

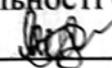
Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту

## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

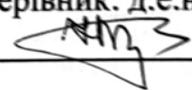
на тему:

**«Удосконалення системи управління фінансовими результатами діяльності акціонерного товариства комерційний банк «Приватбанк»»**

Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-24м  
спеціальності 073 – «Менеджмент»

 Гненний Я.Ю.

Керівник: д.е.н., професор каф. ЕПВМ

 Буреннікова Н. В.

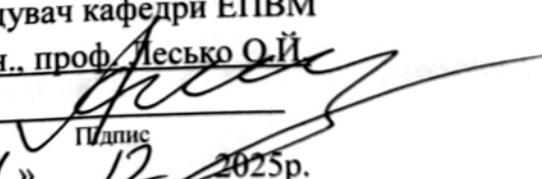
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри ФТІМ

 Ткачук Л.М.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., проф. Лесько О.Й.

  
Підпис  
«11» 12 2025р.

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)  
Галузь знань - 07 Управління і адміністрування  
Спеціальність 073 – Менеджмент  
Освітньо-професійна програма - Менеджмент підприємств, організацій і установ

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри ЕПВМ,  
к.е.н., професор  
О.Й. Лесько  
"08" 09 2025 року

**ЗАВДАННЯ  
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Гненному Ярославу Юрійовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління фінансовими результатами діяльності акціонерного товариства комерційний банк «Приватбанк»»

керівник роботи Буреннікова Наталія Вікторівна, д.е.н., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «24» 09 2025 року

2. Строк подання студентом роботи: 03.12.2025.

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження; законодавчі документи України та фінансова звітність підприємства, статистичні дані.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні основи управління фінансовими результатами діяльності банківської установи

2. Аналіз системи управління фінансовими результатами АТ КБ «Приватбанк»

3. Напрями удосконалювання системи управління фінансовими результатами АТ КБ «Приватбанк»

5. Перелік графічного матеріалу: презентація роботи.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Буреннікова Н.В., д.е.н., професор ЕПВМ		

7. Дата видачі завдання 08.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	08.09.2025 р.	Вик.
2.	Виконання спеціальної частини МКР Перший рубіжний контроль МКР ( 1-й розділ МКР)	жовтень 2025	Вик.
3.	Виконання спеціальної частини МКР Другий рубіжний контроль МКР ( 2-й розділ МКР)	листопад 2025 р.	Вик.
4.	Виконання спеціальної частини МКР Третій рубіжний контроль МКР ( 3-й розділ МКР)	грудень 2025 р.	Вик.
	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	листопад 2025 р.	Вик.
	Рецензування МКР	листопад, грудень 2025 р.	Вик.
	Захист МКР	грудень 2025 р., згідно графіка кафедри	Вик.

Студент



(підпис)

Керівник роботи



(підпис)

Гненний Я.Ю.

(прізвище та ініціали)

Буреннікова Н.В.

(прізвище та ініціали)

## Анотація

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «**Improvement of the Financial Performance Management System of the Joint Stock Company Commercial Bank «PrivatBank»**» присвячена дослідженню теоретичних, методичних та практичних аспектів ефективного управління фінансовими результатами у сучасних умовах функціонування банківських установ України.

Актуальність теми полягає у необхідності забезпечення стабільного фінансового стану банківського сектору України в умовах економічної нестабільності, воєнного стану, інфляційних процесів та цифрової трансформації фінансових послуг. Фінансові результати діяльності виступають ключовим показником ефективності підприємства, що відображає якість управлінських рішень і рівень конкурентоспроможності. Тому удосконалення системи управління фінансовими результатами набуває особливого значення для підвищення рентабельності, мінімізації ризиків і зміцнення довіри клієнтів.

Метою дослідження є розроблення теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовими результатами діяльності підприємства на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовими результатами банківської установи.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів і механізмів, що забезпечують ефективне формування, аналіз та оптимізацію фінансових результатів діяльності підприємства.

У процесі роботи використано методи системного та порівняльного аналізу, економіко-статистичний, графічний, розрахунково-аналітичний, індукції та дедукції, а також методи економічного моделювання. Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні матеріали АТ КБ «ПриватБанк», офіційна фінансова звітність та статистичні дані.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні підходів до оцінювання фінансових результатів банку, систематизації факторів впливу на

прибутковість та розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління фінансовими показниками.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій керівництвом банківських установ для оптимізації управлінських рішень, підвищення рентабельності, зменшення ризиків та покращення стратегічного планування фінансових результатів. Отримані результати можуть бути використані також у навчальному процесі під час викладання дисциплін з менеджменту та фінансового аналізу.

**Ключові слова:** фінансові результати; система управління; прибутковість; рентабельність; КРІ; бюджетування; ризик-менеджмент; аналіз витрат; АТ КБ «ПриватБанк»; цифрова аналітика (ВІ).

## Abstract

The master's thesis **“Improvement of the Financial Performance Management System of the Enterprise (on the Example of JSC CB PrivatBank)”** is devoted to the research of theoretical, methodological, and practical aspects of effective financial performance management in the context of modern challenges faced by the Ukrainian banking sector.

The relevance of the topic is determined by the necessity to ensure the financial stability of Ukrainian banks under conditions of economic turbulence, martial law, inflationary pressure, and digital transformation of financial services. Financial performance indicators serve as key measures of business efficiency, reflecting the quality of management decisions and the competitiveness level of the enterprise. Therefore, improving the financial performance management system is crucial for enhancing profitability, minimizing risks, and increasing customer trust.

The purpose of the study is to develop theoretical and methodological foundations as well as practical recommendations for improving the financial performance management system of the enterprise, based on the case study of JSC CB “PrivatBank.”

The object of the research is the process of managing the financial results of a banking institution.

The subject of the research is the set of methods, tools, and mechanisms that ensure the effective formation, analysis, and optimization of the financial performance of the enterprise.

The research employs methods of system and comparative analysis, economic-statistical and analytical approaches, graphical methods, induction and deduction, as well as economic modeling. The informational base includes legislative and regulatory acts of Ukraine, scientific publications by domestic and foreign scholars, analytical data of JSC CB “PrivatBank,” official financial statements, and statistical materials.

The scientific novelty of the research lies in improving the methodological approaches to evaluating financial performance, systematizing the factors influencing profitability, and developing recommendations aimed at increasing the efficiency of financial management in banking institutions.

The practical significance of the study is that the proposed recommendations can be used by bank management to optimize decision-making processes, improve profitability, reduce risks, and strengthen strategic financial planning. The obtained results may also serve as educational material for management and finance courses.

**Keywords:** financial performance; management system; profitability; return ratios; KPIs; budgeting; risk management; cost analysis; JSC CB “PrivatBank”; business intelligence (BI)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....	7
1.1. Сутність проблеми управління фінансовими результатами на сучасному етапі розвитку економіки України.....	7
1.2. Теоретико-методичні засади управління фінансовими результатами діяльності підприємства .....	15
1.3. Методи, показники та критерії оцінювання фінансових результатів діяльності підприємства .....	22
1.4. Висновки до розділу 1 .....	29
2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	32
2.1. Характеристика банківської галузі та АТ КБ «ПриватБанк».....	32
2.2. Аналіз показників щодо управління фінансовими результатами банківської установи.....	44
2.3. Аналіз системи управління фінансовими результатами в АТ КБ «ПриватБанк»: структура, процеси, контролінг, КРІ, цифрова аналітика.....	55
2.4. Висновки до розділу 2.....	63
3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	65
3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалювання фінансового менеджменту банку в умовах воєнної економіки.....	65
3.2. Розроблення моделі проактивного контролінгу фінансових результатів на основі Value-Based Management (VBM) та інструментів Business Intelligence.....	69
3.3. Оцінка економічної ефективності та стратегічного впливу впровадження запропонованих рекомендацій.....	73
3.4. Висновки до розділу 3.....	81

ВИСНОВКИ .....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТОК А.....	90
ДОДАТОК Б.....	91
ДОДАТОК В.....	94
ДОДАТОК Г.....	95
ДОДАТОК Д.....	96

## ВСТУП

Сучасна економіка України перебуває у стані глибокої трансформації, що зумовлена поєднанням воєнних, інфляційних та глобалізаційних факторів. У цих умовах підприємства стикаються з підвищеною невизначеністю, коливаннями валютного курсу, зниженням інвестиційної активності та зміною споживчої поведінки. Для стабільного функціонування необхідним стає формування ефективної системи управління фінансовими результатами, яка забезпечує прибутковість, оптимізацію витрат і конкурентоспроможність навіть у кризових умовах.

