

**Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
Економічний факультет
Кафедра фінансів і кредиту**

Система оцінювання ефективності діяльності банку

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконала:

здобувачка другого курсу, групи 272-1м
денної форми навчання

спеціальність 072 «Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок»

Дашкевич Олександра Михайлівна _____

Керівник:

доцент Марич Максим Григорович _____

До захисту допущено:

протокол засідання кафедри № 6 від «02» грудня 2025 р.

В.о. зав. кафедри фінансів і кредиту

_____ доц. Бак Н.А.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ.....	6
1.1 Ефективність діяльності банку: економічна сутність та значення її аналізу	6
1.2 Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінки ефективності діяльності комерційного банку.....	12
1.3 Роль аналізу ефективності в управлінні банком та прийнятті стратегічних рішень.....	19
Висновки до 1 розділу.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОЩАДБАНК» ЗА 2020-2024 РОКИ	24
2.1 Аналіз ефективності діяльності банківської системи України за 2020-2024 роки.....	24
2.2 Фінансово-економічна характеристика діяльності АТ «Ощадбанк».....	33
2.3 Аналіз показників ефективності діяльності АТ «Ощадбанк» за 2020-2024 роки.....	41
Висновки до 2 розділу.....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ.....	48
3.1 Пріоритетні напрями формування стратегії забезпечення ефективності діяльності банку	48
3.2 Перспективи підвищення ефективності діяльності банку в умовах цифровізації.....	55
Висновки до 3 розділу.....	62
2ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Рівень ефективності діяльності кожного окремого банку значною мірою визначає загальну результативність функціонування всієї банківської системи. Комерційні банки, акумулюючи значні фінансові ресурси та спрямовуючи кредитні потоки, відіграють провідну роль у розвитку національної економіки. На макrorівні низька якість посередництва між власниками капіталу та позичальниками може суттєво загальмувати економічне зростання або навіть призвести до його зупинки. Відтак, економічна й фінансова стабільність держави значною мірою залежить від ефективності роботи банківського сектору.

На мікрорівні недостатня ефективність знижує конкурентоспроможність самого банку, що спонукає фінансові установи постійно вдосконалювати власну діяльність.

Проблематика забезпечення ефективності функціонування банків привертає увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців і практиків, серед яких: А.В. Буряк, Н.Р. Галайко, А.М. Герасимович, О.В. Дзюблюк, Г.Т. Карчева, В.М. Кочетков, Л.М. Прийдун, С.О. Хайлук, М.Е. Хуторна, Д.В. Шараєвський, Л. Рассел Акофф, Дж. Сінкі. Проте, попри значний науковий доробок, поняття «ефективність банківської діяльності» і далі потребує більш ґрунтового теоретичного й методично-практичного опрацювання. Необхідним залишається дослідження комплексу питань, що охоплюють визначення сутності цього поняття, виявлення ключових чинників його формування та розробку уніфікованих показників оцінки ефективності роботи банків.

Метою кваліфікаційної роботи є з'ясування сутності ефективності банківської діяльності, аналіз факторів, що її визначають, а також пошук шляхів і можливостей підвищення результативності функціонування комерційних банків.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- уточнити сутність категорії «ефективність банківської діяльності» з урахуванням сучасних ринкових умов;
- охарактеризувати інформаційно-аналітичну базу забезпечення ефективної роботи банку;
- здійснити оцінку фінансово-економічного стану АТ «Ощадбанк»;
- провести оцінку ефективності діяльності банківської системи та АТ «Ощадбанк» за 2020-2024 роки;
- визначити вплив основних факторів на рівень ефективності;
- розробити комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності банку.

Об'єктом дослідження виступає діяльність комерційного банку та показники її ефективності.

Предметом є комплексна оцінка фінансового стану банку, аналіз ефективності його функціонування й визначення підходів до забезпечення оптимального зростання результативності банківської діяльності.

У процесі дослідження застосовано методичний інструментарій, побудований на системному підході до вивчення функціонування банківських установ, а також низку спеціальних методів: дослідження, аналіз і синтез (для визначення сутності понять та категорій ефективності); порівняння й узагальнення (для вивчення наукових підходів щодо сутності та чинників ефективності банківської діяльності, а також методів її оцінювання); спостереження (для аналізу тенденцій розвитку банківської установи та його фінансових результатів); економіко-математичні методи (для оцінки фінансового стану банку через систему коефіцієнтів).

Наукова новизна роботи полягає в тому, що уточнено теоретичний зміст поняття «ефективність діяльності банку», яке запропоновано розглядати не лише як здатність фінансової установи забезпечувати прибутковість, а як комплексний результат взаємодії показників фінансової стійкості, ризиковості, ліквідності, операційної продуктивності та рівня клієнтської цінності.

Обґрунтовано рекомендації щодо впровадження адаптивної системи оцінювання ефективності, яка реагує на зміни ринкового середовища, нормативних вимог та технологічних тенденцій, що підвищує якість управлінських рішень у банківській сфері.

Практичне значення роботи полягає у можливості впровадження результатів дослідження в діяльність банків України для формування ефективної стратегії забезпечення ефективності діяльності банку. Основні результати магістерського дослідження були висвітлені на міжнародній науково-практичній конференції «Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід» (24 жовтня 2025 року, м. Вінниця). Основні положення, висновки та результати дослідження опубліковано в наукових працях обсягом 0,13 д. а.

Інформаційною основою роботи стали наукові монографії, навчальні посібники, публікації у періодичних виданнях, законодавчі та нормативні акти України у сфері банківської діяльності, офіційні статистичні дані Національного банку України, а також фінансова звітність АТ «Ощадбанк» за 2020-2024 роки.

Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розглядаються теоретичні основи аналізу ефективності діяльності комерційного банку.

У другому розділі подано аналіз ефективності діяльності банків України та діяльності АТ «Ощадбанк» за 2020-2024 роки.

У третьому розділі запропоновано напрями підвищення ефективності діяльності комерційних банків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

1.1. Ефективність діяльності банку: економічна сутність та значення її аналізу

Визначення ефективності банківської діяльності цікавить багато зацікавлених сторін, однак їхні підходи та цілі істотно різняться. Так, регуляторні органи зазвичай вважають ефективним банк, який дотримується усіх встановлених нормативів і водночас мінімізує ризики у своїй роботі. Для суспільства показником ефективності виступає внесок банку у формування бюджету через податки та підтримка економічної стабільності. Клієнти оцінюють роботу банку передусім за якістю й доступністю послуг, а також рівнем надійності. Для менеджменту банку ефективність пов'язана з конкурентоспроможністю, стійкістю функціонування установи та належним рівнем винагороди персоналу. У свою чергу, акціонери визначають ефективність через здатність банку забезпечувати максимальну прибутковість їхніх інвестицій. Отже, критерії оцінювання ефективності банківської діяльності значною мірою залежать від позицій різних суб'єктів банківських відносин (табл. 1.1).

Розглядаючи банк як складову банківської системи, слід зазначити, що сучасне трактування бізнесу як відкритого суспільного інституту акцентує увагу на необхідності узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін. У випадку банківського сектору це означає перехід від вузького розуміння банківської діяльності до ширшого, що охоплює економічні взаємовідносини між усіма стейкхолдерами [7, с.60].

Таблиця 1.1

Критерії для оцінки ефективності діяльності банків залежно від суб'єктів
банківської діяльності

Суб'єкти банківського сектору	Основні критерії, що є визначальними для оцінки ефективності діяльності банків різних груп суб'єктів
Позичальники	– процентна ставка; – умови одержання позики та платежу.
Акціонери банку	– фінансова стабільність банку; – рівень дивідендів.
Вкладники депозитів	– процентна ставка за депозитами; – умови сплати банком процентів за користування залученими ресурсами: періодичність, із загальної суми або частки; – пільги; – фінансова стабільність банку.
Правління банку	– ефективність діяльності банку та його підрозділів, а також прибутковість, ліквідність тощо); – можливість управління роботою основних підрозділів банку, ризиками окремих видів його діяльності; – рейтинг банку.
Національний банк України	– дотримання нормативів, що характеризують фінансовий стан банків – ліквідності, платоспроможності, співвідношення власних коштів банку та залучених коштів, відрахувань до резервного фонду; напрями та обсяг використання кредитного портфеля, залучених коштів.

Джерело: складено автором на основі [7]

З економічної та правової позиції ключовими стейкхолдерами виступають акціонери, які забезпечують банк капіталом, та менеджмент, який здійснює управління цим капіталом. Саме ця група відповідає за прийняття стратегічних рішень і визначає напрями розвитку банківського бізнесу як важливого джерела інвестицій.

Для більш глибокого розуміння сутності ефективності варто звернутися до етимології терміна. Слово «ефективність» походить від англійських «effectiveness» та «efficiency». Вони відображають різні аспекти цього поняття:

– effective (effectiveness) – досягнення запланованого, правильного результату;

– efficient (efficiency) – виконання діяльності оптимальним чином, із

мінімальними витратами часу, ресурсів і зусиль.

Інакше кажучи:

- бути effective – означає робити «правильні речі»;
- бути efficient – означає робити речі «правильно» [32, с.195].

Ефективність банківської діяльності є визначальним чинником успішного функціонування та збереження конкурентних позицій на фінансовому ринку. Це поняття є багатогранним і складним, адже охоплює всі напрями банківського бізнесу та залежить як від внутрішніх умов, так і від зовнішніх факторів.

Для з'ясування сутності ефективності банківської діяльності важливо розглянути взаємозв'язок понять «ефект», «ефективність» і «економічна ефективність діяльності банку». Узагальнені підходи до визначення цього поняття різними авторами наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до трактування поняття «ефективність» [5, с.235]

Автор	Поняття
С. Мочерний	Ефективність – це здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат.
Д. Рікардо	Ефективність – економічна категорія, яка визначає співвідношення результату до визначеного виду витрат
Г. Емерсон	Ефективність – основна мета управління, яка визначає зв'язок з функціональністю підприємства.
А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк	Ефективність – результативність економічної діяльності, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату.
В. Андрійчук	Ефективність це результативність певної дії, процесу, що вимірюється співвідношенням між отриманим результатом і витратами, що його спричинили

Економічна ефективність – це категорія, яка відображає співвідношення між витратами ресурсів і досягнутими результатами у сфері господарської діяльності. Вона характеризується здатністю отримувати максимально можливий результат за умов мінімальних витрат ресурсів. Рівень економічної

ефективності визначається за допомогою різних показників, серед яких: прибутковість, ліквідність, рентабельність, ступінь ризикованості операцій та ефективність управління наявними ресурсами.

При оцінці ефективності банківської діяльності доцільно враховувати вплив різних груп факторів, що формують умови функціонування фінансових установ: внутрішні (ендогенні), зовнішні (екзогенні), контекстні та статусні (рис. 1.1) [23, с.225].

Фактори впливу			
Внутрішні	Зовнішні	Контекстні	Статусні
Фінансово економічні	Галузеві	Масштаб бізнесу	Форма власності банку
Технологічні	Макроекономічні	Розмір банку	Резидентність власників
Організаційні	Ринкові	Капіталізація банку	Концентрація власності
	Адміністративні	Фінансова стратегія банку	Тип власника

Рис. 1.1 Основні фактори впливу на ефективність діяльності банку

Серед внутрішніх факторів особливу увагу варто приділити:

1) організаційним, до яких належать стратегія розвитку банку, якість менеджменту, рівень кваліфікації персоналу та взаємовідносини із засновниками;

2) фінансово-економічним, що охоплюють обсяги та структуру власних коштів, рівень доходів і прибутків, стан ліквідності, склад і динаміку залучених ресурсів та ефективність їх використання;

3) технологічним, які визначаються орієнтацією банку на впровадження сучасних фінансових інструментів і технологій, відповідністю ринковим потребам у нових банківських продуктах, а також застосуванням інноваційних інформаційних і телекомунікаційних систем.

До зовнішніх факторів, що впливають на ефективність діяльності банків, можна віднести:

1) ринкові – умови ведення бізнесу, рівень технологічного розвитку,

реальні доходи населення, рівень довіри економічних суб'єктів та приватних осіб до банківської системи, демографічні особливості, структура ринку, рівень конкуренції, співвідношення попиту й пропозиції на кредитні ресурси, кредитоспроможність позичальників, вартість кредитних ресурсів тощо;

2) адміністративні – державне регулювання банківської діяльності, зокрема застосування адміністративних та економічних інструментів впливу;

3) галузеві – особливості функціонування окремих сегментів економіки, що формують попит на банківські послуги;

4) макроекономічні – загальний стан економіки, рівень процентних ставок, інфляція, стабільність національної валюти та інші макропоказники.

Окрему групу становлять контекстні чинники, які поєднують внутрішні та зовнішні умови, що визначають потенційні можливості та обмеження у досягненні високого рівня ефективності банку.

Серед них ключовими є:

- розмір банку (масштаб бізнесу, обсяг активів);
- рівень капіталізації;
- специфіка фінансової стратегії.

Розмір банку є одним із найвагоміших чинників, які впливають на його ефективність. У розвинених країнах великі банки здатні знижувати витрати завдяки ефекту масштабу та диверсифікації портфелів. Натомість у країнах із перехідною або такою, що розвивається економікою, зокрема в Україні, нерідко спостерігається зворотний ефект: збільшення масштабів діяльності не завжди супроводжується підвищенням ефективності, а інколи навіть призводить до її зниження.

Ще однією важливою групою є статусні фактори, що відображають внутрішні характеристики банку (організаційну структуру, репутацію, позицію на ринку, корпоративну культуру). Саме вони визначають конкурентні можливості банків та їхні обмеження у досягненні ефективної діяльності.

До ключових статусних характеристик банку, що визначають рівень його ефективності, варто віднести такі чинники: форму власності, резидентність та

концентрацію власників у капіталі, а також тип інвестора [14, с.32].

1. Форма власності. Держава традиційно представлена у фінансовому секторі через діяльність державних банків, які виконують специфічні завдання, відмінні від універсальних комерційних установ. Йдеться насамперед про кредитну підтримку окремих галузей економіки або соціально вразливих верств населення.

2. Резидентність власників. У сучасних умовах глобалізації фінансових ринків та посилення іноземних інвестицій на локальних ринках питання резидентності власників набуває особливого значення. Банки з іноземним капіталом часто вважаються більш ефективними завдяки:

- високому рівню корпоративного управління, що зменшує конфлікти між акціонерами та менеджерами;
- впровадженню новітніх технологій і продуктів, які підвищують якість обслуговування та приваблюють клієнтів;
- доступу до дешевших і стабільніших джерел фінансування від головних інституцій за кордоном.

3. Концентрація власності. Теорія корпоративного управління підкреслює, що структура власності безпосередньо впливає на ефективність банківського бізнесу. При «розпорошеній» власності посилюється агентська проблема: менеджери можуть ухвалювати рішення, що суперечать інтересам акціонерів. Водночас висока концентрація капіталу у руках обмеженої кількості власників сприяє більш чіткому контролю над управлінськими процесами, що позитивно впливає на ефективність.

4. Тип власника (інвестора). Визначення того, хто саме є власником банку (держава, приватний інвестор, іноземна компанія, міжнародна фінансова група), також має істотне значення для оцінки ефективності. Тип інвестора визначає стратегічні цілі банку, рівень допустимого ризику та пріоритети у розвитку.

Отже, ефективність банківської діяльності є складною та багатогранною категорією, яка залежить від суб'єкта оцінки, об'єкта аналізу та поставлених

цілей. Для інвесторів ефективність означає прибутковість вкладень, для регуляторів – стабільність і дотримання нормативів, для клієнтів – якість і доступність послуг. Подвійна природа ефективності банківської діяльності полягає в тому, що банки, залишаючись комерційними структурами, одночасно виконують суспільно значущі функції. Таким чином, ефективність із погляду власників може не збігатися з ефективністю з позиції економіки держави, і навпаки.

1.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінки ефективності діяльності комерційного банку

Оцінка ефективності діяльності банків значною мірою визначається структурними особливостями банківської системи, ефективність якої потребує ретельного аналізу.

Ключову роль у цьому процесі відіграє інформаційне забезпечення, яке є базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Воно включає систематичний збір, обробку, аналіз та інтерпретацію даних, що відображають усі аспекти діяльності банку. Основними компонентами інформаційного забезпечення є [18]:

1. Фінансова звітність:

- Баланс (Звіт про фінансовий стан) – відображає активи, зобов'язання та власний капітал банку на певну дату;
- Звіт про фінансові результати – показує доходи, витрати та прибуток за період;
- Звіт про рух грошових коштів – характеризує надходження, витрати та залишки грошових коштів;
- Звіт про зміни у власному капіталі – ілюструє трансформації у структурі власного капіталу.

