9.htm)
33. Сич О.А. Оцінка прибутковості банківської системи України / О.А. Сич, В.Ю. Романюк // Young Scientist. – 2018. – №10 (62). – С. 881-884.
34. Зайцева Л.О. Банківська система України: стан, проблеми розвитку. Бізнес Інформ: економіка, фінанси, грошовий обіг і кредит. 2018. № 1. С. 280-285.
35. Варцаба В.І. Проблеми забезпечення фінансової стійкості банківської системи України. Науковий вісник Ужгородського університету. 2018. №1 (51). С. 311-316.

36. Зверяков М.І., Коваленко В.В., Сергеева О.С. Управління фінансовою стійкістю банків. Підручник. Київ.: «Центр учбової літератури», 2016. 520 с.

37. Abbas F., Iqbal S., Aziz B., Yang Z. The impact of bank capital, bank liquidity and credit risk on profitability in postcrisis period: A comparative study of USA and Asia. Cogent Economics&Finance. 2019. №7 (1). URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322039.2019.1605683>

## ДОДАТКИ

**Відділення ПуАТ «КБ «Акордбанк» в регіонах (областях) України**

- м. Київ – 33 ( в т.ч. Головний офіс)
- Київська область – 5;
- Вінницька область – 3;
- Волинська область – 3;
- Дніпропетровська область – 20;
- Донецька – 2;
- Житомирська область – 3;
- Закарпатська -3;
- Запорізька область – 6;
- Івано-Франківська область – 4;
- Кіровоградська область – 3;
- Луганська -1;
- Львівська область – 11;
- Миколаївська – 3;
- Одеська область – 16;
- Полтавська область – 9;
- Рівненська область – 3;
- Сумська область – 8;
- Тернопільська – 1;
- Харківська область – 10;
- Херсонська область – 1;
- Хмельницька область – 5;
- Черкаська область – 6;
- Чернігівська – 1;
- Чернівецька область – 1.