Менеджмент фінансових результатів виступає ключовою складовою стратегічного розвитку будь-якого суб'єкта господарювання, оскільки саме він визначає здатність підприємства забезпечувати фінансову стійкість, ліквідність і саморозвиток. Для банківського сектору ця функція набуває особливої ваги, адже від результативності управління прибутком та ризиками залежить стабільність фінансової системи країни загалом.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення системи управління фінансовими результатами банківських установ у контексті цифрової трансформації економіки та зростання макрофінансових ризиків. В умовах воєнного стану, підвищеної волатильності та структурних змін у фінансовому секторі банки мають впроваджувати нові аналітичні інструменти, контролінгові технології та KPI-моделі для забезпечення прозорості й ефективності управління.

АТ КБ «ПриватБанк» як найбільша державна банківська установа України є прикладом інтеграції сучасних підходів до управління фінансовими результатами, тому аналіз його системи менеджменту має значну практичну й наукову цінність.

**Метою** магістерської роботи є розроблення теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління фінансовими результатами банку на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

- узагальнити теоретичні підходи до сутності, структури та методології управління фінансовими результатами;

- визначити методи, показники й критерії оцінювання результативності діяльності банку;
- провести аналіз фінансово-господарських показників АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр.;
- оцінити ефективність існуючої системи управління фінансовими результатами;
- визначити роль контролінгу, КРІ-менеджменту та цифрової аналітики у підвищенні ефективності управління;
- запропонувати напрями вдосконалення системи фінансового менеджменту банку.

**Об'єктом** дослідження є процес управління фінансовими результатами банківської установи.

**Предметом** дослідження є теоретико-методичні засади та практичні механізми формування й удосконалення системи управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк».

**Методи дослідження.** У роботі використано методи системного, економіко-статистичного, порівняльного, графічного та факторного аналізу, методи моделювання, контролінгу та експертних оцінок для виявлення чинників, що впливають на прибутковість банку.

**Інформаційною базою** слугували нормативні акти НБУ, фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр., аналітичні огляди банківського сектору, статистичні матеріали Держстату України, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, а також офіційні дані з мережі Інтернет.

**Наукова новизна** дослідження полягає в удосконаленні методичного підходу до оцінювання та управління фінансовими результатами банку з урахуванням сучасних принципів контролінгу, системи КРІ та цифрової аналітики, що забезпечує підвищення точності управлінських рішень і прозорість фінансового моніторингу.

**Практична цінність** отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та інших

банків України для підвищення ефективності управління прибутковістю, оптимізації витрат і зміцнення фінансової стабільності.

**Апробація результатів.** Основні положення роботи апробовано під час студентських наукових конференцій кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

### 1.1. Сутність проблеми управління фінансовими результатами на сучасному етапі розвитку економіки України

Фінансові показники діяльності, безумовно, виступають ключовим індикатором економічної дієвості будь-якого суб'єкта господарювання, виконуючи роль визначального критерію успішності всіх управлінських рішень. Вони дають комплексне уявлення про підсумки господарської діяльності, рівень конкурентної спроможності, а також про фундаментальну здатність компанії до стійкого самостійного розвитку.

В умовах сучасної економіки України, що характеризується загостреною турбулентністю, структурними трансформаціями та значними воєнними ризиками, проблематика формування й ефективного управління фінансовими результатами набуває виняткової актуальності [1]. Справді, саме від досягнутого рівня прибутковості залежить не лише здатність підприємства забезпечувати самофінансування, але й його спроможність підтримувати стабільність, генерувати додану вартість та активно сприяти регіональному економічному зростанню [2].

Наразі процес управління фінансовими результатами в Україні стикається зі значними труднощами, що є прямим наслідком низки зовнішніх дестабілізуючих факторів. Серед них: прямі воєнні ризики, інтенсивний інфляційний тиск, коливання валютного курсу та загальне зниження інвестиційної активності [3]. Така складна ситуація вимагає від фінансового менеджменту підвищеної гнучкості та системного удосконалення механізмів контролю і прогнозування.

Як підкреслює Н. Сабліна, ефективне управління фінансовими результатами має ґрунтуватися на комплексному підході, який органічно поєднує в собі контроль за доходами, витратами, ліквідністю та капіталом [4]. Своєю чергою, Л. Прокопович та С. Бурлан акцентують, що саме прибуткове управління є наріжним каменем

фінансової стратегії, оскільки воно визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємства [5].

Як наголошують А. Капліна та Міщук Є, ключова проблема сучасного фінансового менеджменту досить часто полягає у дисонансі між стратегічними цілями та безпосередніми тактичними кроками планування [6]. Науковці зауважують, що значна кількість вітчизняних підприємств, на жаль, обмежується виключно короткотерміновим аналізом звітів про прибутки і збитки. Через це належна увага не приділяється комплексному менеджменту грошових потоків, маржинального прибутку та загальних фінансових ризиків. До того ж, згідно з позицією М. Войнаренка, лише завдяки інтеграції глибокого фінансового аналізу безпосередньо у стратегічне планування можна досягти сталого зростання вартості бізнесу та підвищити результативність управлінських рішень [7].

На міжнародному рівні управлінська практика вже тривалий час не зводиться виключно до стандартного бухгалтерського обліку. Наприклад, концепція Ч. Хорнгрена стверджує, що фінансовий результат — це не просто різниця доходів і витрат, а скоріше ефективний індикатор використання ресурсів [8]. Схожим чином, Дж. Друрі визначає, що система управління фінансовими результатами є важливим елементом управлінського обліку, який, власне, й забезпечує керівництво необхідною інформацією для прийняття як оперативних, так і стратегічних рішень [9]. Особливої уваги заслуговує модель Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), запропонована Р. Капланом тут фінансові показники стратегічно доповнюються нефінансовими (наприклад, рівнем задоволеності клієнтів, якістю внутрішніх процесів та розвитком персоналу), що дає можливість провести комплексну оцінку ефективності менеджменту [10].

З іншого боку, вітчизняна наука менеджменту, незважаючи на помітний прогрес, все ще знаходиться у процесі формування уніфікованої концепції управління фінансовими результатами, яка б повноцінно інтегрувала цифровізацію та враховувала мінливість ринку. Дропа Я. зазначає, що українські підприємства регулярно стикаються з труднощами у плануванні прибутку, забезпеченні доступу до фінансових ресурсів і ефективному контролю за витратами [1]. Це ускладнюється тим,

що більшість існуючих традиційних облікових моделей не враховують вплив інфляції, часового фактора та ризиків, а це, на жаль, значно знижує якість управлінських рішень [10].

Що стосується макроекономічного рівня, то сучасний етап розвитку України нерозривно пов'язаний із трансформацією банківської системи. АТ КБ «ПриватБанк», будучи найбільшою державною фінансовою установою, відіграє провідну, стабілізуючу роль на ринку. Таким чином, його практика управління фінансовими результатами є показовою моделлю для всієї банківської галузі. Варто підкреслити, що в умовах цифрової трансформації ПриватБанк активно інтегрує фінтех-рішення, автоматизовані системи контролінгу та механізми управління прибутковістю, що докорінно змінює традиційні підходи до фінансового менеджменту в Україні.