2. Регуляторна звітність:

- документи до Національного банку України, що забезпечують контроль діяльності банків;
- звіти до податкових органів, включно з деклараціями та іншими формами обов'язкової звітності.

3. Внутрішня звітність:

- управлінська – для внутрішнього використання керівництвом (аналіз доходів, витрат, продуктивності тощо);
- операційна – дані про поточну діяльність (обсяги кредитування, депозити, проведені операції).

4. Інформаційні системи та технології:

- банківські інформаційні системи (BIS) – автоматизація збору та обробки даних;
- системи управління ризиками (ERM) – інструменти для ідентифікації, оцінки та контролю ризиків;
- системи бізнес-аналітики (BI) – інструменти для роботи з великими даними та підтримки управлінських рішень.

Ефективне інформаційне забезпечення створює основу для об'єктивної оцінки діяльності банку, дозволяючи вчасно виявляти проблеми, аналізувати результати, приймати стратегічні рішення та адаптуватися до змін середовища.

Застосовуються різні методи аналізу:

- прості методи – зосереджені на оцінці змін у прибутковості, рентабельності та окремих показниках, що робить їх простими та доступними;
- методи граничного аналізу – більш складні, проте дозволяють комплексно оцінювати ефективність банків одночасно за кількома параметрами, що важливо для порівняння конкуруючих установ [28].

У найзагальнішому вигляді під ефективністю розуміють співвідношення витрат ресурсів і результатів, отриманих від їх використання. У вітчизняній практиці це поняття найчастіше ототожнюється з рівнем досягнення певних фінансових показників у короткостроковій перспективі (прибуток,

рентабельність) або зі ступенем задоволення інтересів власників.

Найпоширенішим інструментом оцінювання є метод фінансових коефіцієнтів, який базується на системі відносних показників. Вони дають змогу глибше зрозуміти фінансовий стан банку, тоді як абсолютні значення, як правило, є менш інформативними.

Серед ключових показників рентабельності використовують:

- ROA (Return on Assets) – прибутковість активів. Розраховується як відношення чистого прибутку після оподаткування до середньої вартості активів за період, виражається у відсотках. Показує ефективність використання активів банку.

- ROE (Return on Equity) – прибутковість власного капіталу. Визначається як співвідношення чистого прибутку після оподаткування до середньої вартості власного (статутного) капіталу, виражене у відсотках. Характеризує ефективність використання капіталу власників.

ROE (рентабельність власного капіталу) відображає рівень прибутку, який банк генерує на кожну одиницю капіталу, вкладеного акціонерами. ROA (рентабельність активів), у свою чергу, є складовою ROE і характеризує ефективність використання активів у створенні прибутку. Таким чином, ROE включає не лише прибутковість активів (ROA), а й ефект фінансового левериджу [10].

Для детальнішого аналізу ефективності банківської діяльності застосовується модель Дюпона, яка дозволяє розкласти ROE на складові:

- маржа прибутку (МП) – співвідношення чистого прибутку до балансового прибутку; відображає ефективність податкового менеджменту;

- операційна маржа (ОМ) – співвідношення балансового прибутку до доходів; характеризує рівень операційної ефективності;

- дохідність активів (ДА) – відношення доходів до загальних активів; визначає ефективність розміщення активів;

- мультиплікатор капіталу (МК) – відношення активів до власного капіталу; відображає фінансовий леверидж та політику банку щодо джерел

фінансування.

Додатково ефективність операційної діяльності банку оцінюється через чистий спред (ЧС), який відображає різницю між середніми процентними ставками за активами (кредити, інвестиції) та пасивами (депозити, залучені кошти). Чистий спред свідчить про узгодженість процентної політики та мінімальну маржу, необхідну для покриття витрат.

З огляду на зниження процентної маржі сучасні підходи рекомендують використовувати також показник CIR (Cost to Income Ratio) – співвідношення операційних витрат до суми чистого процентного і непроцентних доходів. Цей коефіцієнт оцінює здатність менеджменту контролювати витрати. До операційних витрат належать адміністративні, комісійні, витрати на персонал та оренду. Водночас резерви під кредитні ризики та процентні витрати до цього показника не включаються.

Таким чином, CIR відображає операційну ефективність банку та дає змогу оцінити, наскільки ефективно менеджмент скорочує витрати без зниження рівня доходів [29, с.88].

Окрім кількісних показників, доцільно аналізувати й якісні критерії, такі як:

- повнота та якість наданих послуг;
- якість кредитного портфеля (проблемні кредити, дохідність, структура за суб'єктами, термінами та валютами);
- конкурентоспроможність та ринкова позиція банку;
- рівень довіри клієнтів.

Разом із тим, метод фінансових коефіцієнтів має низку обмежень:

1. Для комплексної оцінки потрібні інтегровані показники з урахуванням вагових коефіцієнтів.
2. Коефіцієнти відображають результати минулих періодів і не дають змоги оцінити потенційні перспективи.
3. Вони не враховують багатофакторність та стохастичність банківської діяльності.

4. Ускладнюється порівняння міжбанківських показників у національному та міжнародному масштабах.

У зв'язку з цим застосовуються методи граничного аналізу, які визначають межу оптимальної продуктивності. Банки, що перебувають на цій межі, вважаються найбільш ефективними. Коефіцієнт ефективності інших банків розраховується як відстань до цієї межі й набуває значень від 0 до 1 (де 1 – максимально ефективні установи).

Методи граничного аналізу поділяють на:

- параметричні – базуються на економетричному моделюванні виробничої функції;
- непараметричні – використовують інструменти лінійного програмування для побудови межі ефективності, де «найкращі» банки формують вершини кривої.

Таким чином, параметричні методи визначають задану функціональну залежність, тоді як непараметричні дозволяють більш гнучко окреслити ефективність у просторі вхідних і вихідних показників. Переваги та недоліки обох підходів доцільно представити у таблиці 1.3.

Серед непараметричних підходів до оцінки ефективності банківської діяльності особливе місце посідає метод DEA (Data Envelopment Analysis, аналіз поверхні обгортання). Він розглядає кожен банк як окрему економічну одиницю, що використовує ресурси для виробництва виходу, подібно до виробничої функції в мікроекономіці. DEA оцінює ефективність установ на основі їхньої здатності досягати максимально можливого рівня випуску при мінімальному використанні ресурсів у порівнянні з іншими банками. Метод формує так звану «поверхню обгортання», яка визначає межу ефективності для багатовимірних виходів банків (різних видів продуктів і послуг) [25, с.50].

Головна особливість DEA полягає в тому, що він забезпечує відносну оцінку ефективності, тобто порівнює банки між собою, визначаючи, наскільки їхня продуктивність віддалена від «межі ефективності». Крім того, цей підхід дозволяє з'ясувати, яких змін у використанні ресурсів або у структурі виходу

потребує конкретний банк для досягнення ефективного рівня.

Таблиця 1.3

Порівняння параметричних і непараметричних методів оцінки ефективності діяльності банку

Методи оцінки ефективності діяльності банку	Переваги	Недоліки
Параметричні	- враховує стохастичність як характеристику, оцінюючи її замість точного розрахунку; - перевірка статистичної значущості отриманих оцінок або врахуванні впливу різних факторів, що дозволяє урахувати можливість випадкових помилок.	- необхідність чіткої специфікації форми «межі» - тобто потрібно заздалегідь визначити форму функції «межі» ефективності, точно знати, яким чином ця межа буде визначатися (фіксована лінія або крива).
Непараметричні	- відсутня необхідність чіткого визначення форми «межі» ефективності; - можливість визначити ефективність банків на основі їх реальної діяльності без урахування апріорних гіпотез або моделей; - використання для оцінки ефективності різних типів банків та фінансових установ, незалежно від їх розміру чи спеціалізації; - обов'язкова присутність банків із 100% ефективністю.	- чіткий розрахунок (а не оцінка) значень ефективності; - чутливість до викидів у даних, що може нівелювати результати оцінки; - початкове припущення про відсутність випадкових помилок; - можуть бути менш ефективними або менш точними для обробки великих обсягів даних.

Джерело: складено автором на основі [18]

Для комплексного аналізу застосовують дві основні моделі DEA:

- CRS (constant returns to scale) – модель постійної віддачі від масштабу;
- VRS (variable returns to scale) – модель змінної віддачі від масштабу.

Паралельне використання обох моделей дає змогу не лише визначити рівень ефективності банків, а й виявити причини їхньої неефективності.

Серед параметричних методів одним із найпоширеніших є SFA (Stochastic Frontier Analysis, метод стохастичної границі). Він базується на стохастичній виробничій функції типу Кобба–Дугласа та враховує дві складові похибки: випадкову змінну та невід'ємний елемент неефективності. Це дозволяє

одночасно враховувати випадкові чинники і визначати рівень неефективності банку. Перевагою SFA є можливість урахування випадкових помилок, що робить результати більш точними. Недоліками є складність у виборі функціональної форми виробничої функції, залежність результатів від правильності вибору змінних і розподілу випадкових величин, а також обмежена універсальність при аналізі багатопродуктових банків.

Завершальним етапом оцінки ефективності банку є узагальнення результатів дослідження, ідентифікація факторів, що впливають на ефективність, та формування висновків і рекомендацій. У цьому контексті широко використовується модель Дюпона, яка дає змогу розкласти показник ROE на кілька факторів (ROA, маржу прибутку, дохідність активів, коефіцієнт капіталізації) і оцінити вплив кожного з них на кінцевий результат. Декомпозиційний аналіз прибутковості власного капіталу допомагає керівникам банків визначати цільові рівні рентабельності та ефективніше планувати фінансову діяльність [16, с.85].

Загалом, для оцінки ефективності банків застосовуються різні підходи:

- коефіцієнтний (аналіз ROA, ROE, CIR тощо);
- аналітичний;
- RAPM-підхід (Risk-Adjusted Performance Measurement);
- економетричний (SFA, DEA та ін.).

Вибір методу залежить від поставлених цілей, доступності даних та специфіки банку.

Разом з тим, упровадження сучасних систем оцінювання ефективності банків в Україні відбувається повільно через низку причин:

- недостатній досвід і кваліфікація у сфері розподілу витрат;
- обмеженість даних в операційних системах банків для функціонального аналізу доходів і витрат;
- слабка методична база та недостатня кількість наукових розробок;
- низький рівень зацікавленості менеджменту у створенні комплексних систем контролю;

- значні фінансові витрати на впровадження таких систем;
- недосконалість податкового законодавства, яке знижує стимул до оптимізації витрат та нарощення прибутків.

1.3. Роль аналізу ефективності в управлінні банком та прийнятті стратегічних рішень

У сучасних умовах банківська система відіграє надзвичайно важливу роль в економіці, адже забезпечує фінансову стабільність, розвиток бізнесу та задоволення потреб населення у фінансових послугах. Тому оцінка ефективності управління банком набуває ключового значення. Вона є необхідним інструментом для аналізу діяльності фінансових установ, виявлення резервів підвищення продуктивності та зміцнення конкурентоспроможності.

Аналіз ефективності управління банком становить основу стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Він дає змогу керівництву визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси та якою мірою досягаються стратегічні цілі. Основними аспектами такого аналізу є:

1. Оцінка фінансової стійкості. Це визначення здатності банку зберігати стабільність у різних економічних умовах. Вона включає:

- прибутковість – здатність банку генерувати дохід, який забезпечує розвиток і компенсацію ризиків;
- ліквідність – можливість швидкої конвертації активів у грошові кошти для виконання зобов'язань;
- фінансові ризики – рівень кредитного, процентного та ринкового ризику, а також ефективність управління ними [22, с.8].

Розширений аналіз фінансової стійкості дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики, знаходити напрями покращення результатів та

забезпечувати довгострокову стабільність.

2. Виявлення слабких місць. Дослідження операційних процесів допомагає виявити недоліки у функціонуванні банку, які знижують його конкурентоспроможність, і своєчасно запровадити коригуючі заходи.

3. Оптимізація витрат. Аналіз ефективності у сфері витрат сприяє скороченню непотрібних витрат і більш раціональному використанню ресурсів, що забезпечує зростання прибутковості та конкурентних переваг.

4. Планування та стратегічне управління. Аналіз ефективності є підґрунтям для формування «портфеля альтернативних стратегій». На етапі діагностики визначаються прибутковість, якість корпоративного управління, ризики та загрози. На основі цих даних формуються стратегічні альтернативи, спрямовані на забезпечення загальної ефективності банку. У науковій літературі стратегія управління розглядається як поєднання:

- формулювання цільових орієнтирів;
- визначення пріоритетної моделі поведінки для досягнення цілей.

Вибір стратегії залежить від стадії життєвого циклу банку, його фінансового стану та рівня прибутковості. Ефективне стратегічне управління передбачає адаптацію до змін, контроль процесів трансформації, використання сильних сторін та мінімізацію ризиків.

Сучасні українські банки працюють у середовищі високої нестабільності, що зумовлено:

- процентною політикою НБУ;
- необхідністю формування резервних фондів;
- відсутністю розвиненої системи страхування депозитів і кредитів;
- гострою конкуренцією у сфері залучення клієнтів [31, с.84].

У процесі аналізу ефективності стратегії діяльності банку доцільно оцінювати:

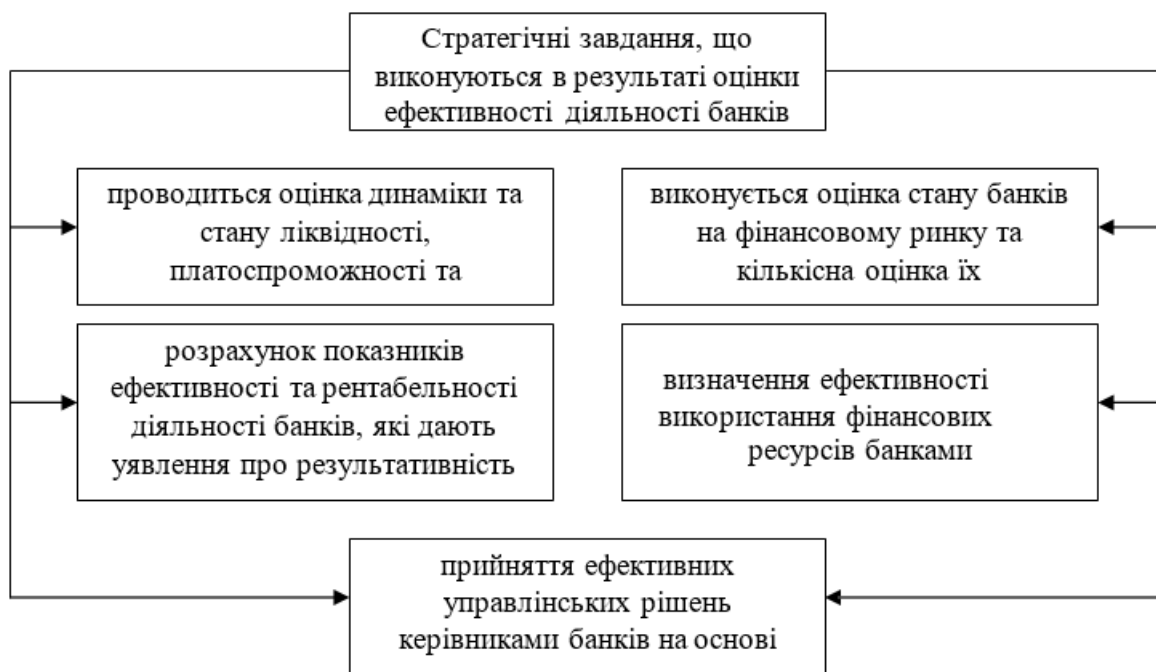
- зміни ринкової частки у різних сегментах (кредитування, інвестиції, валютні операції);
- динаміку абсолютного прибутку з урахуванням інфляції;

– відносні показники прибутковості активів та капіталу порівняно з конкурентами.

Основним інтегральним показником ефективності є прибуток банку. Він визначає можливості для нарощення власного капіталу, оновлення основних фондів, підтримання ліквідності та виплати дивідендів. Розмір прибутку безпосередньо впливає на платоспроможність, конкурентоспроможність і стратегічний розвиток установи.

Водночас ефективність банку визначається не лише фінансовими результатами, а й якістю управління, професіоналізмом персоналу, здатністю адаптуватися до зовнішніх обмежень. Саме тому стратегічний аналіз має враховувати множину факторів, що формують як ризики, так і можливості розвитку банківського бізнесу [26, с.16].

В результаті здійснення оцінки ефективності діяльності банків виконуються відповідні стратегічні завдання (рис. 1.2).



Джерело: складено автором на основі [24]

Рис. 1.2 Стратегічні завдання, що реалізуються в наслідок проведення оцінки ефективності діяльності банку

До ключових завдань аналізу ефективності банківської діяльності належать:

- розрахунок ефективності та оцінка ризиків різних варіантів використання ресурсів (як власних, так і залучених). Це включає аналіз можливостей інвестування у цінні папери, кредитування, розвиток банківських послуг з точки зору їх дохідності та рівня ризику, тобто аналіз активних операцій банку;

- пошук внутрішніх резервів, що охоплює як фінансову сферу (зменшення нерентабельних активів і зниження ризикованості вкладених ресурсів), так і виробничу сферу (раціоналізація використання трудових ресурсів, аналіз структури капіталу та співвідношення активів і пасивів з урахуванням їх дохідності та ризиковості).

Отримані результати стають основою для обґрунтування оптимальних управлінських рішень та вибору стратегічних напрямів розвитку банку.

Переваги оцінки ефективності діяльності банку у стратегічному плануванні полягають у наступному:

- забезпечення взаємозв'язку між поточними рішеннями та майбутніми результатами, що дозволяє прогнозувати наслідки управлінських дій;

- виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, що враховуються при формуванні стратегій;

- орієнтація на пошук альтернативних шляхів досягнення цілей у межах заданих обмежень і ресурсів;

- розподіл відповідальності не лише між окремими напрямками діяльності, але й між поточними та майбутніми завданнями установи [15, с.242].

Таким чином, аналіз ефективності діяльності банку має подвійне значення: він важливий як для оцінки поточного стану, так і для стратегічного планування. Економічна ефективність у цьому контексті визначається співвідношенням витрат на залучення ресурсів і доходів від їх розміщення. Грамотно проведений аналіз дозволяє не лише обчислити основні показники, а й сформулювати узагальнену оцінку ефективності, визначити сильні та слабкі сторони банку, розмежувати відповідальність між різними рівнями управління

та сформувати напрями для підвищення прибутковості.

Отже, оцінка ефективності банківської діяльності є обов'язковим елементом управлінського процесу, що дає змогу визначити фінансовий стан, виявити внутрішні резерви й сформувати стратегічні орієнтири її розвитку.

Висновки до 1 розділу

Аналіз ефективності діяльності комерційного банку є ключовим інструментом оцінювання його фінансового стану, стабільності та конкурентоспроможності на ринку. Теоретичні підходи до цього процесу ґрунтуються на вивченні системи показників, що відображають як фінансові результати, так і якість управління банком.

Передусім, ефективність банківської діяльності визначається через рентабельність (ROA, ROE), що показує здатність банку генерувати прибуток на вкладені ресурси. Важливе значення мають також показники ліквідності, фінансової стійкості, які характеризують здатність установи своєчасно виконувати зобов'язання та підтримувати довіру клієнтів.

Теоретичні основи підкреслюють, що аналіз має проводитися комплексно: від вивчення загальних фінансових показників до глибокої оцінки структури активів і пасивів, ефективності використання капіталу та операційної діяльності. Важливо, щоб цей аналіз враховував як внутрішні чинники (система менеджменту, організаційна структура, кадровий потенціал), так і зовнішні (макроекономічне середовище, регулятивні вимоги, конкуренція на ринку).

Таким чином, теоретичні основи аналізу ефективності діяльності комерційного банку формують методологічне підґрунтя для дослідження фінансового стану установи, що дозволяє об'єктивно оцінювати рівень її розвитку, виявляти сильні та слабкі сторони, а також формувати стратегії підвищення ефективності в умовах динамічного та ризикового фінансового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОЩАДБАНК»

ЗА 2020-2024 РОКИ

2.1 Аналіз ефективності діяльності банківської системи України за 2020-2024 роки

Попри воєнні дії та складнощі, спричинені російською агресією, банківська система України продовжує демонструвати здатність до адаптації в нових умовах. Вона й надалі виконує основні функції фінансового посередника, підтримує економічну активність та сприяє стабільності національної фінансової системи.

Розглянемо динаміку змін у кількості банків України протягом 2020-2024 рр. (рис. 2.1) [40].

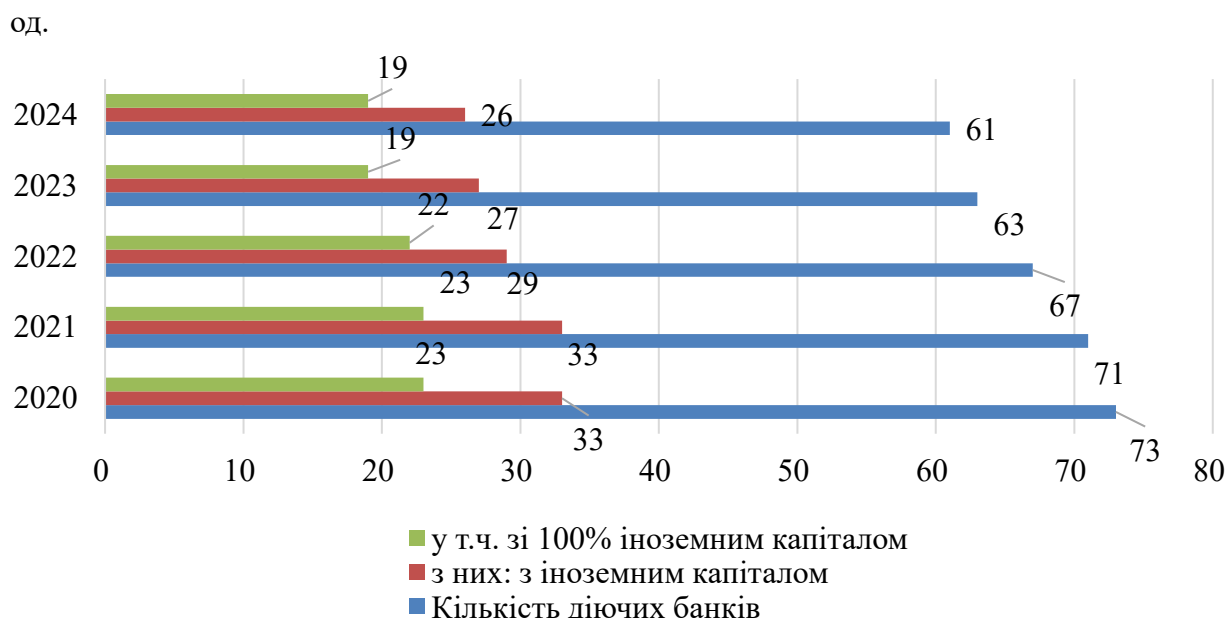


Рис. 2.1 Динаміка кількості діючих банків України за 2020-2024 роки

На графіку подано динаміку кількості банків в Україні у 2020-2024 рр.

У 2020 році в Україні функціонувало 73 банки, а вже у 2024 році – лише 61. Це свідчить про поступове скорочення банківської системи на 12 установ, що пов'язано з процесами консолідації, посиленням регуляторних вимог та економічними викликами.

Банки з іноземним капіталом. Їх кількість також зменшилася: з 33 банків у 2020 році до 26 у 2024 році. Це свідчить про скорочення присутності іноземних інвесторів на українському банківському ринку, що може пояснюватися ризиками, пов'язаними із воєнними діями та загальною економічною нестабільністю.

Банки зі 100% іноземним капіталом. Тут спостерігається ще більш відчутне зниження: з 23 у 2020-2021 роках до 19 у 2023-2024 рр. Це підтверджує тенденцію до зменшення впливу міжнародних банківських груп в Україні.

Упродовж 2020-2024 рр. банківська система України характеризується скороченням кількості установ, зокрема й тих, що мають іноземний капітал. Це свідчить про посилення вимог Національного банку, консолідацію ринку та відтік іноземних інвесторів, але водночас про адаптацію системи до складних умов.

Окрім скорочення кількості банків, розпочався також процес скорочення кількості відділень наявних банків (рис. 2.2) [40].

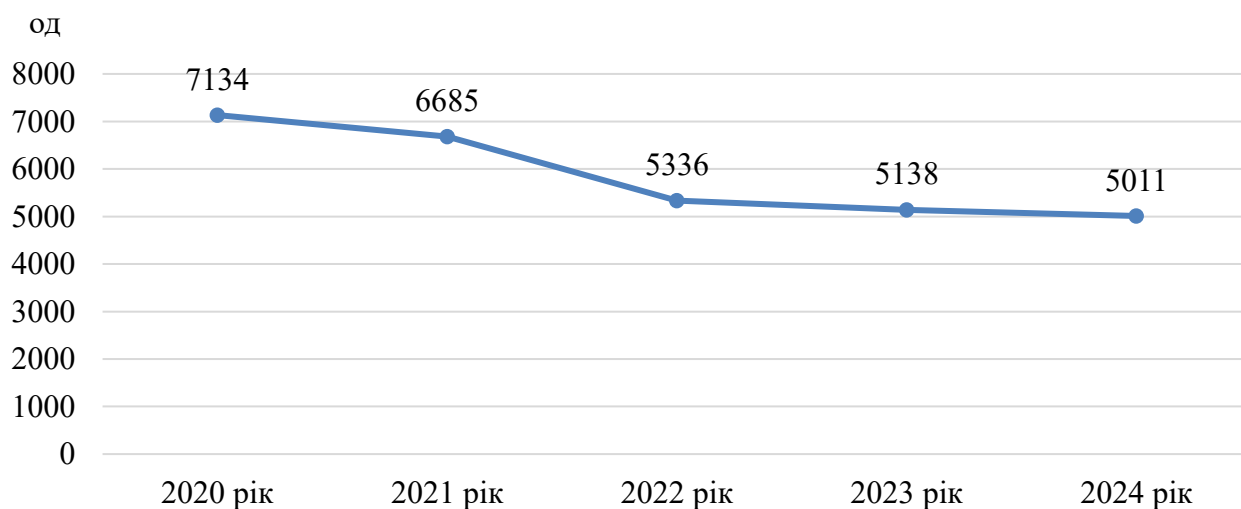


Рис. 2.2 Динаміка кількості діючих відділень комерційних банків України за 2020-2024 рр.

На рисунку відображено динаміку кількості діючих відділень комерційних банків України у 2020-2024 рр. Протягом досліджуваного періоду спостерігається стійке скорочення кількості банківських відділень. Якщо у 2020 році їх було 7134, то у 2024 році – вже 5011, тобто майже на 30% менше.

Найбільш різкий спад відбувся у 2021-2022 рр., коли кількість відділень зменшилася з 6685 до 5336 одиниць (на 1349). Це може бути наслідком активної цифровізації, поширення онлайн-банкінгу та оптимізації витрат банками.

У 2023-2024 рр. темпи скорочення уповільнилися: кількість відділень знизилась лише на 127 одиниць, що свідчить про відносну стабілізацію процесів оптимізації мережі.

Скорочення кількості відділень комерційних банків в Україні у 2020-2024 рр. зумовлене насамперед цифровою трансформацією банківських послуг, переходом клієнтів на дистанційне обслуговування та прагненням банків знизити операційні витрати. Попри зменшення фізичної присутності, банки продовжують активно розширювати спектр онлайн-послуг, що відповідає сучасним тенденціям розвитку фінансового сектору.

На рисунку 2.3 наведені показники діяльності банківської системи України за 2020-2024 рр. [40]

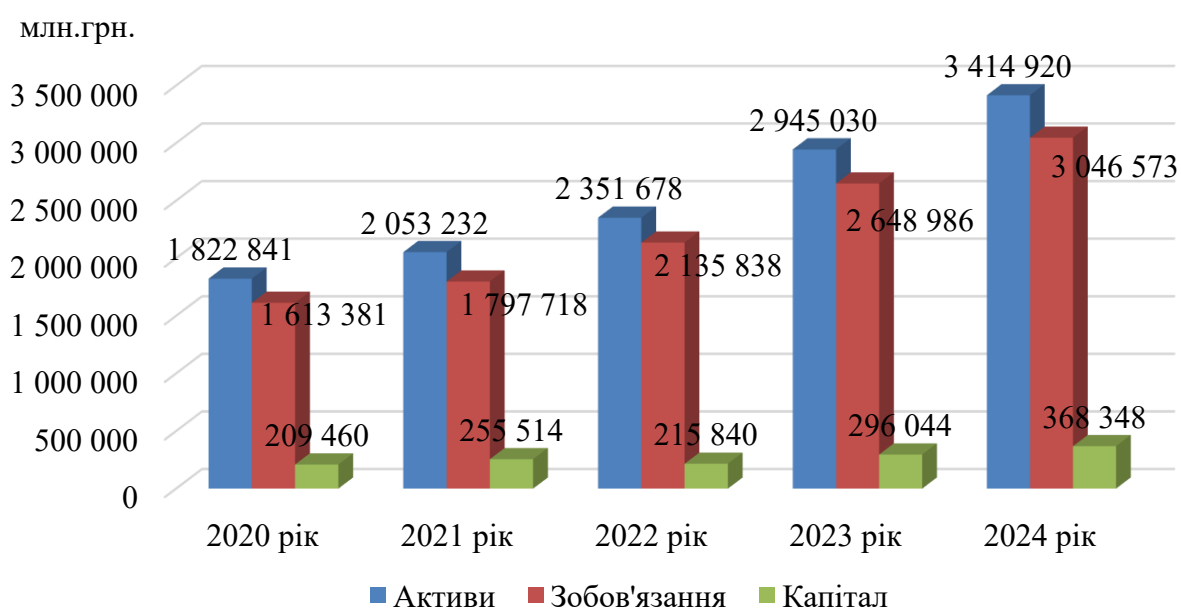


Рис. 2.3 Динаміка активів, зобов'язань і капіталу банків за 2020-2024 рр.

На графіку показано динаміку активів, зобов'язань і капіталу банків України за 2020-2024 рр.

Протягом аналізованого періоду спостерігається стійке зростання активів банків. З 1822841 млн грн у 2020 році вони зросли до 3414920 млн грн у 2024 році, що свідчить про розширення масштабів банківської діяльності та поступове відновлення після кризових явищ.

Подібна тенденція характерна і для зобов'язань. Їх обсяг зріс із 1613381 млн грн у 2020 році до 3046573 млн грн у 2024 році. Зростання зобов'язань випереджає темпи приросту капіталу, що свідчить про активне залучення банками депозитів і позикових ресурсів.

Власний капітал банків демонструє позитивну динаміку, хоч і менш стрімку порівняно з активами та зобов'язаннями: з 209460 млн грн у 2020 році до 368348 млн грн у 2024 році. Це означає зміцнення фінансової стійкості банківського сектору, проте його частка у структурі залишається відносно невеликою.

У 2020-2024 рр. банківський сектор України розвивався на фоні зростання активів та зобов'язань, що свідчить про розширення фінансової діяльності та довіри населення й бізнесу до банків. Капітал банків також зростав, що є позитивною ознакою їхньої надійності, однак співвідношення між капіталом і зобов'язаннями вказує на необхідність подальшого нарощення власного капіталу для підвищення стійкості системи.

На рисунку 2.4 наведена динаміка показників рентабельності активів та капіталу протягом 2020-2024 рр.

На графіку зображено динаміку рентабельності активів (ROA) і капіталу (ROE) банків України за 2020-2024 рр [40].

1. Рентабельність активів (ROA). Показник залишався низьким упродовж всього періоду. У 2020 році він становив 2,44%, зріс у 2021 році до 4,09%, але в 2022 році знизився до 1,04%. У наступні роки відбулося часткове відновлення: 3,24% у 2023 році та 2,94% у 2024 році. Це свідчить про те, що ефективність використання активів банків нестабільна та значною мірою залежить від

зовнішніх факторів.

2. Рентабельність капіталу (ROE). Показник демонструє більш виразні коливання. У 2020 році він становив 19,22%, у 2021 році різко зріс до рекордних 35,08%. У 2022 році рентабельність знизилася до 9,68% через кризові явища, проте вже у 2023 році відбулося суттєве відновлення до 30,33%, а у 2024 році показник знизився до 25,52%. Це свідчить про здатність банківського сектору досить швидко адаптуватися до викликів, але водночас і про його чутливість до зовнішніх шоків.