Насправді, проблематика управління фінансовими результатами в умовах сьогодення вже давно не зводиться лише до забезпечення прибутковості. Вона значно ширша і, по суті, охоплює такі критично важливі аспекти, як підтримання належної фінансової стійкості, необхідної ліквідності та достатності капіталу. Як слушно зазначає М. Войнаренко, коли підприємство демонструє стабільну фінансову ефективність, це стає передумовою економічної свободи, оскільки саме прибутковість є основою для розвитку здорового конкурентного середовища. Цей принцип особливо важливий для українського бізнесу, що функціонує в умовах війни та посткризового відновлення, де збереження прибутковості буквально дорівнює виживанню компанії [7].

У науковій літературі, як правило, виділяють кілька ключових підходів, які використовуються для управління фінансовими результатами:

- традиційний бухгалтерський підхід, що базується на аналізі фінансової звітності підприємства (зокрема форми № 2 «Звіт про фінансові результати»);
- аналітичний підхід, у межах якого глибоко досліджується структура доходів, витрат, маржинальний прибуток та точка беззбитковості;
- стратегічний підхід, що передбачає інтеграцію фінансових результатів у систему загального управління підприємством (наприклад, через BSC);

- системний підхід, який розглядає фінансовий результат як комплексний наслідок ефективності усіх бізнес-процесів [6].

На думку українських фахівців, таких як Н. Сабліна та Л. Прокопович, дійсно ефективна система управління фінансовими результатами обов'язково має інтегрувати елементи стратегічного планування, глибокої аналітики та контролінгу [4, 5]. Такий інтегрований підхід дає змогу не просто констатувати вже отриманий фінансовий результат, але й активно впливати на нього через застосування різноманітних управлінських інструментів. У банківській сфері це набуває особливого значення, адже на фінансовий результат впливає величезна кількість чинників, як внутрішніх (наприклад, відсоткова політика), так і зовнішніх (економічна ситуація, валютні ризики, рівень платоспроможності клієнтів, ступінь цифровізації банківських послуг тощо).

При цьому, слід зазначити, що більшість вітчизняних підприємств, на жаль, досі не мають достатньо розвинених і сучасних систем фінансового контролінгу. Як слушно підкреслює А. Капліна, головним недоліком сучасного фінансового менеджменту є його реактивний характер — тобто, він обмежується лише реагуванням на вже здійснені зміни, а не їхнім передбаченням [6]. Натомість, для досягнення високої ефективності, управління має бути проактивним, базуючись на постійному прогнозуванні, моделюванні потенційних ситуацій та автоматизованому моніторингу фінансових показників.

Фактично, фінансові результати є об'єктом міждисциплінарного управління, яке має поєднувати інструменти бухгалтерського обліку, фінансів, стратегічного менеджменту, економічного аналізу та інформаційних технологій. Наприклад Х. Вассербахер та М. Спіндлер вважають, що майбутнє фінансового менеджменту полягає саме у синергії потужних аналітичних систем, автоматизації процесів та розвитку стратегічного мислення керівництва [10]. У цьому контексті надзвичайно важливим напрямом для банків є впровадження технологій Business Intelligence (BI), які забезпечують глибокий і швидкий аналіз фінансових результатів, значно підвищуючи швидкість управлінських рішень [6].

Таким чином, головна суть проблеми управління фінансовими результатами полягає у безумовній необхідності переходу від застарілого, часткового обліково-аналітичного підходу до комплексного системного управління, яке має бути засноване на цифрових технологіях, стратегічному прогнозуванні та адаптивних моделях фінансового менеджменту [7].

На нашу думку, ефективне управління фінансовими результатами варто сприймати не як підсумковий етап діяльності підприємства, а як безперервний процес, що охоплює планування, аналіз, контроль, оцінювання ризиків та ухвалення управлінських рішень. Для банківських установ, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», така система повинна ґрунтуватися на принципах прозорості, достовірності інформації та гнучкості управління, що й створює надійну основу для стабільного фінансового розвитку в довгостроковій перспективі.

Аналізуючи процес формування системи управління фінансовими результатами, варто зазначити, що її розвиток тісно пов'язаний як із прогресом економічної теорії, так і зі зміною ролі фінансів у загальній системі менеджменту підприємства. Протягом історії змінювалися не лише методи оцінки фінансових показників, але й ключові управлінські цілі [4].

Протягом першої половини ХХ століття переважав бухгалтерський підхід, де фінансовий результат переважно розумівся як проста різниця між доходами та витратами, а увага зосереджувалася лише на фіксації показників у звітності. Однак, починаючи з кінця 1990-х, завдяки концепціям Р. Каплана та Дж. Друрі, акцент змінився на стратегічне управління [10]. Відтоді фінансовий результат став сприйматися як індикатор ефективності функціонування всієї системи менеджменту підприємства, а не просто як підсумок роботи бухгалтерії.

Розвиток концепцій стратегічного фінансового менеджменту та контролінгу значно розширив межі аналізу фінансових результатів. До них тепер входять такі важливі елементи, як прогнозування, планування, моніторинг і оцінювання результативності управлінських рішень. Цей новий підхід дозволив менеджменту перейти від пасивного обліку до активного впливу на формування фінансових показників [6].

У своїх дослідженнях Н. Сабліна наголошує, що ефективний менеджмент фінансовими результатами повинен обов'язково враховувати як короткострокові, так і довгострокові цілі підприємства. Він має базуватися на системі показників, що охоплюють фінансові й нефінансові аспекти діяльності [4]. , Л. Прокопович та С. Бурлан, своєю чергою, стверджують, що сучасна фінансова стратегія має не лише прагнути до забезпечення прибутковості, але й підтримувати фінансову рівновагу, забезпечувати раціональну структуру капіталу та сприяти зростанню загальної вартості бізнесу [5].

Іноземні дослідники, зокрема Дж. Хорнгрен і Р. Ентоні, активно розвивають концепцію *performance management* — тобто, управління результативністю. Ця концепція передбачає глибоку інтеграцію фінансового аналізу безпосередньо у процес ухвалення управлінських рішень. Головна мета цього підходу — створення доданої вартості та досягнення довгострокової ефективності підприємства [8].

В умовах функціонування сучасної української економіки менеджмент фінансовими результатами зіштовхується з комплексом системних перешкод. Військові дії та висока геополітична напруженість стали причинами падіння ділової активності, розриву логістичних ланцюгів, помітного скорочення попиту на фінансові послуги та зниження прибутковості банківського сегмента. Крім того, інфляційні тенденції та знецінення гривні зумовлюють зростання вартості фінансових ресурсів, погіршуючи результативність операційної діяльності. Суттєвими регуляторними чинниками залишаються корективи у податковій сфері та посилені вимоги НБУ стосовно резервування і достатності капіталу, що прямо відбивається на підсумках роботи банків, зокрема АТ КБ «ПриватБанк» [3].

Отже, фінансові результати суб'єкта господарювання свідчать не тільки про ефективність його господарювання, але й про його адаптивну спроможність щодо мінливого макроекономічного оточення. З огляду на це, сучасна система управління прибутковістю повинна базуватися на системному підході, що гарантує тісний взаємозв'язок усіх компонентів фінансової системи — від генерації доходів і до оптимізації видатків та розподілу чистого прибутку [5].

У своїх наукових працях Н. Сабліна, А. Капліна та Дж. Друрі визначили та класифікували декілька ключових груп факторів, що безпосередньо формують фінансові результати діяльності підприємства. Серед них виділяють:

- внутрішні чинники — охоплюють рівень виробничої організації, ефективність системи управління, структуру використовуваного капіталу та результативність застосування ресурсів;

- зовнішні чинники — стан економічного середовища, податкове навантаження, банківська та монетарна політика, валютна стабільність і рівень платоспроможності населення;

- технологічні чинники — ступінь цифровізації бізнес-процесів, автоматизація управлінського обліку та використання інноваційних фінтех-інструментів;

- соціально-економічні чинники — рівень професійної кваліфікації персоналу, корпоративна етика та системи мотивації працівників [9].