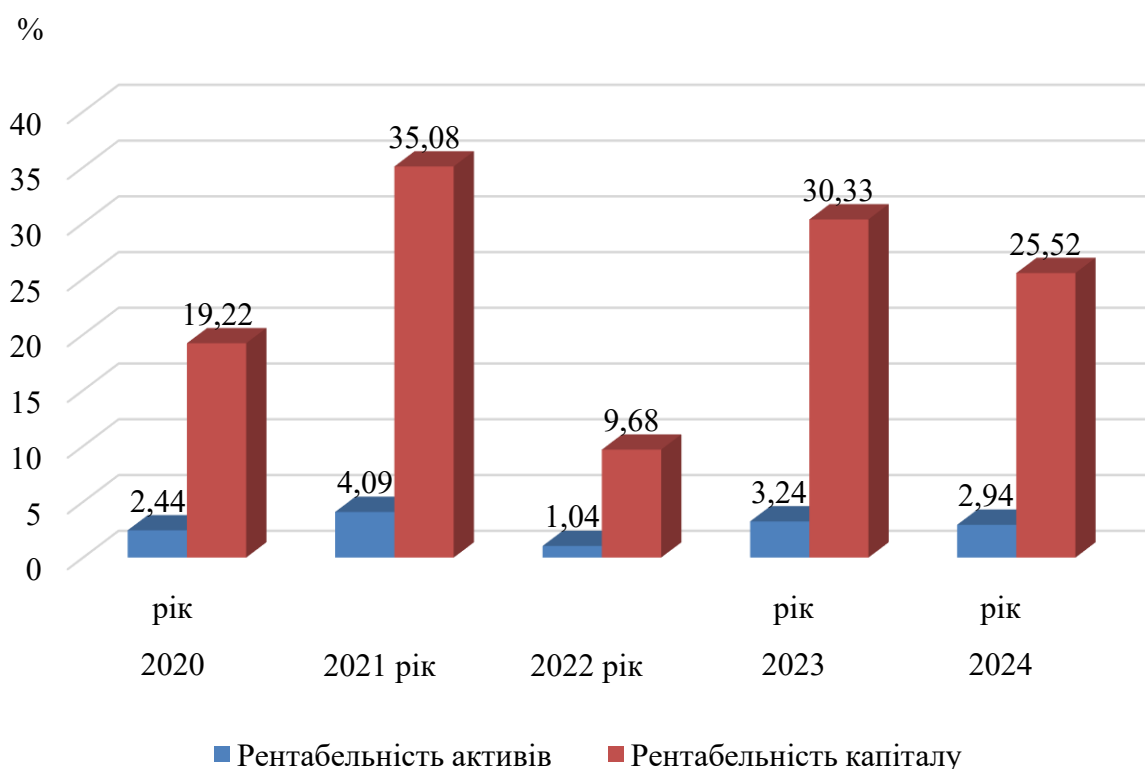


Рис. 2.4 Динаміка показників рентабельності активів і капіталу банків України за 2020-2024 рр.

Рентабельність активів залишається низькою, що вказує на обмежену ефективність використання ресурсів.

Рентабельність капіталу, хоча й коливається, загалом свідчить про здатність банків відновлювати прибутковість навіть після кризових років.

Позитивна тенденція після 2022 року демонструє поступове зміцнення банківської системи, проте для стабільного розвитку потрібне нарощення

ефективності управління активами.

Проаналізуємо у таблиці 2.1 результати діяльності, отримані банківською системою України за 2020-2024 роки.

Таблиця 2.1

Аналіз результатів діяльності банківської системи України
за 2020-2024 роки [40]

млн. грн.

Показник	2020 Рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+;-)	
						2024/2020	2024/2023
Доходи	250171	273863	357549	446 737	507 637	257 466	60 900
процентні доходи	147743	168746	217053	304 437	351 588	203 845	47 151
комісійні доходи	70640	93162	85622	97 572	110 859	40 219	13 287
результат від переоцінки та від операцій купівлі- продажу	21507	-77	43482	30 264	34 398	12 891	4 134
інші операційні доходи	6813	7488	8126	8 364	6 735	-78	-1 629
інші доходи	2705	3175	2413	4 043	1 965	-740	-2 078
повернення списаних активів	763	1370	853	2 056	2 092	1 329	36
Витрати	210445	196488	335628	363 699	416 730	206 285	53 031
процентні витрати	62895	51097	65358	103 043	117 290	54 395	14 247
комісійні витрати	24132	35186	35449	46 457	54 317	30 185	7 860
інші операційні витрати	16405	18244	17875	18 481	19 553	3 148	1 072
загальні адміністративні витрати	69437	78293	82434	92 325	110 927	41 490	18 602
інші витрати	2728	3855	5951	8 727	9 103	6 375	376
відрахування в резерви	31037	3448	121204	17 657	9 638	-21 399	-8 019
Податок на прибуток	3811	6364	7356	77 009	95 903	92 092	18 894
Чистий прибуток (збиток)	39727	77376	21921	83 039	90 907	51 180	7 868

Які ми можемо відмітити основні зміни у складі:

1. Доходи. За 2020-2024 рр. доходи зросли з 250171 млн грн до 507637

млн грн, тобто майже вдвічі (+257466 млн грн). Основними джерелами залишаються процентні доходи, які стабільно зростають (з 147743 млн грн у 2020 р. до 351588 млн грн у 2024 р.). Комісійні доходи також зросли до 110859 млн грн, що свідчить про активний розвиток платіжних та сервісних операцій.

2. Витрати. Витрати зросли з 210445 млн грн у 2020 р. до 416730 млн грн у 2024 р. Найбільше зростання відбулося за процентними витратами (у 2024 р. – 117290 млн грн) та адміністративними витратами (110927 млн грн). Особливо помітне коливання у відрахуваннях у резерви: у 2022 р. вони сягнули 121204 млн грн, але згодом знизилися до 9638 млн грн у 2024 р., що свідчить про покращення якості кредитного портфеля.

3. Чистий прибуток. Найбільш вражаюча динаміка: з 39727 млн грн у 2020 р. до 90907 млн грн у 2024 р. (+51180 млн грн). Попри значні виклики 2022 року (пандемія, війна, криза), прибутковість системи відновилася і досягла рекордних значень.

Банківська система демонструє стійке зростання доходів і прибутковості навіть в умовах кризових явищ. Основними джерелами доходів залишаються процентні та комісійні операції, що підкреслює диверсифікацію банківських послуг. Витрати також зростають, однак темпи приросту прибутку перевищують динаміку витрат, що є позитивним сигналом. Значне скорочення відрахувань у резерви в останні роки свідчить про зміцнення кредитного портфеля та кращий контроль за ризиками.

Загалом, у 2020-2024 рр. банківська система України довела свою здатність ефективно функціонувати навіть в умовах воєнних і економічних потрясінь, поступово нарощуючи прибуток і підтримуючи фінансову стабільність.

Розглянемо за допомогою Рис. 2.5, який же отримала фінансовий результат банківська система України за 2020-2024 роки.

На графіку показана динаміка чистого прибутку банківської системи України за 2020-2024 рр.

У 2020 р. чистий прибуток становив 39 727 млн грн.

У 2021 р. він зріс майже вдвічі – до 77 376 млн грн, що стало одним із найуспішніших років.

У 2022 р. спостерігалось різке падіння до 21 921 млн грн, що пояснюється насамперед воєнними подіями та зростанням фінансових ризиків.

У 2023 р. прибуток знову відновився до 83 039 млн грн, перевищивши рівень попередніх років.

У 2024 р. зафіксовано новий максимум – 90 907 млн грн.

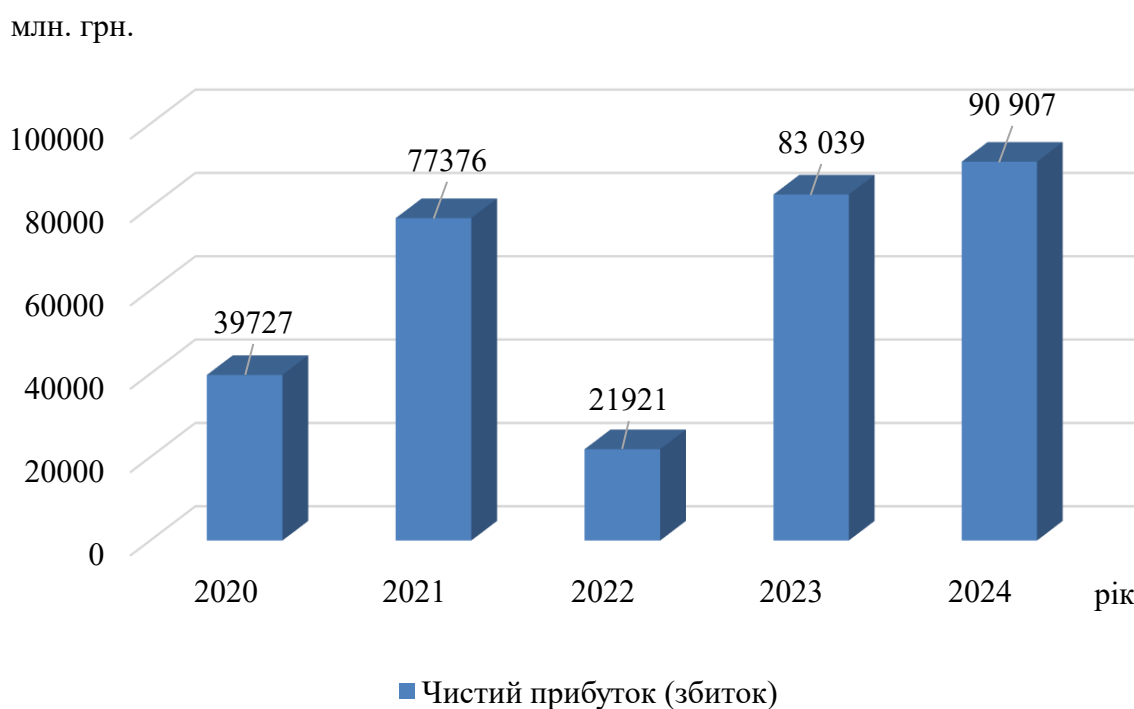


Рис. 2.5 Динаміка чистого прибутку (збитку) банківської системи України за 2020-2024 роки [40]

Динаміка демонструє, що попри серйозні виклики у 2022 році, банківська система України змогла швидко відновитися і навіть досягти рекордних фінансових результатів у 2023-2024 рр. Це свідчить про стійкість сектору, ефективне управління ризиками та адаптивність банків до кризових умов.

Упродовж 2020-2024 років банківська система України функціонувала в умовах високих ризиків, спричинених пандемією COVID-19, воєнною агресією росії та загальною економічною нестабільністю. Незважаючи на це, результати аналізу свідчать про адаптивність та зростання фінансової стійкості

банківського сектору.

Обсяг активів банків зріс з 1,8 трлн грн у 2020 р. до 3,4 трлн грн у 2024 р., що відображає розширення ресурсної бази та активних операцій. Зобов'язання також збільшилися з 1,6 трлн грн до 3,0 трлн грн, що пояснюється зростанням обсягів депозитів клієнтів і залученням коштів. Власний капітал поступово зростає, перевищивши 368 млрд грн у 2024 р., що є свідченням покращення фінансової стабільності.

Кількість діючих банків скоротилася з 73 у 2020 р. до 61 у 2024 р.. Зменшилася й кількість банківських відділень – з 7134 у 2020 р. до 5011 у 2024 р.. Це свідчить про консолідацію банківського ринку та перехід до цифрових каналів обслуговування.

Рентабельність активів (ROA) коливалася від 1-4%, що вказує на помірну прибутковість активів. Рентабельність капіталу (ROE) була більш волатильною – у 2021 р. сягнула 35%, у 2022 р. знизилася до 9,7%, але вже у 2023–2024 рр. стабілізувалася на рівні 25-30%. Це свідчить про ефективніше використання капіталу банками в останні роки.

Сукупні доходи банківської системи зросли з 250 млрд грн у 2020 р. до 507 млрд грн у 2024 р. Чистий прибуток зріс із 39,7 млрд грн у 2020 р. до 90,9 млрд грн у 2024 р. Попри спад у 2022 р. (лише 21,9 млрд грн), банки швидко відновилися, досягнувши історичних максимумів у 2023-2024 рр.

Отже, банківська система України у 2020-2024 рр. пройшла етапи скорочення кількості установ та мережі відділень, але водночас продемонструвала зростання активів, капіталу та прибутковості. Це свідчить про її стійкість, адаптивність та здатність підтримувати економічну активність навіть у кризових умовах.

Таким чином, банки залишаються ключовим фінансовим посередником, здатним забезпечувати стабільність національної економіки та інтегруватися у світовий фінансовий простір.

2.2 Фінансово-економічна характеристика діяльності АТ «Ощадбанк»

АТ «Ощадбанк» – один із найбільших державних банків України, який входить до числа системно важливих банків. Заснований у 1991 році, він є правонаступником Державного ощадного банку СРСР на території України. Банк має 100% державну власність – його єдиним акціонером виступає держава в особі Кабінету Міністрів України.

«Ощадбанк» входить до трійки найбільших банків України за обсягом активів та зобов'язань. Обслуговує мільйони фізичних та юридичних осіб, зокрема велику кількість бюджетних установ. Має найбільшу мережу відділень в Україні (понад 2 000 точок обслуговування) та широку мережу банкоматів і терміналів [39].

Основні напрями діяльності банківської установи:

- обслуговування населення: депозити, кредитування, пенсійні програми, карткові продукти, грошові перекази;
- обслуговування бізнесу: кредитування малого та середнього бізнесу, корпоративних клієнтів, розрахунково-касове обслуговування;
- державні програми: участь у виплаті соціальних допомог, зарплатних проєктах, реалізація урядових програм підтримки підприємництва («Доступні кредити 5-7-9%»);
- інноваційні послуги: інтернет- та мобільний банкінг, безконтактні платежі, співпраця з міжнародними платіжними системами.

За останні роки «Ощадбанк» демонстрував зростання обсягів активів і власного капіталу.

У воєнний період (2022-2024 рр.) банк зумів зберегти фінансову стійкість і виконати всі зобов'язання перед клієнтами.

Ключовими факторами залишаються: ліквідність, прибутковість та рентабельність, які у різні періоди піддавалися впливу кризових факторів

(COVID-19, війна).

Дана банківська установа виконує важливу роль у функціонуванні нашої держави, а саме: виконує функцію фінансової опори держави; забезпечує соціально важливі виплати (пенсії, субсидії, соціальні допомоги); є важливим інструментом державної економічної політики, зокрема у сфері кредитування пріоритетних галузей.

Які ми можемо виділити сильні сторони «Ощадбанк», це:

- 100% державна підтримка та гарантії;
- найбільша в Україні мережа відділень;
- надійність і довіра з боку населення;
- активне впровадження цифрових технологій.

Щодо слабких сторін то це можуть бути наступні:

- високі адміністративні витрати через велику мережу;
- залежність від державної політики;
- необхідність подальшої модернізації технологій та скорочення витрат.

У перспективі свого розвитку банк планує:

- подальшу цифровізацію банківських послуг та розширення мобільного банкінгу;
- участь у програмах післявоєнного відновлення економіки;
- підвищення ефективності роботи через оптимізацію витрат і впровадження сучасних бізнес-моделей.

АТ «Ощадбанк» є стратегічно важливим елементом банківської системи України. Він поєднує функції класичного універсального банку з виконанням державних і соціально значущих завдань. В умовах війни банк виступає гарантом стабільності, забезпечуючи населення та бізнес фінансовими послугами, водночас активно модернізує свою діяльність через впровадження інновацій та цифрових сервісів.

Аналіз складу активів банківської установи, відображені в таблиці 2.2 дозволять управлінцям розробити систему рішень, яка зможе підтримати достатній рівень фінансової стійкості та ліквідності банку [39].

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки складу активів АТ «Ощадбанк» за 2020-2024 роки

тис. грн.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+;-)	
						2024/ 2020	2024/ 2023
Грошові кошти та рахунки у НБУ	26599549	19001319	28376712	65850018	68331662	41732113	2481644
Кредити, надані клієнтам	63226077	74754086	83215595	89109019	111082518	47856441	21973499
Інвестиції	130251541	128686039	143398851	173447680	227657969	97406428	54210289
Інвестиційна нерухомість	633526	633099	626789	542598	559117	-74409	16519
Основні засоби та нематеріальні активи	9725445	8996624	8627820	12673951	14540239	4814794	1866288
Передплата з податку на прибуток	275237	417175	470943	62772	392	-274845	-62380
Інші активи	2888522	2482412	4557360	3984311	6417036	3528514	2432725
Всього активів	233599897	234971434	269274070	346535723	428588933	194989036	82053210

Загальні активи банку за період зросли майже вдвічі – з 2,34 трлн грн у 2020 році до 4,29 трлн грн у 2024 році. Це свідчить про суттєве нарощення ресурсної бази.

Грошові кошти та рахунки в НБУ значно зросли – з 26,6 млрд грн у 2020 році до 68,3 млрд грн у 2024 році, що підтверджує підвищення ліквідності.

Кредитний портфель також зріс більш ніж на 47 млрд грн (з 632,6 млрд грн у 2020 році до 1,11 трлн грн у 2024 році). Це показує активізацію кредитної діяльності банку.

Найбільше зростання спостерігається в інвестиціях – із 1,30 трлн грн у 2020 році до 2,28 трлн грн у 2024 році (+974 млрд грн). Це свідчить про стратегічний акцент банку на інвестування.

Основні засоби та нематеріальні активи теж зросли (з 97,2 млрд грн у

2020 році до 145,4 млрд грн у 2024 році), що говорить про оновлення матеріально-технічної бази.

Незначне зниження зафіксовано по статті інвестиційна нерухомість, але воно не має критичного впливу на загальну динаміку.

У 2020-2024 роках активи Ощадбанку продемонстрували суттєве зростання майже за всіма ключовими статтями, особливо в частині кредитів та інвестицій. Це свідчить про масштабне розширення діяльності банку, посилення його фінансової стійкості та ролі у національній економіці.

Аналіз власного капіталу банку (табл. 2.3) є складним і комплексним завданням, що вимагає врахування не лише загального фінансового стану банку і його діяльності, але й аналізу кон'юнктури ринку банківських операцій і послуг, економічного стану учасників (акціонерів) банку та його клієнтів.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки складу власного капіталу АТ «Ощадбанк» за 2020-2024 роки

тис. грн.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+;-)	
						2024/ 2020	2024/ 2023
Акціонерний капітал	49724980	49724980	49724980	49724980	49724980	0	0
Резерв переоцінки будівель	1572968	1564504	1473482	1985382	1871339	298371	-114043
Резерв переоцінки за борговими фінансовими активами	-	146089	60894	9730	-	-	-9730
Резерв переоцінки інвестицій в інструменти капіталу	976060	544219	684601	880862	309166	-666894	-571696
Кумулятивна сума курсових різниць	1583	1469	2537	2701	3168	1585	467
Непокритий збиток	(30334988)	(30106919)	(29777746)	(23891423)	(17294223)	13040765	6597200
Всього капіталу	21940603	21887537	22181531	28712232	34614430	12673827	5902198

За аналізований період структура власного капіталу банку зазнала певних змін. Акціонерний капітал залишався незмінним протягом 2020-2024 років і складав 49,7 млрд грн, що свідчить про стабільність бази власності. Водночас резерв переоцінки будівель коливався: якщо у 2020 році він становив 1,57 млрд грн, то у 2024 році зріс до 1,87 млрд грн, що демонструє збільшення вартості основних засобів, хоча у порівнянні з 2023 роком відбулося незначне зниження.

Резерв переоцінки інвестицій в інструменти капіталу мав нестабільну динаміку: після зростання у 2021-2023 роках він у 2024 році суттєво скоротився до 309 млн грн. Це може бути пов'язано з переглядом вартості інвестиційних активів на фоні ринкових змін. Натомість кумулятивна сума курсових різниць поступово зростала і в 2024 році склала понад 3,1 млн грн, відображаючи вплив валютних коливань.

Найбільш позитивні зрушення спостерігаються у показнику непокритого збитку. Якщо у 2020 році він перевищував 30 млрд грн, то у 2024 році скоротився майже удвічі – до 17,3 млрд грн, що свідчить про поступове оздоровлення фінансових результатів. Як наслідок, загальний власний капітал банку зріс із 21,9 млрд грн у 2020 році до 34,6 млрд грн у 2024 році, тобто майже на 13 млрд грн.

Динаміка капіталу АТ «Ощадбанк» у 2020-2024 роках демонструє стабільність акціонерної складової та поступове зменшення непокритих збитків. Незважаючи на коливання резервів переоцінки, загальний обсяг власного капіталу суттєво зріс, що свідчить про підвищення фінансової стійкості банку.

У таблиці 2.4 проаналізуємо склад динаміки зобов'язань досліджуваного банку за 2020-2024 роки [39].

Основним джерелом зобов'язань банку залишаються рахунки клієнтів, обсяг яких зріс із 1861,6 млрд грн у 2020 році до 3771,5 млрд грн у 2024 році, що підтверджує довіру населення та бізнесу до банку. Натомість кошти банків значно скоротилися: з 5,8 млрд грн у 2020 році до лише 0,18 млрд грн у 2024 році, що свідчить про зниження залежності від міжбанківського фінансування.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки складу зобов'язань АТ «Ощадбанк» за 2020-2024 роки

тис. грн.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+;-)	
						2024/ 2020	2024/ 2023
Кошти банків	5823982	7608283	543326	366363	185582	-5638400	-180781
Рахунки клієнтів	186165452	191452639	233940309	302944010	377148649	190983197	74204639
Забезпечення	-	829107	1179977	939501	1284526	1284526	345025
Інші фінансові зобов'язання	1948998	534499	606965	608667	566741	-1382257	-41926
Інші нефінансові зобов'язання	-	880297	1290000	1450879	2292393	2292393	841514
Кредиторська заборгованість за податком на прибуток	-	-	-	2953486	2131315	2131315	-822171
Інші запозичені кошти	4452649	2818312	2676153	5361909	8909747	4457098	3547838
Випущені єврооблігації	11744616	7908096	6041534	2935584	1080646	-10663970	-1854938
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	233833	173704	97833	-	362737	128904	362737
Субординований борг	1276240	878960	716442	250816	-	-1276240	-250816
Всього зобов'язань	211645770	213083897	247092539	317811215	393962336	182316566	76151121

Позитивною динамікою відзначаються інші запозичені кошти, які зросли майже вдвічі за досліджуваний період і у 2024 році досягли 89,1 млрд грн. Водночас обсяг випущених єврооблігацій скоротився з 117,4 млрд грн у 2020 році до 108,0 млрд грн у 2024 році, що говорить про зменшення зовнішніх запозичень.

Загалом, загальний обсяг зобов'язань банку зріс із 2 116,5 млрд грн у 2020 році до 3 939,6 млрд грн у 2024 році, тобто майже удвічі. Це свідчить про активне розширення ресурсної бази, перш за все за рахунок коштів клієнтів, що

є ключовим джерелом фінансування діяльності банку.

Зобов'язання «Ощадбанку» за 2020-2024 роки демонструють стабільне зростання, основним джерелом якого стали депозити та рахунки клієнтів. Зниження міжбанківських коштів і скорочення обсягу єврооблігацій свідчить про переорієнтацію банку на внутрішні ресурси та клієнтську базу.

У таблиці 2.5 проаналізуємо отриманий досліджуваним банком фінансовий результат за 2020-2024 роки.

Таблиця 2.5

Аналіз чистого прибутку (збитку) АТ «Ощадбанк» за 2020-2024 роки

тис. грн.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+;-)	
						2024/2020	2024/2023
Чистий процентний дохід	7986004	13363196	14984119	18729538	24318015	16332011	5588477
Чистий процентний дохід після розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами	6426101	11524410	3944663	20093171	27078133	20652032	6984962
Чистий непроцентний дохід	7459455	1124039	11294913	4246341	10261852	2802397	6015511
Операційні доходи	13885556	12648449	15239576	24339512	37339985	23454429	13000473
Прибуток до оподаткування	2732378	1051879	635985	9253682	18557221	15824843	9303539
Чистий прибуток за період	2776323	1054217	638342	5976482	7892789	5116466	1916307

У 2020 році банк показав відносно стабільний результат з чистим прибутком 2776 млн грн, але вже у 2021-2022 рр. спостерігалось різке падіння (1052 млн грн у 2021 р. та лише 638 млн грн у 2022 р.). Така динаміка була пов'язана із формуванням резервів під очікувані кредитні збитки та низьким рівнем процентного і непроцентного доходу.

З 2023 року відбувся переломний момент: прибуток зріс до 5976 млн грн, а у 2024 році сягнув рекордних 7893 млн грн, що свідчить про значне відновлення операційної діяльності та зростання ефективності управління активами і витратами.

Позитивно виділяється зростання чистого процентного доходу з 7,9 млрд грн у 2020 р. до 24,3 млрд грн у 2024 р., а також збільшення чистого непроцентного доходу (з 7,4 млрд грн у 2020 р. до 10,2 млрд грн у 2024 р.). Це дозволило банку різко наростити операційні доходи та сформувати стабільну прибутковість.

У 2020-2022 роках «Ощадбанк» працював зі зниженими фінансовими результатами, однак у 2023-2024 роках продемонстрував суттєве зростання прибутковості. Головними драйверами стали зростання процентних доходів та відновлення непроцентних надходжень, що забезпечило різке покращення фінансових результатів і зміцнення позицій банку.

У 2020 році банк отримав 2,78 млрд грн прибутку, однак вже у 2021-2022 рр. його рівень суттєво знизився – до 1,05 млрд грн та 0,64 млрд грн відповідно. Це свідчить про складні умови діяльності та значні витрати на формування резервів.

Починаючи з 2023 року спостерігається різке зростання фінансових результатів: прибуток зріс до 5,98 млрд грн, а у 2024 році досяг рекордних 7,89 млрд грн. Така позитивна тенденція вказує на підвищення ефективності діяльності банку, відновлення його стабільності та зміцнення позицій на фінансовому ринку.

Ощадбанк пройшов етап фінансового спаду у 2021-2022 рр., проте вже з 2023 року вийшов на траєкторію сталого зростання прибутковості, що є свідченням ефективного управління та адаптації до зовнішніх викликів.

Ощадбанк у 2020-2024 рр. демонстрував динамічні зміни у структурі активів, пасивів та фінансових результатах. Активи банку зросли майже удвічі, що свідчить про розширення операційної діяльності та нарощення інвестиційного потенціалу.

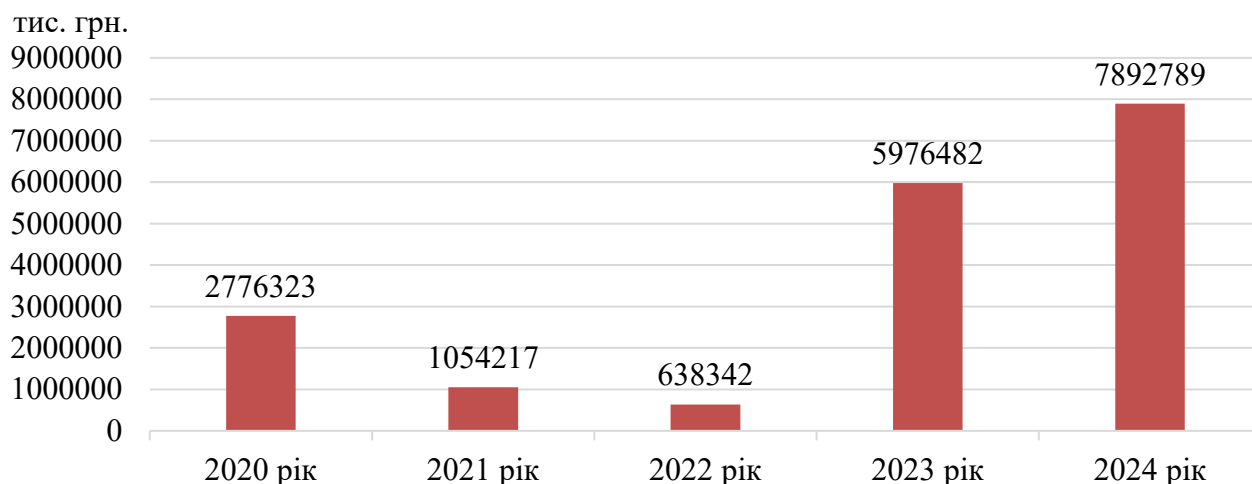


Рис. 2.6 Динаміка чистого прибутку (збитку) АТ «Державний ощадний банк України» за 2020-2024 роки

Основним драйвером виступило зростання обсягу кредитів, наданих клієнтам, та інвестиційних вкладень. Пасиви також мали позитивну динаміку, зокрема за рахунок збільшення коштів клієнтів, що підтверджує довіру населення та бізнесу до банку, хоча одночасно скорочувалися обсяги запозичень і єврооблігацій, що свідчить про оптимізацію структури зобов'язань.

Щодо фінансових результатів, після зниження прибутковості у 2021-2022 рр., банк зумів суттєво покращити показники у 2023-2024 рр., коли чистий прибуток зріс до майже 8 млрд грн. Це свідчить про відновлення фінансової стійкості, підвищення ефективності управління активами та пасивами, а також про здатність адаптуватися до складних економічних умов.

2.3 Аналіз показників ефективності діяльності АТ «Ощадбанк» за 2020-2024 роки

На підставі даних таблиці проаналізуємо показники ефективності капіталу (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз показників ефективності капіталу АТ «Ощадбанк»
за 2020-2024 роки

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+;-)	
						2024/2020	2024/2023
Прибутковість капіталу	12,65	4,82	2,88	20,82	22,8	10,15	1,98
Прибутковість активів	1,19	0,45	0,24	1,72	1,84	0,65	0,12
Мультиплікатор капіталу	10,65	10,74	12,14	12,07	12,38	1,73	0,31

У 2020 році АТ «Ощадбанк» демонстрував досить високий рівень прибутковості капіталу, який становив 12,65%. Це свідчило про ефективне використання власних ресурсів банку. Однак уже у 2021–2022 роках ситуація різко змінилася: показники рентабельності суттєво знизилися, досягнувши у 2022 році лише 2,88%. Подібна тенденція простежувалася і за прибутковістю активів, яка зменшилася з 1,19% у 2020 році до 0,24% у 2022 році. Така динаміка пояснюється складними економічними умовами та підвищенням ризиків у фінансовій системі, що зумовило зниження результативності діяльності банку.

Починаючи з 2023 року, ситуація почала змінюватися у позитивний бік. Прибутковість капіталу зросла більш ніж у сім разів порівняно з 2022 роком і досягла 20,82%, а в 2024 році вона ще підвищилася до 22,8%. Це стало свідченням поступового відновлення ефективності та здатності банку генерувати значні прибутки навіть в умовах економічної нестабільності. Прибутковість активів також відновилася: у 2023 році вона зросла до 1,72%, а у 2024 році – до 1,84%, що підтверджує зміцнення фінансової стійкості та підвищення результативності управління активами.

Мультиплікатор капіталу протягом усього періоду залишався на відносно стабільному рівні. Його значення коливалося від 10,65 у 2020 році до 12,38 у 2024 році. Незначне підвищення свідчить про помірне зростання фінансового важеля та контрольовану політику банку щодо співвідношення власних і

залучених ресурсів.

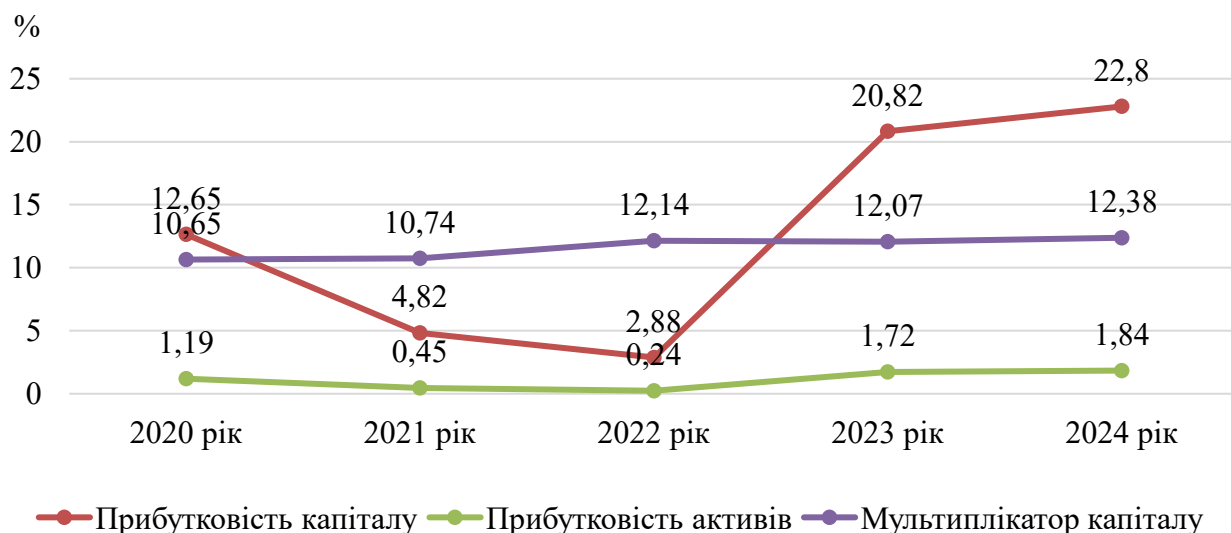


Рис. 2.7 Динаміка показників прибутковості АТ «Ощадбанк» за 2020-2024 роки, %

У цілому, динаміка показників вказує на те, що після кризового спаду у 2021-2022 роках банк зумів відновити стабільність, покращити рентабельність і водночас зберегти помірний рівень ризику. Це свідчить про ефективну адаптацію «Ощадбанку» до викликів економічного середовища та про його здатність забезпечувати стале зростання у майбутньому.