Таким чином, сукупна діяльність усіх цих чинників визначає фінансові підсумки діяльності суб'єкта, а дієве управління ними є ключовою запорукою забезпечення стійкого розвитку в умовах постійно мінливого ринкового середовища.

Класифікація що впливають на фінансові результати діяльності банківської установи може мати вигляд, як в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація факторів, що впливають на фінансові результати діяльності банківської установи

Група факторів	Зміст	Характер впливу
Внутрішні	структура витрат, політика ціноутворення, ефективність використання активів, рівень продуктивності праці, організаційна культура, обсяг та якість наданих послуг	підконтрольні підприємству

Продовження таблиці 1.1

Група факторів	Зміст	Характер впливу
Зовнішні	макроекономічна ситуація, податкова політика, інфляція, валютні коливання, конкурентне середовище, політична ситуація	неконтрольовані або частково контрольовані
Галузеві	рівень технологічного розвитку галузі, регуляторні вимоги, фінансова політика уряду	впливають на загальну рентабельність фінансового сектору
Інноваційно-технологічні	рівень цифровізації, автоматизації управління, наявність систем BI, ERP, CRM	визначають швидкість реагування та ефективність управлінських рішень

*Джерело: власна розробка*

Аналіз актуальних наукових праць (зокрема, М. Войнаренко, Р. Каплан,) свідчить, що фінансові результати більше не є виключно підсумком господарювання, а виступають інтегральним показником загальної ефективності менеджменту [10]. З огляду на це, система управління фінансовими результатами повинна обов'язково охоплювати такі ключові елементи, як планування, аналіз, контроль і стратегічне визначення цілей [4].

Процес еволюції управління фінансовими результатами пройшов п'ять послідовних етапів, кульмінацією яких став перехід від простого обліково-звітнього підходу до цифрово-аналітичного. На сьогоднішній день домінуючим трендом є активне впровадження прогностичної аналітики, технологій Big Data та розвинених систем контролінгу. М. Войнаренко справедливо зауважує, що ефективний менеджмент прибутковістю функціонує як безперервний і циклічний процес: планування → реалізація → аналіз → коригування → прогнозування [7].

Критично важливим елементом у цьому контексті стала цифрова трансформація. Використання BI-платформ, автоматизованих аналітичних систем та

хмарних сервісів дозволяє таким фінансовим установам, як ПриватБанк, оцінювати рівень прибутковості у режимі реального часу та підвищувати оперативність та якість управлінських рішень.

Таким чином, можна констатувати, що управління фінансовими результатами в наш час вийшло за рамки виключно традиційного бухгалтерського аналізу, набувши статусу стратегічної функції менеджменту. Ця функція вимагає обов'язкової інтеграції сучасних технологій, глибокої аналітики та гнучких управлінських механізмів для забезпечення стабільності та подальшого розвитку підприємства, навіть попри кризові умови.

## **1.2. Теоретико-методичні засади управління фінансовими результатами діяльності підприємства**

Ефективний менеджмент фінансовими результатами формує багаторівневу систему, яка об'єднує фінансовий аналіз, планування, контролінг, прогнозування та стратегічне керування. Методологічні основи цієї системи окреслюють логіку, за якою фінансові результати формуються, оцінюються та використовуються для забезпечення сталого розвитку підприємства [1]. У сучасній економічній теорії «управління фінансовими результатами» розуміється не як простий бухгалтерський облік прибутків/збитків, а як цілісний механізм створення вартості, що відповідає за координацію грошових потоків, ризиків та ресурсів [4].

Сутність і внутрішня структура процесу, згідно з працями Н. Сабліної, Л. Прокоповича, А. Капліна, М. Войнаренка, Дж. Друрі, Ч. Хорнгрена, Р. Каплана, визначаються як спрямований вплив менеджменту на обсяг, структуру та якість прибутку через гармонізовану систему планових, аналітичних і контрольних рішень. Акцент зміщується на необхідність підтримання фінансової рівноваги як у коротко-, так і в довгостроковому періодах, а також на розбудову ефективного внутрішнього контролінгу, який забезпечує прозорий моніторинг наслідків управлінських рішень [6]. Концепція Balanced Scorecard (Р. Каплан,) підкреслює тісний взаємозв'язок між фінансовими й нефінансовими цілями та доводить, що фінансовий результат є

функцією, що залежить від чотирьох площин ефективності: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів та навчання/розвитку персоналу.

Методична та методологічна бази системи доповнюється сучасними міждисциплінарними підходами. Зокрема, Буреннікова Н. В. та Ярмоленко В. О. (2023) пропонують аналізувати результативність управлінських процесів крізь призму системного, енергетичного та екофізичного підходів. У межах цієї парадигми фінансовий результат трактується як динамічна характеристика стану системи, яка виникає внаслідок взаємодії фінансової, організаційної, виробничої та інформаційної підсистем. Створення прибутку інтерпретується як енергетично-економічна трансформація ресурсів у вартість, де ключовим фактором є баланс потоків і раціональність усіх перетворень. Зазначений підхід успішно підсилює класичні фінансові концепції, вводячи категорії динаміки, зворотних зв'язків і системної взаємодії [12].

Таким чином, управління фінансовими результатами доцільно розглядати як комплексну систему управління ефективністю, яка базується на стратегічних орієнтирах, вимірюваних показниках та узгоджених інструментах їх досягнення. Основні правила функціонування цієї системи узагальнені нижче (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Принципи управління фінансовими результатами діяльності банківської установи

Принцип	Зміст
Системність	управління фінансовими результатами повинно бути частиною єдиної системи менеджменту банківської установи;
Комплексність	врахування всіх аспектів формування прибутку: операційного, інвестиційного, фінансового;
Безперервність	управління результатами є постійним процесом, що містить планування, аналіз, контроль і корекцію;
Науковість	рішення мають базуватися на методах економічного аналізу, статистики та прогнозування;

## Продовження таблиці 1.2

Принцип	Зміст
Гнучкість	здатність системи швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;
Прозорість	забезпечення достовірності фінансової інформації для прийняття управлінських рішень;
Відповідальність	розподіл повноважень і відповідальності між структурними підрозділами за формування результатів;
Цілеспрямованість	узгодженість управлінських дій із стратегічними цілями банківської установи.

*Джерело: власна розробка*

Підсумовуючи вищезазначене, управління фінансовими результатами варто трактувати як інтегрований процес, що об'єднує економічний, управлінський та аналітичний рівні діяльності підприємства. На економічному рівні відбувається оцінка ефективності використання ресурсів, на управлінському – формується стратегія та механізми ухвалення рішень, тоді як на аналітичному – здійснюється контроль відхилень і розробляються рекомендації для підвищення результативності [1].

У науковій думці (зокрема, у працях Н. Сабліної, О. Терещенка, Дж. Друрі, Р. Каплана) прийнято виділяти наступні ключові функції системи управління фінансовими результатами:

1. Планування – постановка цільових орієнтирів прибутковості, витрат та рентабельності;
2. Організація – формування середовища та забезпечення ресурсами для досягнення запланованих фінансових цілей;
3. Мотивація – стимулювання персоналу до ефективної роботи через системи участі у прибутках та бонусні програми;
4. Контроль – фіксація фінансових показників та їх порівняння з плановими нормативами;

5. Аналіз і регулювання – ідентифікація причинно-наслідкових зв'язків відхилень та запровадження коригувальних заходів;

6. Прогнозування – моделювання ймовірних сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням зовнішніх ризиків.

Як слушно зазначав М. Войнаренко, реалізація цього функціоналу є можливою лише за умови створення єдиної інформаційної системи, яка інтегрує дані бухгалтерського, управлінського та стратегічного рівнів [7].