Далі проведемо аналіз ліквідності банківської діяльності за допомогою відповідних нормативів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз нормативів ліквідності АТ «Ощадбанк» за 2020-2024 роки

%

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+;-)	
						2024/2020	2024/2023
H6	64,84	69,96	-	-	-	-64,84	-
LCR _{BV}	360,03	257,9796	312,4279	280,2822	249,1050	-110,925	-31,177
LCR _{iB}	232,97	149,6169	241,3965	314,6141	377,9078	144,9378	63,2937
NSFR	-	180,2006	177,3917	199,4815	166,8756	166,8756	-32,606

У 2020-2021 роках ліквідність АТ «Ощадбанк» оцінювалася ще за старим

нормативом короткострокової ліквідності (Н6). Його значення перебувало на рівні понад 64-69%, що відповідало вимогам НБУ та свідчило про здатність банку виконувати поточні зобов'язання. Починаючи з 2022 року, цей показник більше не розраховувався, адже в Україні відбувся перехід до нових стандартів оцінки ліквідності – LCR та NSFR.

Коефіцієнт покриття ліквідністю у національній валюті (LCRbb) у 2020 році був надзвичайно високим і перевищував 360%. Проте вже у 2021 році він суттєво знизився, а в наступні роки продемонстрував коливання із поступальною тенденцією до зменшення. У 2024 році значення показника становило 249,1%, що хоч і нижче за попередні роки, однак залишається суттєво вище нормативного рівня. Це означає, що банк зберігає здатність витримувати короткостроковий відтік ресурсів, проте поступове зниження свідчить про необхідність уважного управління ліквідністю у гривневому сегменті.

Інша динаміка спостерігалася за коефіцієнтом ліквідності в іноземній валюті (LCRib). Якщо у 2021 році він опустився нижче 150%, то вже з 2022 року почалося стійке зростання, і в 2024 році показник досягнув рекордного рівня у 377,9%. Це є свідченням посилення валютної позиції банку та достатності високоліквідних активів для покриття зобов'язань у валюті навіть за умов ринкових шоків.

Ще одним важливим показником став коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR). Його розрахунок розпочався з 2021 року, і вже тоді він становив понад 180%. У подальшому значення коливалися, проте завжди значно перевищували норматив у 100%. Навіть попри певне зниження у 2024 році до 166,9%, рівень показника підтверджує наявність у банку стійкої ресурсної бази та здатності підтримувати стабільність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, аналіз показників ліквідності АТ «Ощадбанк» свідчить про те, що банк зберігав надлишковий запас ліквідності протягом усього аналізованого періоду.

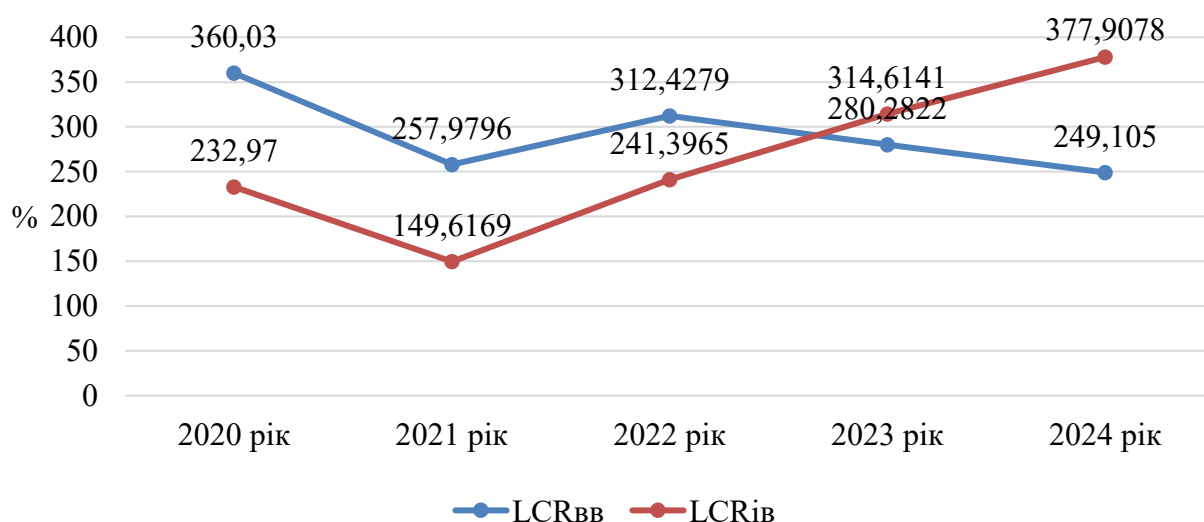


Рис. 2.8 Динаміка нормативів ліквідності АТ «Ощадбанк» за 2020-2024 роки, %

Незважаючи на поступове зниження LCR у національній валюті, високі значення LCR у валюті та стійкий рівень NSFR гарантують його здатність виконувати як короткострокові, так і довгострокові зобов'язання. Це говорить про достатню фінансову гнучкість та стійкість установи навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

Також варто проаналізувати показники фінансової стійкості (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз показників фінансової стійкості АТ «Ощадбанк»
за 2020-2024 роки

Показник	2020 Рік	2021 рік	2022 Рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+;-)	
						2024/ 2020	2024/ 2023
Коефіцієнт надійності, %	10,37	10,27	8,98	8,29	8,08	-2,29	-0,21
Коефіцієнт фінансового важеля	9,65	9,74	11,14	12,06	12,38	2,73	0,32
Коефіцієнт мультиплікатора статутного капіталу	4,70	4,73	5,42	0,58	0,7	-4,0	0,12
Коефіцієнт відношення статутного капіталу до власного	2,27	2,27	2,24	1,73	1,44	-0,83	-0,29
Коефіцієнт концентрації власного капіталу, %	9,39	9,31	8,24	8,29	8,08	-1,31	-0,21

Упродовж п'ятиріччя структура капіталу банку поступово змінювалася в бік більшої опори на залучені ресурси. Це добре видно з поведінки двох базових індикаторів: коефіцієнт надійності зменшився з 10,37% у 2020-му до 8,08% у 2024-му, тоді як фінансовий важіль зріс із 9,65 до 12,38. Інакше кажучи, активи зростали швидше, ніж власний капітал, а частка позикових коштів у фінансуванні діяльності стала більшою. Для великого роздрібного банку з потужною депозитною базою це природно, проте потребує уважного контролю, аби зберегти комфортний запас капіталу під ризики.

Паралельно змінювалася й внутрішня будова власного капіталу. Мультиплікатор статутного капіталу протягом періоду помітно знизився (з 4,70 до 0,70), що означає перегрупування джерел у капітальній базі та менший «розгін» навколо статутного фонду. Разом із цим коефіцієнт відношення статутного капіталу до власного скоротився з 2,27 до 1,44: питома вага статутного капіталу в загальному власному капіталі стала помірнішою, а структура – більш збалансованою за рахунок інших компонентів.

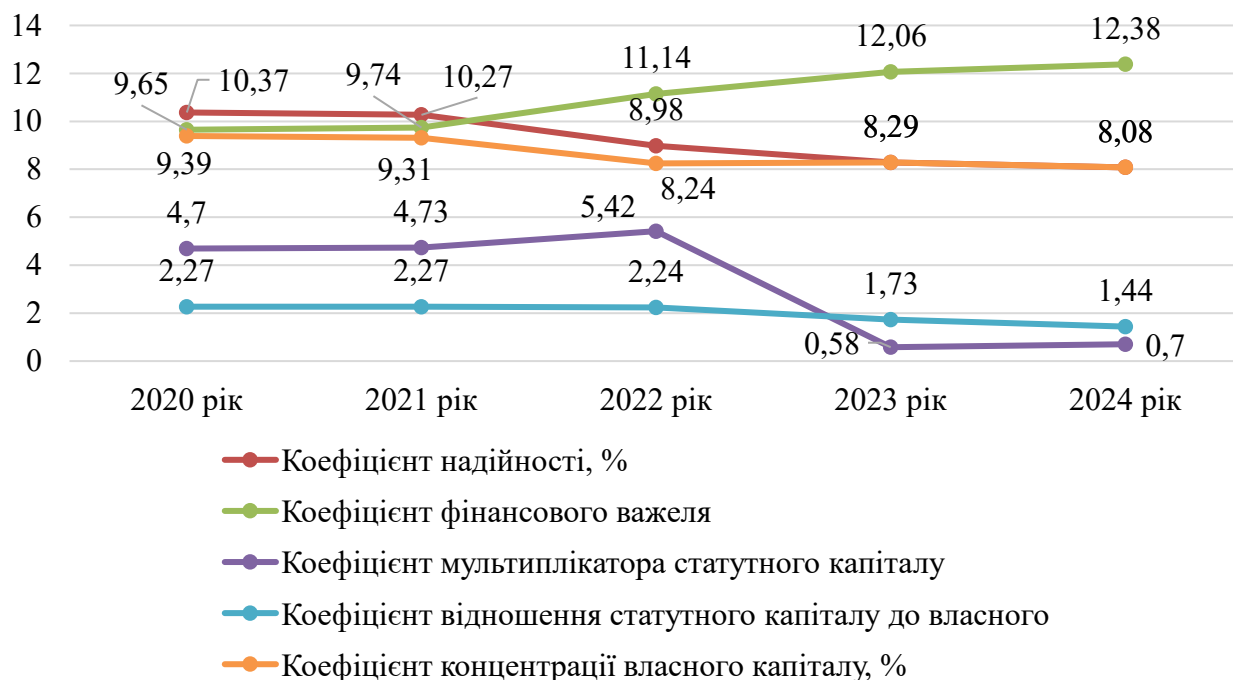


Рис. 2.9 Динаміка показників фінансової стійкості АТ «Ощадбанк» за 2020–2024 роки

Зниження коефіцієнта концентрації власного капіталу (з 9,39% до 8,08%)

доповнює цю картину: частка власних коштів у загальному фінансуванні скорочується, а роль залучених ресурсів зростає. У поєднанні з підвищеним важелем це підкреслює активну динаміку балансу – банк масштабує операції, використовуючи ринок пасивів.

Загалом, показники відображають кероване нарощування бізнесу при помірному «погіршенні» капітальних пропорцій. На тлі раніше зафіксованого покращення якості активів (зниження NPL) та достатнього рівня ліквідності (LCR/NSFR вище нормативів) така конфігурація виглядає збалансованою.

Разом із тим, щоб утримувати комфортний запас стійкості, доцільно спрямовувати частину прибутку на докапіталізацію, стежити за концентрацією залучених коштів і зберігати консервативний підхід до ризиків кредитування.

Висновки до 2 розділу

У 2020-2024 роках діяльність Ощадбанку та банківської системи України в цілому характеризувалася поступовим зміцненням позицій і зростанням ефективності. Якщо перші роки відзначалися впливом кризових чинників, що позначалося на прибутковості, то з 2022 року розпочалося відновлення, яке стало особливо помітним у 2023-2024 роках. Чистий прибуток Ощадбанку зростав високими темпами, що дозволило покращити показники рентабельності капіталу та активів, водночас капіталізація та обсяг активів істотно збільшилися. Це свідчить про зважене управління ресурсами, зростання довіри вкладників і здатність банку швидко адаптуватися до змін середовища.

З боку банківської системи загалом простежується консолідація ринку: зменшення кількості установ поєднувалося зі зростанням їхньої фінансової стійкості. Сектор поступово нарощував капітал, відновлював прибутковість і зберігав ключові функції посередника для економіки.

Таким чином, упродовж 2020-2024 років банківська система України разом із Ощадбанком продемонструвала стійкість, здатність долати кризові виклики та забезпечувати позитивну динаміку розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

3.1. Пріоритетні напрями формування стратегії забезпечення ефективності діяльності банку

У сучасних умовах швидких трансформацій та високої конкуренції на фінансовому ринку проблема забезпечення ефективності діяльності банків набуває особливої актуальності. Ефективне управління сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності окремої установи, а й забезпечує стабільність фінансової системи в цілому.

Стратегія забезпечення ефективності діяльності банку передбачає визначення цілей, завдань і заходів, спрямованих на оптимізацію його функціонування. Вона реалізується через координацію та раціональне використання ресурсів, а також шляхом вибору найдоцільніших методів і форм управління. Розробка такої стратегії є складним процесом, що зумовлено багатьма чинниками [36, с.180].

По-перше, стратегічні напрями мають формуватися на основі ретельного перспективного аналізу та прогнозування зовнішніх тенденцій. Йдеться про оцінку макроекономічного середовища, стану ринку банківських послуг і його сегментів, особливостей державного регулювання та податкової політики.

По-друге, важливу роль відіграють внутрішні умови функціонування банку: обсяги й структура ресурсної бази, цілі розвитку, відносна дохідність різних активів з урахуванням рівня ліквідності та ризику. Ймовірнісний характер цих чинників ускладнює процес формування стратегії та потребує системного підходу.

Особливої уваги, на нашу думку, заслуговує аналіз напрямів зниження витрат та визначення найбільш прибуткових сегментів кредитної діяльності. У науковій літературі представлено низку програм скорочення витрат банків, розроблених як зарубіжними, так і вітчизняними дослідниками (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Практичні аспекти скорочення витрат комерційного банку

Категорія	Потенціал зниження	Приклади
Витрати на оренду	5-15%	Оптимізація умов оренди Зменшення орендованих площ.
Витрати на Маркетинг і рекламу	5-15%	Перегляд політик і процедур, пов'язаних з цією категорією витрат. Підвищення ефективності використання та контролю за результативністю маркетингових і рекламних заходів.
Господарські витрати	15-20%	Збільшення прозорості у процесах відбору постачальників та укладанні контрактів. Розробка єдиної системи стандартів і норм витрат.
Централізація функцій	10-20%	Централізація деяких функцій обслуговування, таких як оцінка кредитних ризиків та робота call-центру, на рівні головного офісу для використання ефекту масштабу. Центри обслуговування можуть бути розміщені в регіонах з меншою вартістю нерухомості і праці.
Аутсорсинг	До 10%	Аутсорсинг бізнес-процесів - це передача виконання певних функцій третій стороні, для якої ця діяльність є основною і здійснюється за менші витрати (наприклад, пошук і навчання персоналу, інкасація, автослужба, прибирання приміщень). Стратегічне партнерство з постачальниками послуг - установлення довгострокових та взаємовигідних відносин з контрагентами, спрямованих на досягнення спільних цілей та підвищення конкурентоспроможності обох сторін.
Автоматизація	15-25%	Оптимізація системи обліку витрат, пов'язаних з відрядженнями та представницькою діяльністю. Оптимізація процесу видачі та оплати рахунків з автоматичною авторизацією та відстеженням термінів заборгованості перед кредиторами.
Зміна/оптимізація бізнес-процесів	20-30%	Аналіз та виправлення обмежень у виконанні бізнес-процесів.

Джерело: складено автором на основі [40]

Для АТ «Ощадбанк» доцільно впровадити заходи з оптимізації витрат у таких напрямках:

- витрати на персонал;
- витрати на оренду;
- витрати на маркетинг і рекламу;

- господарські витрати.

Скорочення витрат можливе завдяки:

- централізації окремих функцій управління;
- залученню аутсорсингових послуг;
- автоматизації ключових операційних процесів;
- оптимізації бізнес-процесів [4, с.75].

Таким чином, підвищення ефективності банку шляхом зменшення витрат і визначення прибуткових напрямів кредитної діяльності є важливою складовою його стратегії, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Доцільно запропонувати банкам такі шляхи підвищення прибутковості, що є головним чинником ефективності їхньої діяльності:

- ретельна оцінка ризиків та впровадження практичних заходів для їх зниження. Для управління кредитним ризиком ефективними інструментами є диверсифікація позик, постійний моніторинг фінансового стану позичальників, установлення кредитних лімітів, формування резервів, застосування сек'юритизації активів;

- зменшення загальних витрат, яке може бути досягнуто завдяки залученню дешевих ресурсів (наприклад, вкладів до запитання), оптимізації адміністративних витрат та витрат на утримання апарату управління;

- зміна структури активів шляхом збільшення питомої ваги прибуткових активів і скорочення «непрацюючих», проте у межах, що забезпечують необхідний рівень ліквідності;

- збільшення обсягів процентних активів через активне залучення нових позичальників, розвиток кредитного потенціалу, підвищення ефективності маркетингової діяльності та формування гнучкої процентної політики.

Банківські установи виступають рушійною силою економічного розвитку, відіграючи ключову роль у забезпеченні сталого розвитку України. Це особливо актуально в умовах кризових явищ, таких як пандемія COVID-19 та війна, які загострили вразливість фінансових систем. У цей період банки стають

надзвичайно чутливими до внутрішніх і зовнішніх факторів, пов'язаних із законодавчими змінами, регуляторними обмеженнями та зниженням довіри.