Методологічна база управління фінансовими результатами ґрунтується на сукупності наукових підходів, які визначають логіку аналітичного процесу та інструментарій для прийняття рішень:

- системний підхід (Н. Сабліна, , Л. Прокопович та С. Бурлан) – трактують фінансові результати як невід'ємний елемент загальної системи менеджменту підприємства;

- процесний підхід (А. Капліна, Дж. Друрі) – акцентує увагу на безперервності циклу "планування – реалізація – контроль – оцінювання";

- ситуаційний підхід (Ч. Хорнгрен) – вимагає гнучкої адаптації управлінських рішень до специфіки ринкових та галузевих умов;

- інтеграційний підхід (Р. Каплан,) – спрямований на узгодження фінансових та нефінансових показників задля досягнення стратегічних цілей;

- інноваційно-технологічний підхід (Х. Вассербахер, М. Войнаренко) – фокусується на цифровізації процесів, застосуванні ВІ-систем та автоматизації контролінгу.

Сучасна практика підтверджує, що найбільшу ефективність демонструє комбінований підхід, який об'єднує системні, аналітичні та цифрові інструменти в єдину інформаційно-управлінську платформу.

Практичний інструментарій фінансового менеджменту містить:

- економічний аналіз (оцінка прибутковості, ліквідності, платоспроможності);

- бюджетування (планування доходів і витрат у розрізі підрозділів);

- контролінг (моніторинг відхилень ключових показників);

- моделювання (розробка прогнозних сценаріїв з урахуванням ризиків);
- факторний аналіз (оцінка впливу окремих елементів на фінансовий результат);
- SWOT-аналіз (виявлення сильних і слабких сторін фінансової системи);
- KPI-моделювання (визначення ключових показників ефективності – ROA, ROE, CIR тощо).

Н. Сабліна підкреслює, що підвищення результативності управління неможливе без застосування сценарного прогнозування, тоді як А. Капліна вважає ключовим фактором розвиток Business Intelligence-систем, що забезпечують інтеграцію фінансових даних у режимі реального часу [4, 6].

Методологічна складова системи управління виконує не лише аналітичну, а й стратегічну функцію. Вона забезпечує:

- прозорість обліку та контролю;
- точність прогнозування й планування;
- оптимізацію структури активів і капіталу;
- підвищення рівня рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, методологія управління фінансовими результатами поєднує економічні принципи, аналітичні методи та цифрові технології, формуючи єдиний ефективний механізм фінансового менеджменту [1].

У XXI столітті розвиток теорії управління фінансовими результатами зумовлений глобалізацією, цифровізацією та переорієнтацією бізнесу з короткострокового прибутку на створення довгострокової вартості. Основними концепціями є:

1. Value-Based Management (VBM) — управління, орієнтоване на створення економічної доданої вартості (EVA). На думку В. Раппапорта, саме EVA є головним показником ефективності, а Н. Сабліна, , Л. Прокопович та С. Бурлан підкреслюють її значення у гармонізації інтересів власників і менеджменту.

2. Balanced Scorecard (BSC) — модель Р. Каплана, що поєднує фінансові, клієнтські, процесні та навчальні показники.

3. Концепція контролінгу — система, яка координує планування, моніторинг і корекцію фінансових результатів (А. Капліна).

4. Management by Results (MBR) — управління за кількісними цілями, побудованими на KPI (ROA, ROE, CIR, NIM, EVA).

5. Sustainable Financial Management — концепція сталого фінансового розвитку, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності.

Ці підходи дозволяють перейти від вузького облікового трактування до стратегічного розуміння фінансових результатів як показника вартості та конкурентної позиції підприємства.

У сучасному менеджменті застосовують значну кількість базових моделей оцінювання, серед яких:

1. Модель прибутковості — базується на показниках ЕВІТ, ЕВІТДА, чистого прибутку;

2. Модель рентабельності — оцінює ефективність активів і капіталу (ROA, ROE, ROS, ROC);

3. EVA-модель — відображає перевищення прибутку над вартістю залученого капіталу;

4. Cash-Flow-модель — визначає стабільність грошових потоків і рівень ліквідності;

5. Balanced Performance Model — поєднує фінансові, клієнтські та стратегічні індикатори.

Жодна з моделей не є універсальною, тому ефективна оцінка потребує комплексного підходу, який враховує галузеву специфіку, рівень ризику та стратегічні цілі підприємства.

Інформаційним центром стратегічного менеджменту слугує контролінг, оскільки він забезпечує керівництво достовірними аналітичними даними.

До його ключових функцій належать:

- збір і класифікація даних про доходи та витрати;
- аналіз відхилень;
- формування центрів прибутку й витрат;

- розробка управлінських рекомендацій;
- оцінка ефективності рішень [6].

У банківських структурах, і зокрема в АТ КБ «ПриватБанк», контролінг має додаткову місію — він також охоплює управління ризиками та моніторинг кредитних портфелів.

Система КРІ (ключових показників ефективності), у свою чергу, є кількісною основою для стратегічного контролінгу. До основних показників ефективності, що використовуються в цій сфері, належать:

- ROA — рентабельність активів;
- ROE — рентабельність капіталу;
- CIR — співвідношення витрат і доходів;
- NIM — чиста процентна маржа;
- LCR — ліквідне покриття;
- EVA — економічна додана вартість.

Саме поєднання КРІ з контролінгом створює гнучку, адаптивну систему управління. Це дозволяє менеджменту своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати необхідну стабільність фінансових результатів.

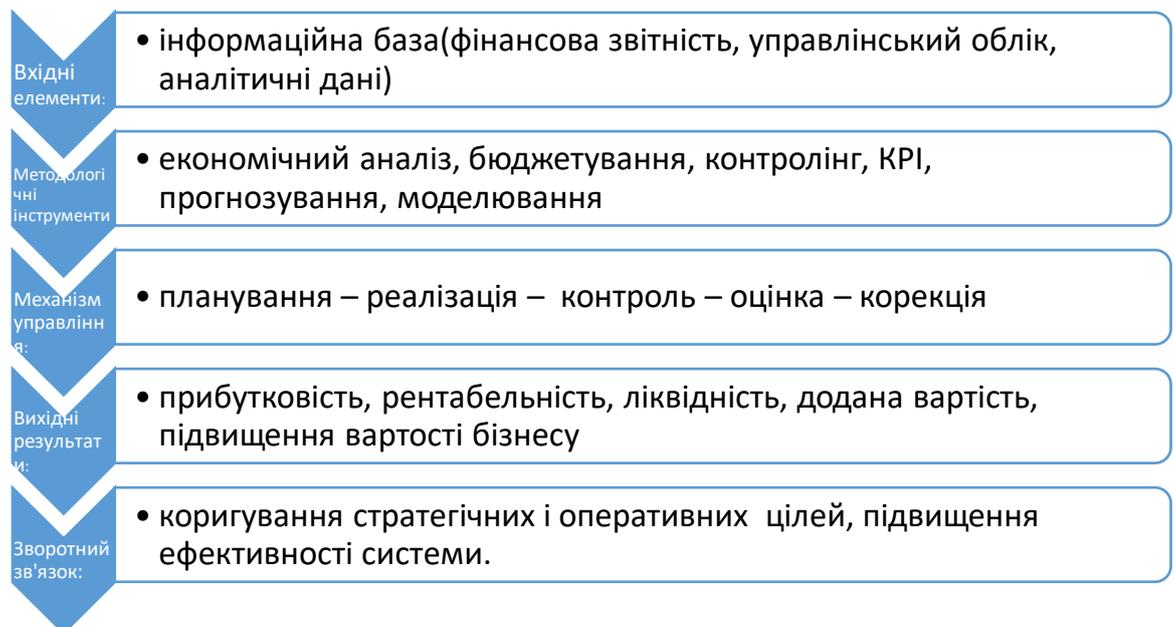


Рисунок 1.1 – Схема методологічної системи управління фінансовими результатами банківської установи.

*Джерело: власна розробка*

Практичне значення теоретико-методичних засад управління фінансовими результатами полягає у формуванні науково обґрунтованої системи фінансового менеджменту, здатної забезпечити сталий розвиток підприємства навіть за умов економічної нестабільності [1].

Такі засади виступають методологічною основою для побудови цілісного механізму управління прибутковістю, що поєднує стратегічні, аналітичні та операційні рівні ухвалення рішень.

Для АТ КБ «ПриватБанк» ці положення мають особливу вагу, оскільки їх практичне впровадження сприяє :

- удосконаленню системи планування, бюджетування та контролю фінансових потоків;
- підвищенню достовірності оцінювання прибутковості та результативності діяльності;
- зміцненню обґрунтованості управлінських рішень у сфері фінансів і ризик-менеджменту;
- оптимізації структури активів, пасивів і капіталу;
- підтриманню належного рівня ліквідності, платоспроможності та фінансової стабільності.

Отже, реалізація наукових принципів, методів і моделей управління створює передумови для зростання ефективності системи управління фінансовими результатами на всіх рівнях — від тактичного до стратегічного, забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

### **1.3. Методи, показники та критерії оцінювання фінансових результатів діяльності підприємства**

Ефективне управління фінансовими результатами передбачає наявність чітко визначеної системи методів, показників і критеріїв, які забезпечують об'єктивну оцінку результативності господарської діяльності підприємства. Без науково

обґрунтованої методології оцінювання неможливо забезпечити стабільність прибутковості та досягнення стратегічних цілей [1].

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою мінливістю ринку, точність і своєчасність оцінювання фінансових результатів набувають вирішального значення [3]. Саме на основі таких аналітичних висновків приймаються управлінські рішення щодо інвестиційної політики, рівня ризиків, дивідендної політики, структури витрат та напрямів розвитку підприємства.

Методологічна основа оцінювання фінансових результатів базується на поєднанні аналітичних, статистичних, порівняльних, факторних, моделюючих і графічних методів. Використання цього комплексу дозволяє виявити тенденції та закономірності у формуванні прибутковості, дослідити взаємозв'язок між доходами, витратами, обсягами діяльності та капіталом [2,10]. Такий підхід сприяє побудові системного бачення фінансового стану підприємства та підвищенню ефективності управлінських рішень.

Як зазначають Н. Сабліна, А. Капліна, , Л. Прокопович, С. Бурлан, Дж. Друрі та Р. Каплан, методи оцінки фінансових результатів доцільно класифікувати за функціональним призначенням. Узагальнення підходів цих науковців наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація методів оцінювання фінансових результатів діяльності банківської установи

Група методів	Сутність і зміст	Результати використання
Аналітичні	Дослідження динаміки доходів, витрат, прибутку, рентабельності, ліквідності; побудова аналітичних таблиць, графіків	Виявлення тенденцій і закономірностей зміни результатів
Факторні	Визначення впливу окремих факторів (обсягів, цін, витрат, структури активів, відсоткових ставок за кредитами та депозитами) на прибуток і рентабельність	Кількісна оцінка впливу чинників

Продовження таблиці 1.3

Група методів	Сутність і зміст	Результати використання
Порівняльні	Порівняння результатів за періодами, між банківськими установами, з галузевими нормами	Встановлення конкурентних позицій
Моделюючі	Створення економіко-математичних моделей залежності прибутку від різних параметрів	Прогнозування майбутніх результатів
Індексні	Використання індексів динаміки, коефіцієнтів, рентабельності, продуктивності	Вимірювання ефективності
Графічні	Побудова графіків, діаграм, схем фінансових потоків	Візуалізація результатів для прийняття рішень

*Джерело: власна розробка*

Використання представлених у таблиці методів у комплексі забезпечує системність і повноту аналізу фінансових результатів, що виступає основою для ефективного управління прибутковістю банківської установи та її стійким розвитком [7, 9].

Факторний аналіз є одним із найпоширеніших і найбільш інформативних методів дослідження результативності діяльності підприємства. Його головна мета полягає у виявленні та кількісному визначенні впливу окремих чинників на зміну кінцевих фінансових показників.

Залежно від напрямку дослідження розрізняють прямий (дедуктивний) і зворотний (індуктивний) підходи.

Прямий аналіз дає змогу визначити, як зміна кожного конкретного фактора (обсягу реалізації, собівартості, виручки, податків тощо) відображається на кінцевому результаті — прибутку.

Зворотний аналіз, навпаки, використовується для виявлення причин зміни прибутковості на основі вже отриманих відхилень.

Відповідно до методичних положень Н. Сабліної, проведення факторного аналізу здійснюється у кілька етапів:

1. Визначення базового та звітних показників прибутку;
2. Ідентифікація основних факторів впливу;
3. Вибір методики факторного розкладання (ланцюгових підстановок, інтегрального, відсоткових відхилень тощо);
4. Розрахунок кількісного ефекту від дії кожного фактора;
5. Узагальнення результатів та підготовка висновків.

Практичне застосування факторного аналізу дозволяє з'ясувати, який внесок у зміну прибутку банку зробили, наприклад, процентні доходи, обсяг кредитного портфеля, комісійні платежі чи коливання відсоткових ставок [8].

Порівняльний аналіз передбачає співставлення фінансових результатів підприємства у різні часові періоди, між структурними підрозділами або у порівнянні з показниками конкурентів і середньогалузевими значеннями. Як зазначають, Л. Прокопович та С. Бурлан використання цього методу забезпечує об'єктивність оцінки ефективності діяльності та допомагає виявити внутрішні резерви підвищення прибутковості [5].

Для банківських установ, зокрема для АТ КБ «ПриватБанк», порівняльний аналіз є важливим інструментом стратегічного управління. Він дозволяє оцінити ринкові позиції банку, проаналізувати динаміку доходів і витрат, а також визначити ефективність роботи окремих філій або бізнес-напрямів.

Прогнозування є невід'ємною складовою управління фінансовими результатами, оскільки забезпечує проактивне прийняття управлінських рішень. Згідно з класифікацією Дж. Друрі, методи прогнозування поділяють на три основні групи:

1. Екстраполяційні методи — базуються на продовженні історичних тенденцій (метод середнього приросту, ковзної середньої, трендового аналізу).

2. Імітаційні (моделюючі) — ґрунтуються на побудові математичних моделей, що описують залежності фінансових показників від внутрішніх і зовнішніх факторів.

3. Експертні — передбачають залучення думок фахівців, метод «Дельфі», аналітичні оцінки та консультації.

У сучасній банківській практиці найкращі результати забезпечує комбінований підхід, який поєднує статистичні методи (регресійний і трендовий аналіз) із експертними оцінками.

Для АТ КБ «ПриватБанк» це має ключове значення, адже дозволяє враховувати ризики, пов'язані зі зміною валютного курсу, процентних ставок, поведінкою клієнтів та макроекономічною динамікою.

#### Показники оцінювання фінансових результатів

У фінансовій практиці застосовується широкий набір показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства. Залежно від змісту та способу відображення вони поділяються на абсолютні, відносні та інтегральні. Їх узагальнення подано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні показники оцінювання фінансових результатів діяльності банківської установи

Група показників	Показник	Характеристика
Абсолютні	Абсолютні показники діяльності банківської установи містять загальну суму активів, пасивів, власного капіталу, депозитної бази та прибутку, які відображають масштаб діяльності банку. Важливими є також показники ліквідності, рентабельності та ефективності, такі як рентабельність активів та капіталу, що оцінюють, наскільки успішно банк використовує свої ресурси для отримання прибутку.	Відображають кінцевий фінансовий результат

Продовження таблиці 1.4

Група показників	Показник	Характеристика
Відносні	Відносні показники діяльності банківської установи містять рентабельність активів і капіталу, чисту процентну маржу, нормативи адекватності капіталу, а також показники, що оцінюють прибутковість та надійність, такі як рентабельність витрат і персоналу, що допомагають оцінити ефективність, стабільність і прибутковість банку.	дозволяють порівнювати банки між собою та оцінювати їхню загальну ефективність
Інтегральні	Інтегральні показники діяльності банківської установи містять фінансову стабільність, платоспроможність, ліквідність та прибутковість, які оцінюються за допомогою фінансової та статистичної звітності, що подається до Національного банку України (НБУ). Додатково, існують комплексні рейтинги, які враховують ці показники, а також інші фактори, наприклад, надійність, щоб скласти загальну картину діяльності банку.	Визначають здатність створювати вартість для власників

*Джерело: власна розробка*

У банківському секторі особливе значення мають коефіцієнти ефективності управління активами (ROA), власним капіталом (ROE), витратами (CIR), а також показник чистої процентної маржі (NIM), що характеризує прибутковість основної діяльності банку [3].