З огляду на це, підвищення ефективності діяльності банків повинно ґрунтуватися не лише на вдосконаленні фінансових результатів, а й на розвитку системних механізмів, спрямованих на досягнення позитивних довгострокових результатів [9].

Узагальнюючи, можна виокремити два ключові напрями покращення ефективності банківських установ (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Напрями підвищення ефективності діяльності банку

1.Вдосконалення ІТ технологій та техніки	2.Підвищення кваліфікації фахівців
Вдосконалення програмного забезпечення	Саморозвиток персоналу банку
Модернізації техніки фінансової установи	Обмін досвідом між банками
Покращення системи управління ризиками	Мотивування персоналу

Джерело: складено автором на основі [9]

1. Вдосконалення ІТ-технологій і технічного забезпечення, що сприятиме автоматизації бізнес-процесів, зниженню витрат та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

2. Підвищення рівня якості людського потенціалу, яке передбачає підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення системи мотивації та формування ефективної корпоративної культури.

Детальний розгляд напрямів підвищення ефективності банківської діяльності дозволяє виділити два ключові вектори: удосконалення ІТ-технологій та технічного забезпечення, а також підвищення якості людського потенціалу.

1. Удосконалення ІТ-технологій і технічної бази.

Сучасні банки не можуть ефективно функціонувати без використання інноваційних технологій. Постійне вдосконалення технічної інфраструктури дозволяє підвищити продуктивність, скоротити витрати й уникнути втрати позицій у банківських рейтингах.

Основні пропозиції у цьому напрямі:

- вдосконалення програмного забезпечення – охоплює всі бізнес-процеси банку, сприяє оптимізації обслуговування клієнтів та скороченню часу на виконання операцій;

- покращення системи управління ризиками – створення механізмів швидкого реагування на ризики, включаючи воєнні загрози та інші кризові чинники;

- розвиток системи кібербезпеки – забезпечення захисту персональних даних клієнтів і запобігання кібератакам;

- модернізація технічної бази – оновлення банкоматів, їхнє розширене розміщення у зручних локаціях, зменшення амортизаційних витрат, автоматизація ключових процесів [27, с.88].

2. Підвищення якості людського потенціалу.

Розвиток кадрового потенціалу є не менш важливим фактором ефективності банку, ніж технології.

Ключові напрями:

- підвищення кваліфікації персоналу через організацію курсів (онлайн та офлайн), що забезпечують розвиток практичних і теоретичних навичок;

- обмін досвідом між банками, у тому числі міжнародними, що дозволяє впроваджувати кращі практики та інтегруватися у глобальний фінансовий простір;

- мотивація працівників – створення сприятливого емоційного клімату, що особливо важливо в умовах війни;

- саморозвиток співробітників – формування умов для професійного зростання, просування продуктивних працівників на вищі посади;

- ефективний кадровий менеджмент – ротація кадрів, контроль часу перебування на посаді, пошук оптимальних рішень для малоефективних співробітників [21, с.432].

3. Оптимізація використання ресурсного потенціалу.

Ефективність банку значною мірою залежить від того, як він управляє своїми ресурсами.

Основні напрями:

- партнерство з іншими фінансовими установами для розширення ринкової присутності;
- управління резервами для забезпечення стабільності та відповідності вимогам регулятора;
- стрес-тестування – регулярна оцінка впливу різних сценаріїв на фінансову стійкість банку;
- внутрішні інновації – заохочення ідей працівників щодо підвищення продуктивності та покращення послуг.

До шляхів підвищення ефективності ресурсного потенціалу належать:

- розширення спектру послуг завдяки впровадженню інноваційних технологій;
- підвищення продуктивності праці;
- модернізація обладнання та технічних засобів;
- вдосконалення управлінських процесів.

4. Розвиток клієнтської бази.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності є залучення нових клієнтів. Це досягається за допомогою цільових бізнес-стратегій, орієнтованих на конкретні групи споживачів (табл. 3.3).

Управління прибутком банку вимагає створення комплексної системи, яка включає шість ключових елементів:

- 1) чітко визначену мету;
- 2) основні принципи та завдання;
- 3) ефективний механізм реалізації стратегії;
- 4) адекватне організаційне забезпечення;
- 5) методи аналізу прибутковості;
- 6) систематичний контроль виконання плану.

Важливу роль у цьому процесі відіграють управлінські методи – планування, аналіз, організація та контроль, які формують цілісний інструментарій для досягнення стабільної прибутковості.

Таблиця 3.3

Бізнес-стратегія роботи з клієнтами

Корпоративні клієнти	- посилення впливу банку і збільшення частки прибутку на ринку банківських послуг - оптимізація для досягнення високого прибутку - Забезпечення високоякісного, оперативного і комплексного обслуговування корпоративних клієнтів через мережу банківських відділень, включаючи стандартні підходи. - створення систем комплексного обслуговування у поєднанні з індивідуальним підходом
Середній і малий бізнес	- залучення нових клієнтів - надання широкого спектру стандартних високоякісних послуг на всіх рівнях банку
Фізичні особи	- збільшення частки банку на ринку депозитів фізичних банківської системи України - участь в державних програмах недержавного пенсійного забезпечення, виплат пенсій і грошової допомоги
Фінансові інститути	- побудова внутрішньої організаційної і функціональної моделі відповідно до міжнародних стандартів для інтеграції в європейську банківську систему - збереження ринкової позиції банку

Джерело: складено автором на основі [24]

У сучасних умовах особливого значення набуває врахування впливу нестабільного фінансового становища країни. Політичні та економічні чинники можуть прямо впливати на рівень доходів банків, тому актуальним є використання досвіду провідних економістів і банкірів інших країн для розробки заходів із захисту прибутку від політичних ризиків.

Формування стратегії досягнення прибутку передбачає розгляд прибутку не як пасивного доходу, а як результату активних дій. Прибуток, який створюється завдяки ініціативності, інноваційності, готовності приймати ризики, раціональному використанню ресурсів і зваженій політиці щодо управління заборгованістю, є свідченням стійкості стратегічних характеристик банку у довгостроковій перспективі [24, с.6].

Водночас зміна характеристик діяльності банку, зокрема підвищення якості послуг чи зниження інтенсивності інвестицій, зумовлює появу нових результатів, що з часом стабілізуються і стають «новою нормою» в межах сформованої комбінації факторів. Якщо фактичні результати відхиляються від

прогнозних, розрахованих на основі ринкових закономірностей, у подальшому вони мають тенденцію повертатися до звичайного рівня.

Отже, найкраща стратегія управління прибутком – це та, що забезпечує стабільні позитивні результати навіть в умовах ринкових коливань. Ефективне управління передбачає застосування стратегічного підходу, орієнтованого на активні дії, інновації та адаптацію до змін, що в комплексі гарантує банку стійку прибутковість.

3.2. Перспективи підвищення ефективності діяльності банку в умовах цифровізації

Підвищення ефективності діяльності українських банків зумовлене тим, що вони стають активними учасниками глобального банківського ринку, для якого характерне всебічне оцифрування операцій у віртуальному просторі. У цих умовах українським банкам необхідно розробляти, впроваджувати та активно застосовувати інноваційні технології банківського бізнесу, що ґрунтуються на загальній цифровізації фінансових процесів.

Аналіз наукової літератури свідчить, що сучасне розуміння ефективності банку виходить за межі класичних економічних критеріїв (співвідношення виробничих обсягів та витрат). Сьогодні воно включає здатність банку до адаптації та підтримання конкурентоспроможності у динамічному зовнішньому середовищі. Ефективність банку визначається не лише максимізацією прибутку при мінімальних витратах, а й його здатністю функціонувати як єдина система, що розвивається та взаємодіє із середовищем.

У цьому контексті важливу роль відіграє цифрова економіка, яка є рушійною силою розвитку країн у період «третьої хвилі глобалізації». Вона робить акцент на інформації та знаннях як основних ресурсах. Як зазначає Г. Карчева, цифрова економіка являє собою віртуальне середовище, яке доповнює

традиційну економіку. Товари та послуги, що створені у класичній економіці, але надаються за допомогою цифрових технологій, формують основні продукти цифрової економіки [12, с.36].

Впровадження цифрових технологій у банківську сферу матиме індивідуальний характер для кожного банку залежно від підходів, ресурсів та часу реалізації. Водночас, трансформація є неминучою умовою підвищення конкурентоспроможності. Головним завданням керівництва банків є усвідомлення доцільності цифровізації та своєчасне впровадження заходів, спрямованих на інтеграцію нових технологій у бізнес-модель.

Еволюцію цифрового банкінгу з позиції проникнення у фінансову активність клієнтів доцільно представити трьома етапами.

Першим етапом цифровізації банківської діяльності стало запровадження цифрових каналів управління рахунками, таких як інтернет- та мобільний банкінг. Наступний крок був пов'язаний із появою цифрових продуктів, зокрема можливості оформлення кредитів без паперових документів. Третій етап характеризується розвитком так званого «цифрового мозку» (Big Data), коли програмне забезпечення аналізує фінансову інформацію клієнтів і формує персоналізовані моделі взаємодії, фактично впливаючи на їхню фінансову поведінку з метою оптимізації задоволення потреб.

Для ефективного розвитку цифровізації банківського сектору ключовими є такі компоненти:

1. Система віддаленої ідентифікації та захисту персональних даних – створення надійної «м'якої інфраструктури», яка гарантує безпеку та конфіденційність клієнтської інформації.

2. Актуальне цифрове законодавство – закріплення цифрових прав громадян, принципів цифровізації, усунення нормативних бар'єрів та запровадження податкових і регуляторних стимулів.

3. Розвиток цифрової інфраструктури – забезпечення нової якості фінансових послуг і широкого доступу до Інтернету по всій території України.

4. Захист інтелектуальної власності та підготовка висококваліфікованого

людського капіталу, здатного працювати з новітніми технологіями та володіти спеціалізованими компетенціями [30, с.16].

За результатами дослідження Galileo, 65% клієнтів досі обирають традиційні банки для ведення основних рахунків, проте дані JD Power за 2022 рік свідчать, що 27% користуються переважно онлайн-банками. При цьому серед тих, хто зберігає кошти у традиційних банках, 77% паралельно розміщують частину ресурсів в інших установах.

Отже, цифрова трансформація банківського сектору повинна відбуватися максимально швидкими темпами. Сьогодні перед банками постає вибір: або співпрацювати з фінтех-компаніями у процесі цифрової трансформації, або поступово перетворюватися на необанки.

Основні етапи цифрової трансформації банків доцільно узагальнити у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Етапи цифровізації банківського сектор [22]

Етапи	Основний зміст	Переваги
1.	Поява Digital-каналів, таких як мережі банкоматів, мобільного банку, чат-ботів, які сприяють побудові нової екосистеми, в центрі якої виявляється користувач.	Така система дозволяє банку та клієнтам взаємодіяти в будь-який час і через будь-який зручний канал зв'язку.
2	Розробка Digital-продуктів: безконтактні платежі, віртуальні платежі, BigData.	Наявність передових технологій дозволяє створювати продукти E2E, які призначені для цілодобового задоволення фінансових потреб споживача.
3	Впровадження повного циклу інформаційного обслуговування.	Цей крок дозволяє не лише покращити традиційні продукти, а й сприяє виникненню принципово нової моделі бізнесу, що дозволяє інтегрувати банк в глобальний інтернет-простір.
4	Створенням «цифрового мозку» (Digital Brain), який спрямований на автоматизацію вивчення даних у всіх сегментах економіки з метою аудиту	Дозволяє організаціям мати більш повне уявлення про їхні можливості в конкретній галузі.
5	Виникнення «цифровий ДНК».	Така система передбачає наявність нових напрямів розвитку і, відповідно, введення нових стратегічних рішень на будь-якому етапі існування банку.

Міжнародний досвід підтверджує: попри стабільно високий рівень довіри до традиційних банків, значна частина клієнтів активно переходить до послуг необанків і фінтех-рішень. Таким чином, цифрова трансформація стає не лише необхідністю, а й стратегічною можливістю для традиційних банків зберегти й зміцнити свої позиції у цифровому середовищі.

У сучасних умовах більшість українських банків активно реалізують цифрові трансформації, інтегруючи інноваційні рішення у свої бізнес-моделі та ключові напрями роботи з клієнтами. Це дозволяє їм не лише підвищувати рівень сервісу, а й утримувати конкурентоспроможність у швидкозмінному фінансовому середовищі [13, с.258].

АТ «Ощадбанк» активно працює над підвищенням ефективності та зміцненням своїх позицій на ринку завдяки впровадженню сучасних технологій. Серед ключових інновацій та технологічних рішень, реалізованих банком, варто виділити:

1. Хмарні технології. Використання хмарних платформ дало змогу забезпечити безперервність бізнес-процесів, підвищити стійкість банківської системи та швидкість обслуговування клієнтів. Крім того, хмарні рішення гарантують надійний захист даних та гнучкість в управлінні операціями.

2. Office та електронний документообіг. Створена система дозволяє клієнтам дистанційно оформлювати банківські продукти й послуги, що значно підвищує зручність та швидкість взаємодії з банком.

3. Інтернет-банкінг для бізнесу. Пропонується широкий спектр послуг для корпоративних клієнтів, включаючи дистанційне управління рахунками та здійснення платежів, що полегшує фінансове адміністрування для підприємців та компаній.

4. Інтеграція з міжнародними платіжними системами. Співпраця з глобальними платіжними мережами забезпечує швидкі й безпечні міжнародні перекази, що особливо актуально в умовах зростання глобалізації та мобільності населення.

5. Контактні та безконтактні платіжні рішення. Завдяки підтримці Apple

Pay, Google Pay та інших мобільних сервісів клієнти мають змогу здійснювати платежі швидко, безпечно та без фізичного контакту, використовуючи смартфони чи смартгодинники.

Ці інновації підтверджують стратегічний курс банку на цифровізацію та клієнтоорієнтованість, а також демонструють його готовність до інтеграції в глобальний фінансовий простір.

Початок повномасштабної війни в Україні став серйозним випробуванням для всієї банківської системи, у тому числі й для АТ «Ощадбанк». Головними завданнями у воєнний період стали:

- забезпечення безперервності роботи банку;
- збереження активів клієнтів;
- підтримання ліквідності установи [34, с.6].

Незважаючи на складні умови, більшість співробітників залишилися працювати в Україні, демонструючи високу відповідальність та стійкість. Це дозволило банку виконувати свої функції й підтримувати як соціально вразливі групи (пенсіонерів), так і великий бізнес.

У цифровій економіці особливо важливим є накопичення статистичних даних про інновації та аналіз їхніх постефектів для обґрунтування прямого зв'язку між рівнем інноваційності банку та його ефективністю. Сучасні фінансові технології не лише покращують якість сервісу, але й підвищують конкурентоспроможність банківських установ.

У табл. 3.5 відображено вплив окремих фінансових технологій на ефективність банків, а також переваги й недоліки їхнього впровадження.

Особливо перспективним напрямом є використання технології блокчейн, яка забезпечує високий рівень безпеки та прозорості операцій. Як розподілена база даних, блокчейн робить транзакції доступними для перевірки всіма учасниками системи, що мінімізує ризики шахрайства та фінансових маніпуляцій. Крім того, відсутність посередників у здійсненні транзакцій знижує операційні витрати й прискорює процес проведення платежів. Збереження інформації в незмінному вигляді гарантує захист від фальсифікацій

та втрати даних.

Таблиця 3.5

Базові види фінансових технологій у забезпеченні ефективності банку

Найменування фінансової технології	Функціональне призначення	Канал впливу на ефективність	Переваги	Недоліки
Штучний інтелект	Моделювання алгоритмів банківського обслуговування, створення інтерфейсів із взаємодії з клієнтами	Персоналізація банківських продуктів і послуг	Швидка обробка і виявлення клієнтських запитів	Мінімізація живого спілкування співробітників банку з клієнтом
Блокчейн	Децентралізовані онлайн-сервіси	Підвищення надійності і захищеності банківських операцій	Прискорення процесів при взаємодії контрагентів	Відсутність нормативно-правового регулювання
Мобільні технології	Використання віддаленого доступу до банківських продуктів і послуг	Підвищення доступності банківського сервісу	Посилення персоналізації банківських продуктів	Доцільність освоєння клієнтами сучасних мобільних технологій

Джерело: складено автором на основі [36]

Мобільні технології зробили банківські послуги значно доступнішими. Завдяки мобільним додаткам клієнти можуть здійснювати операції та перевіряти рахунки у будь-який час і з будь-якого місця. Це знижує потребу у фізичних відділеннях, скорочує витрати банків на утримання персоналу й інфраструктури та дає змогу швидше впроваджувати цифрові новації. Водночас мобільні застосунки збирають дані про поведінку клієнтів, що дозволяє створювати персоналізовані пропозиції.

Відкритий банкінг формує мережу взаємодії банків, третіх сторін і постачальників технологій. Він зменшує витрати на утримання персоналу, але створює ризики технічних збоїв і кібератак [19, с.22].

Інтернет речей (IoT) оптимізує обслуговування клієнтів, зменшує час очікування, а також допомагає раціонально використовувати банкомати.

Кібербезпека стає ключовим напрямом інвестицій: розробка стратегій захисту, удосконалення систем безпеки та навчання персоналу дозволяють

запобігати шахрайству й зберігати довіру клієнтів.

Хмарні технології забезпечують розміщення інфраструктури у хмарних середовищах, організацію віддалених каналів взаємодії з банком, підвищення захисту даних та розвиток нових послуг.

Голосова біометрія покращує захист клієнтських акаунтів і скорочує час обслуговування при зверненнях до операторів.

Використання таких інновацій сприяє ефективнішому використанню ресурсів, зниженню витрат, підвищенню конкурентоспроможності та залученню нових клієнтів. Водночас історичний досвід доводить, що висока ризикованість банківської діяльності потребує постійного державного регулювання, аби уникнути криз у фінансовій системі.

Цифрові валюти розглядаються як майбутнє банківської сфери. Їх розробляють як центральні банки, так і приватні компанії. Вони мають властивості фізичних грошей, але існують виключно в цифровому форматі (приклади: Amazon Coins, Libra (Diem), Facebook Credit, Nintendo Points).

Фінансові екосистеми об'єднують усіх учасників фінансового ринку на єдиній ІТ-платформі, пропонуючи клієнтам широкий спектр послуг в одному місці. Ключова роль у розвитку таких екосистем належить банкам, адже саме вони стають їхнім ядром. У центрі будь-якої екосистеми завжди знаходиться клієнт.

В Україні ще зберігається значний потенціал для розвитку фінансових технологій. Перспективними напрямками є:

- Prepaid-картки, які швидко інтегруються з торговельними мережами й особливо привабливі для молоді;
- Co-brand картки у партнерстві з міжнародними сервісами (приклад – MasterCard та PayPal);
- Системи дистанційних відділень із використанням цифрового підпису;
- Комплексні пропозиції для МСБ («єдине вікно» для управління фінансами);
- Мобільні гаманці (Mobile Wallet) для Android та iOS з інтеграцією

NFC-технологій.

Основні напрями підвищення ефективності банків завдяки цифровим технологіям [38, с.52]:

1. Переведення банківських операцій у віртуальний простір, що мінімізує паперовий документообіг.
2. Віртуалізація сервісів для малого та середнього бізнесу, забезпечуючи швидший і зручніший доступ до фінансових продуктів.
3. Впровадження чат-ботів і голосових асистентів, які аналізують задоволеність клієнтів і підвищують якість сервісу.
4. Автоматизовані маркетингові платформи, спрямовані на оптимізацію рекламних кампаній і розширення клієнтської бази.

Висновки до 3 розділу

Загалом, підсумовуючи дослідження проблем і шляхів підвищення ефективності банківських установ, можна зробити висновок, що сучасний банківський сектор функціонує в умовах постійних викликів – від економічної та політичної нестабільності до загострення конкуренції та технологічних змін. Найбільш відчутними проблемами залишаються високий рівень кредитних ризиків, нерівномірна структура доходів, потреба у зміцненні капітальної бази, а також недостатній рівень цифровізації в окремих установах. Водночас позитивним є те, що банки зберігають потенціал до розвитку завдяки впровадженню нових фінансових технологій, диверсифікації послуг та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Шляхи подолання існуючих проблем передбачають посилення системи управління ризиками, удосконалення кредитної та інвестиційної політики, зменшення операційних витрат через автоматизацію процесів, активне застосування цифрових сервісів та розширення спектра банківських продуктів. Крім того, важливими залишаються прозорість у діяльності, дотримання регулятивних норм та формування довіри з боку клієнтів і партнерів.

ВИСНОВКИ

Проблема підвищення ефективності діяльності залишається актуальною для більшості українських банків, особливо в умовах кризових явищ, коли чимало фінансових установ демонструють негативні результати.

У ході дослідження було розкрито сутність понять «ефект», «ефективність» та «економічна ефективність». Ефективність діяльності комерційного банку визначається як здатність задовольняти потреби клієнтів і самого банку за умови наявності системи управління, що базується на науково обґрунтованій стратегії розвитку. З економічної точки зору ефективність є підсумковим показником, який відображає співвідношення економічного ефекту до витрат ресурсів, а також рівень продуктивності використання коштів акціонерів та вкладників.

Критеріями оцінки ефективності виступають як фінансові результати (дохід, прибуток), так і показники результативності (рентабельність). Важливу роль відіграють також усі групи показників фінансового стану, яких досягає банк, із врахуванням їх значущості не лише для самого банку, а й для соціально-економічного середовища, у якому він функціонує.

На рівень ефективності впливає значна кількість чинників. У науковій літературі пропонуються різні підходи до їх класифікації: зовнішні та внутрішні, загальні та специфічні, кількісні й якісні, суб'єктивні та об'єктивні.

Процес оцінки ефективності діяльності банку включає кілька етапів:

1. Визначення основних аспектів, що враховуються під час оцінки ефективності.

2. Проведення аналітичної роботи, яка охоплює вибір методологічного інструментарію та обчислення показників для оцінки рівня ефективності. Найчастіше застосовуються коефіцієнтний та аналітичний підходи.

3. Узагальнення результатів аналізу, виявлення факторів, що впливають

на ефективність, та формування висновків і рекомендацій щодо підвищення результативності банківської діяльності.

У 2020-2024 роках діяльність АТ «Ощадбанк» та банківської системи України в цілому супроводжувалася відновленням і підвищенням ефективності, що підтверджується конкретними фінансовими результатами.

У 2022 році чистий прибуток Ощадбанку становив лише 638 тис. грн, однак уже у 2023 році він зріс у 9 разів і досяг 5,98 млн грн, а у 2024 році – ще більше, до 7,89 млн грн. Паралельно збільшувався обсяг капіталу банку: з 22,2 млрд грн у 2022 році до 34,6 млрд грн у 2024 році, а активи – з 269,3 млрд грн до 428,6 млрд грн. Це позитивно відобразилося на рентабельності: показник ROE зріс із 2,88% у 2022 році до 22,79% у 2024 році, тоді як ROA піднявся з 0,24% до 1,84%.

Банківська система загалом також демонструвала стійкість. Якщо у 2020 році в Україні працювало 73 банки, то у 2024 році їх залишилося 61, що свідчить про консолідацію та зміцнення ринку. Попри скорочення кількості установ, обсяг активів сектору зростає, а прибутковість відновлювалася завдяки підвищенню капіталізації та ефективному управлінню ризиками.

Отже, у 2020-2024 роках банківська система та Ощадбанк зокрема продемонстрували здатність не лише витримати економічні та воєнні виклики, а й забезпечити суттєве покращення фінансових результатів, що створює підґрунтя для подальшого розвитку та стабільності сектору.

З метою підвищення ефективності діяльності банку запропоновано низку заходів, спрямованих на зміцнення його фінансових позицій та посилення конкурентоспроможності. До ключових напрямів належать:

- збільшення клієнтської бази, що дозволить розширити джерела доходів та підвищити стабільність фінансових потоків;
- впровадження сучасних систем та технологій, спрямованих на нарощення ресурсного потенціалу й оптимізацію бізнес-процесів;
- управління ризиками процентних ставок, яке забезпечить стійкість банку до коливань ринкових умов;

- реалізація зваженої маркетингової та цінової політики, що сприятиме формуванню позитивного іміджу й залученню нових клієнтів;
- зниження рівня витрат за рахунок оптимізації процесів і скорочення неефективних витратних статей;
- підвищення якості кадрового потенціалу, що забезпечує професійність і гнучкість управлінських рішень.

Водночас зроблено висновок, що сучасна стратегія розвитку банків неможлива без активного використання цифрових технологій. Вони забезпечують банкам значні конкурентні переваги, проте водночас породжують нові фінансові ризики, які можуть впливати на стабільність і ефективність їхньої діяльності.

До ключових напрямів підвищення ефективності банків на основі цифровізації можна віднести:

1. Перехід банківських операцій у віртуальний простір, що мінімізує або повністю усуває паперовий документообіг.
2. Віртуалізація сервісів для МСБ, яка забезпечить швидший та зручніший доступ підприємців до банківських послуг і скоротить витрати на фізичні відвідування відділень.
3. Використання чат-ботів та голосових асистентів, що сприятиме підвищенню якості обслуговування, дозволить отримувати оперативну підтримку й аналізувати рівень задоволеності клієнтів.
4. Розробка автоматизованої маркетингової платформи, яка підвищить ефективність рекламних кампаній завдяки персоналізованому підходу та орієнтації на цільові сегменти клієнтів.
5. Впровадження технологій Big Data, що дає можливість глибокого аналізу поведінки клієнтів, прогнозування їхніх потреб і формування нових фінансових продуктів.

Таким чином, запропоновані напрями сприятимуть формуванню адаптивного механізму управління комерційним банком, здатного ефективно функціонувати в умовах постійних змін ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07 грудня 2000 року № 2121 – III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
2. Про Національний банк України: Закон України від 20 травня 1999 №679-XIV зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14>
3. Барановський О. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн. *Вісник НБУ*. 2022. №4. С. 8 – 19.
4. Брегеда О. Послуги як продукт банківської діяльності. *Банківська справа*. 2023. №6. С. 73 – 78.
5. Бугель Ю.В. Комерційні банки як інституційна основа організації кредитних відносин в економіці ринкового типу. *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2022. №6. С. 234 – 236.
6. Васюренко Л.В. Ресурси комерційного банку: теоретичний та прикладний аналіз. Монографія. Х.: ПП Яковлева. 2023. 88с.
7. Васюренко О. Ресурсний потенціал комерційного банку. *Банківська справа*. 2022. №1(143). С.58 – 64.
8. Вовчак О. Причини та наслідки впливу світової фінансової кризи на розвиток банківського і реального секторів економіки України. *Вісник НБУ*. 2023. №8. С. 22 – 25.
9. Д’яконова І.І. Удосконалення банківських операцій і попередження ризиків як умова зміцнення банківської системи України. Монографія. Суми. Університетська книга. 2020. 88 с.
10. Дзюблюк О.В. Організація грошово-кредитних відносин суспільства в умовах ринкового реформування економіки. Монографія. К. Поліграф. 2020. 512 с.
11. Зарицька І. Передумови та особливості прояву сучасної світової

банківської кризи. *Вісник НБУ*. 2020. №6. С. 20 – 29.

12. Заруба О.Д. Ресурсне забезпечення банку: розробка моделі. *Вісник НБУ*. 2021. №9. С. 35 – 37.

13. Зимовець В.В. Державна фінансова політика економічного розвитку. *НАН України: екон. та прогнозув.* К. 2024. №4. С. 256 – 261.

14. Карчева Г. Основні проблеми розвитку банківської системи України у посткризовий період та шляхи їх вирішення. *Вісник Національного банку України*. 2020. №8. С. 30 – 36.

15. Килипенко Н.Є. Структура відсоткових ставок у грошово-кредитній системі. *Наук. вісник НЛТУ України: Зб. наук.-техн. праць*. Львів: НЛТУ України. 2022. Вип.16.6. С. 241 – 247.

16. Коваленко В.В. Діагностичні процеси в антикризовому управлінні банківською системою. *Вісник Української академії банківської справи*. 2021. №1(24). С. 81 – 87.

17. Корнилюк Р. Вплив іноземних банків на розвиток кредитного ринку України. *Банківська справа*. 2021. №4. С. 50 – 59.

18. Кочетков В. М. Забезпечення фінансової стійкості сучасного комерційного банку: теоретико-методологічні аспекти. Монографія. К. КНЕУ. 2022. 238 с.

19. Кравченко І. Криза та регулювання фінансової системи і перспективи. *Вісник НБУ*. 2023. №1(155). С.19 – 23.

20. Лис І. Удосконалення управління ліквідністю банку в умовах світової фінансової кризи. *Банківська справа*. 2021. №4. С. 19 – 24.

21. Лисенко М. Я. Перспективи консолідації банківської системи України. *Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. пр.* К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет». 2022. Вип.27. Т. 1. С. 430 – 435.

22. Маслак О.І. Особливості кредитування реального сектору економіки в умовах фінансової нестабільності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. № 22(11). 2024. С. 3 – 10.

23. Мещеряков А.А. Функції комерційного банку в умовах глобалізації світової економіки. *Вісник УБС НБУ*. 2020. №1. С. 224 – 229.
24. Міщенко В. І. Проблеми капіталізації та консолідації банківської системи України. *Вісник НБУ*. 2024. № 10. С. 2 – 7.
25. Міщенко В. Удосконалення управління проблемними активами банків. *Фінанси України*. 2024. №10. С. 43 – 54.
26. Міщенко В.І. Інституційні засади державної підтримки банківського сектору в період кризи. *Вісник НБУ*. 2023. №8. С. 12 – 18.
27. Міщенко С.В. Проблеми реалізації монетарної політики в умовах структурних дисбалансів. *Вісник НБУ*. 2021. №3. С. 76 – 80.
28. В.В. Стельмах Монетарна політика Національного банку України: сучасний стан та перспективи змін: монографія. К.: Центр наукових досліджень Національного банку України, Університет банківської справи. 2020. 404 с.
29. Огородник В.В. Збалансування кредитно-інвестиційного потенціалу банків за умов фінансової нестабільності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. № 22(11). 2023. С. 89 – 87.
30. Осадчий І. Шляхи вдосконалення роботи з проблемними активами банків України. *Вісник Української академії банківської справи*. №1(30). 2021. С. 11 – 17.
31. Пантелєєва Н.М. Диверсифікація банківського бізнесу: стратегії, продукти та технології. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. №22 (11). 2021. С. 83 – 89.
32. Партин Г.О. Відновлення фінансової стійкості української банківської системи на основі створення «тимчасового» та «проблемного» банків. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №5. С. 193 –200.
33. Пацера М. Світова фінансова криза та її наслідки для банківської системи України. *Вісник Національного банку України*. 2023. №1. С. 28 – 33.
34. Петрик О. Фінансова криза в Україні та заходи щодо її подолання. *Вісник НБУ*. 2024. №8. С. 4 – 10.
35. Прушківська Е. В. Сучасний стан інтеграції банківської системи

України у світовий фінансовий простір. *Вісник Донецького національного університету*. 2024. Вип.1. С. 415 – 421.

36. Пустовійт Р.Ф. Тенденції та перспективи управління проблемними активами в глобальній банківській системі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. №5. С. 179 – 181.

37. Сомик А. Сучасний стан та напрями стимулювання інвестиційного кредитування в Україні. *Вісник Національного банку України*. 2020. №7. С. 28 – 34.

38. Черкашина К. Ф. Підвищення рівня капіталізації банків як передумова інтеграції до європейського фінансового ринку. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №3. С. 49 – 55.

39. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/ua>

40. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://www.bank.gov.ua>

АНОТАЦІЯ

Дашкевич О.М. Система оцінювання ефективності діяльності банку. Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025. 69 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи та практичні аспекти оцінювання ефективності діяльності комерційного банку, зокрема АТ «Ощадбанк». У першому розділі розкрито економічну сутність ефективності банківської діяльності, а також інформаційно-аналітичні засоби її оцінки. У другому розділі здійснено аналіз ефективності діяльності банківської системи України, наведено фінансово-економічну характеристику та ключові показники ефективності АТ «Ощадбанк» за 2020-2024 роки. Третій розділ присвячено напрямкам підвищення ефективності діяльності комерційного банку.

Ключові слова: банк, ефективність банківської діяльності, прибутковість, ліквідність, фінансова стійкість.

ANNOTATION

Dashkevych O. System for Assessing the Efficiency of Bank Activity. Manuscript. Qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 072 «Finance, banking, insurance and stock market». Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025. 69 p.

The qualification paper explores the theoretical foundations and practical aspects of assessing the efficiency of a commercial bank's activity, with a particular focus on JSC «Oschadbank». The first chapter reveals the economic essence of banking efficiency, as well as the informational and analytical tools for its evaluation. The second chapter presents an analysis of the performance of Ukraine's banking system, along with the financial and economic characteristics and key efficiency indicators of JSC "Oschadbank" for the period 2020-2024. The third chapter is devoted to identifying ways to improve the efficiency of a commercial bank.

Keywords: bank, banking efficiency, profitability, liquidity, financial stability.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ О.М. Дашкевич