Згідно з рекомендаціями Національного банку України, саме ці індикатори вважаються базовими для оцінювання результативності функціонування банківських установ і визначення ефективності їх фінансової стратегії.

Для забезпечення об'єктивності оцінювання фінансових результатів доцільно використовувати не лише показники, а й критерії, які дають змогу оцінити якість управління, стабільність та обґрунтованість прийнятих рішень.

Як підкреслює Н. Сабліна, критеріями ефективності управління фінансовими результатами можуть бути:

- максимізація чистого прибутку за умови раціонального використання ресурсів;
- оптимальне співвідношення доходів і витрат;
- забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності;
- зростання ринкової та економічної вартості підприємства;
- стабільність, передбачуваність і позитивна динаміка фінансових результатів [4].

У банківській сфері цей перелік доповнюється критеріями ліквідності, достатності капіталу та ризикостійкості, що визначаються міжнародними стандартами Basel III. Таким чином, критерії оцінювання відображають не лише кількісні, а й якісні характеристики ефективності управління, підкреслюючи стратегічну сталість розвитку підприємства.

Для забезпечення всебічності оцінювання фінансових результатів у науковій і практичній площині застосовуються комплексні методики, які поєднують систему показників в інтегральні індекси.

Найбільш поширеними серед них є:

- метод інтегральної оцінки, який базується на нормуванні показників і розрахунку узагальненого індексу ефективності (Кеф);
- метод рейтингової оцінки, що дозволяє порівняти підприємства або філії банку за сукупністю фінансових параметрів;
- метод динамічних коефіцієнтів, який аналізує зміни фінансових показників у часі, виявляючи тенденції розвитку;
- метод дискримінантного аналізу, який використовується для прогнозування ризику збитковості чи банкрутства.

На думку М. Войнаренка, поєднання кількох методів дозволяє подолати обмеження окремих показників та отримати більш реалістичну і комплексну картину фінансового стану підприємства [7].

Процеси цифровізації фінансового менеджменту істотно трансформували традиційні підходи до оцінювання фінансових результатів [6, 7].

Сучасні аналітичні платформи, такі як Power BI, Tableau, SAP Analytics Cloud, відкривають нові можливості для управління фінансами, забезпечуючи:

- оперативний розрахунок ключових показників ефективності;
- побудову інтерактивних аналітичних панелей (дашбордів);
- автоматичне виявлення відхилень і тенденцій розвитку;
- прогнозування результатів із використанням алгоритмів машинного навчання.

АТ КБ «ПриватБанк» активно інтегрує цифрові інструменти у систему фінансового аналізу. Завдяки автоматизованим ВІ-системам банк здійснює моніторинг прибутковості в режимі реального часу, що дозволяє оперативно реагувати на коливання ринкових умов, зміни ліквідності й рівня ризиків.

Важливо підкреслити, що якість наукового обґрунтування висновків залежить від точності та коректності використання методологічних рекомендацій. Дотримання наукових стандартів у дослідженні фінансових результатів є необхідною умовою для отримання достовірних і практично значущих результатів [13].

#### **1.4 Висновки до розділу 1**

У першому розділі магістерської роботи проведено комплексне узагальнення теоретико-методологічних засад управління фінансовими результатами підприємства. Підтверджено, що фінансові результати є інтегральним показником ефективності діяльності суб'єкта господарювання, який відображає не лише прибутковість, а й рівень фінансової стабільності, ліквідності та здатності підприємства створювати економічну додану вартість.

Сучасна наукова думка розглядає фінансові результати у більш широкому контексті — як багатовимірну характеристику ефективності менеджменту, що поєднує аналітичні, стратегічні та поведінкові аспекти управління. Визначено, що управління фінансовими результатами є безперервним і динамічним процесом, який охоплює планування, організацію, контроль, мотивацію, аналіз і прогнозування на різних рівнях управління.

Узагальнення наукових підходів дозволило виокремити системний, процесний, ситуаційний, інтеграційний та інноваційно-технологічний підходи як базові у формуванні сучасної концепції управління результативністю. Показано, що важливими інструментами є контролінг, який забезпечує зворотний зв'язок між плановими та фактичними показниками, і KPI-моделювання, що дає змогу кількісно оцінювати ефективність управлінських рішень.

Проаналізовано еволюцію концепцій фінансового менеджменту — від класичних бухгалтерсько-аналітичних моделей до стратегічно орієнтованих концепцій: Value-Based Management (VBM), Balanced Scorecard (BSC) та контролінгово-аналітичних систем, інтегрованих із цифровими платформами (BI, ERP, CRM). Обґрунтовано, що ефективність управління визначається здатністю підприємства не лише фіксувати результати, а й активно впливати на чинники їх формування.

Систематизовано фактори, що впливають на фінансові результати: внутрішні, зовнішні, галузеві та інноваційно-технологічні. Окрему увагу приділено показникам оцінювання — абсолютним (прибуток, EBIT, EBITDA), відносним (ROA, ROE, ROS) та інтегральним (EVA, ROI, MVA). Для банківських установ, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», додатково враховано галузеві індикатори (NIM, CIR, LCR, NPL), які відображають ефективність використання ресурсів, рівень ризику та фінансової стійкості.

Визначено ключові принципи управління фінансовими результатами: системність, комплексність, безперервність, прозорість, гнучкість і наукову обґрунтованість. На їх основі сформовано критерії ефективності — максимізація

прибутку при збереженні фінансової стійкості, збалансованість доходів і витрат, прогнозованість результатів та зростання економічної вартості бізнесу.

Окремо підкреслено значення цифрової трансформації як рушійного чинника удосконалення управління фінансовими результатами. Використання сучасних аналітичних платформ (Power BI, Tableau, SAP Analytics Cloud) підвищує точність розрахунків, забезпечує оперативний контроль показників і дає змогу переходити до проактивного фінансового менеджменту, здатного швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, матеріал першого розділу сформував науково-теоретичний фундамент для подальшого дослідження прикладних аспектів управління фінансовими результатами. Отримані узагальнення слугують основою для практичного аналізу системи управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк», який буде здійснено в наступних розділах магістерської кваліфікаційної роботи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ І НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

#### 2.1. Характеристика банківської галузі та АТ КБ «ПриватБанк».

В Україні АТ КБ «ПриватБанк» – це, безперечно, найбільша фінансова установа. Він стабільно тримає лідерство. Особливо за обсягом активів, а також за кредитним портфелем і кількістю клієнтів [17].

На кінець 2024 року активи банку вже зросли до 761 461 млрд грн. Цей показник на 12% перевищив рівень 2023 року і аж на 41% – рівень 2022 року [14]. Важливо також зазначити, що банк надає послуги величезній кількості клієнтів – понад 18 мільйонам, причому як фізичним, так і юридичним особам. При цьому його частка на ринку депозитів населення становить понад 35%, що є прямим свідченням високої довіри до установи з боку громадян [15].

Варто згадати, що у 2016 році відбувся процес націоналізації. Відтоді ПриватБанк функціонує у статусі державного банку. Усі 100% його акцій належать державі, яку представляє Міністерство фінансів України [16]. Стратегічні цілі банку чітко сфокусовані на кількох речах. Це, по-перше, забезпечення фінансової стабільності та прибутковості. По-друге, подальша цифровізація банківських послуг. І, звичайно, підтримка економічного розвитку країни, що особливо важливо в умовах воєнних викликів та необхідності структурної перебудови економіки [15].

Економічне середовище протягом 2022–2024 рр. було, як відомо, надзвичайно ризикованим. Це було зумовлено воєнними діями. А також значним інфляційним тиском, постійними коливаннями валютного курсу та змінами в монетарній політиці з боку Національного банку України [17].

Але, попри всі ці несприятливі умови, ПриватБанк зміг продемонструвати позитивну динаміку основних фінансових результатів. Цей факт чітко підтверджує, що обрана банком система управління є ефективною, а сам банк має високу здатність до адаптації у складних макроекономічних умовах [15].

Аналіз основних економічних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2022–2024 рр.

Для того, щоб проаналізувати динаміку в даному дослідженні, були використані дані офіційної фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк». Вони оприлюднені на корпоративному вебсайті установи, а також містяться у базі даних НБУ [17]. Узагальнені дані щодо динаміки ключових економічних показників за 2022–2024 рр. наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1- Основні економічні показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр., млрд грн

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., млрд грн	Темп зростання, %
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації банківських послуг	50 879	68 421	76 509	+25 630	150,4
Собівартість банківських послуг	24 100	31 360	35 540	+11 440	147,4
Валовий прибуток	33 530	40 810	43 240	+9 710	28,9
Прибуток до оподаткування	59 700	72 800	81 034	+21 334	135,7
Чистий прибуток	30 250	37 800	40 100	+9 850	132,6

*Джерело: власна розробка*

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.1, засвідчує стабільну позитивну динаміку розвитку ПриватБанку протягом 2022–2024 років. Чистий дохід за цей період зріс на 25,6 млрд грн, або на 50%, що відображає посилення кредитно-інвестиційної активності банку, розширення клієнтської бази та розвиток цифрових каналів обслуговування. Чистий прибуток збільшився на 9,85 млрд грн (приблизно на 33%), що свідчить про ефективне управління витратами й підтримання високої

процентної маржі. Валовий прибуток продемонстрував зростання на понад 9 млрд грн, що стало результатом оптимізації собівартості банківських продуктів і розвитку високорентабельних напрямів — зокрема еквайрингу, інтернет-платежів та мобільного банкінгу «Приват24».

У 2024 році ПриватБанк став найбільшим платником податку на прибуток серед банківських установ України, перерахувавши до державного бюджету понад 41 млрд грн, що підтверджує високий рівень фінансової стійкості та соціально-економічну значущість банку [17].

Таким чином, можна зробити висновок, що ПриватБанк не лише зберігає позиції лідера банківського сектору, а й виступає ключовим драйвером фінансової стабільності в країні, ефективно поєднуючи державну функцію фінансової підтримки економіки з комерційною ефективністю та інноваційним розвитком. Наочне відображення змін ключових фінансових показників банку представлено на рисунку 2.1.

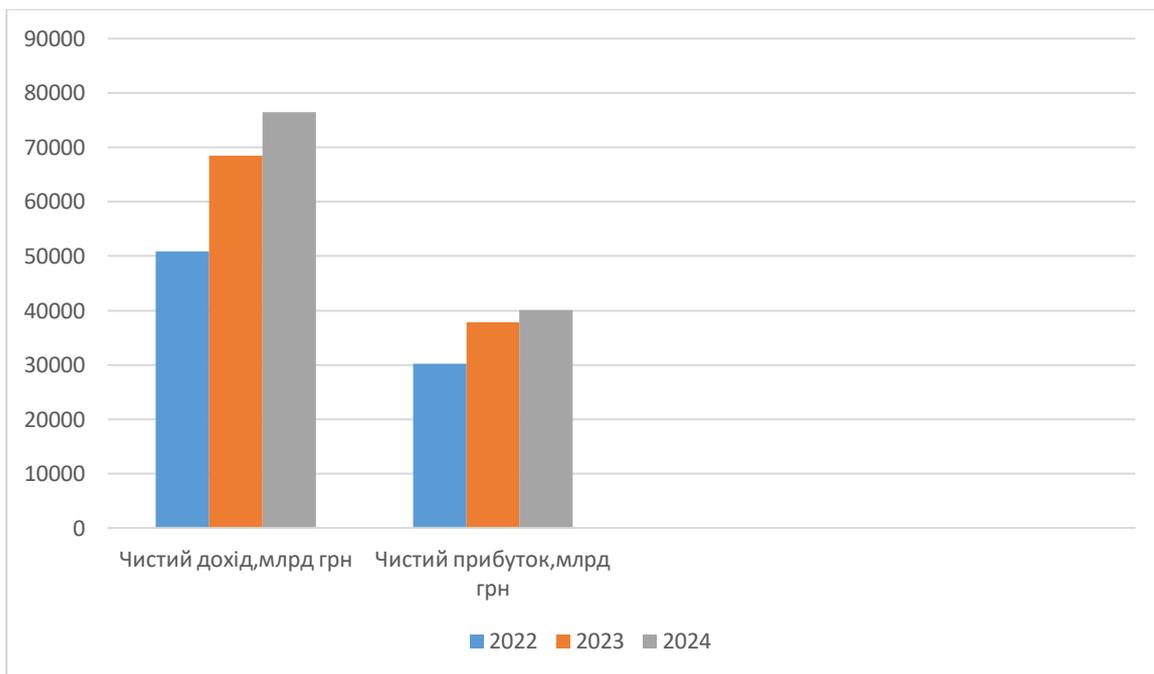


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу та прибутку ПриватБанку за 2022–2024 рр.

Як видно з рисунка 2.1, динаміка основних фінансових показників має виразну тенденцію до зростання, що підтверджує поступове підвищення ефективності фінансового менеджменту ПриватБанку навіть в умовах воєнної економіки.

Для забезпечення комплексності оцінювання фінансового стану доцільно дослідити структуру активів і пасивів, які формують ресурсну базу банку та визначають рівень його фінансової стійкості. Зростання обсягів активів свідчить про розширення масштабів діяльності, тоді як динаміка пасивів і власного капіталу демонструє ефективність управління фінансовими ресурсами. Узагальнені показники зміни структури активів і пасивів АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр. наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка активів та пасивів АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр., млрд грн

Показник	Роки			Абсолютне відхилення 2024 р. від 2022 р.	Темп зростання, %
	2022	2023	2024		
Активи всього	540 596	680 008	761 461	+220 865	140,9
Власний капітал	69 400	83 500	94 200	+24 800	135,7
Зобов'язання всього	471 196	596 508	667 261	+196 065	141,6
У тому числі: кошти клієнтів	386 000	502 000	545 000	+159 000	141,2
Кредити клієнтам	128 000	166 000	184 000	+56 000	143,7
Готівка та кошти в НБУ	77 000	82 000	86 500	+9 500	112,3

*Джерело: власна розробка*

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна зробити висновок, що ПриватБанк продовжує зміцнювати свої фінансові позиції:

– протягом 2022–2024 рр. активи збільшилися майже на 221 млрд грн (на 41%), що свідчить про активне нарощення обсягів операцій і диверсифікацію фінансових інструментів.

– зобов'язання банку зросли на 196 млрд грн (на 42%), що пояснюється збільшенням депозитного портфеля клієнтів і стабільним попитом на банківські продукти.

– власний капітал збільшився на 24,8 млрд грн, тобто на 35,7%, що підтверджує зростання внутрішніх резервів і посилення фінансової стійкості установи.

Окремо варто відзначити позитивну динаміку кредитного портфеля. Зростання на 43,7% – це дуже важливо. Це показує, що банківське кредитування активізується, особливо в корпоративному секторі, який відіграє ключову роль у відновленні національної економіки. При цьому ми бачимо помірне зростання готівки та резервів у НБУ (на 9,5 млрд грн), що забезпечує банку високий рівень ліквідності та платоспроможності.

Отже, висновок такий: ПриватБанк упродовж цього періоду демонструє збалансоване зростання активів, капіталу та зобов'язань. Це свідчить про ефективне управління фінансовими потоками. Банк тримає стійку позицію на ринку, навіть у сьогоднішніх складних макроекономічних умовах. Графічне відображення зазначених тенденцій наведено на рисунку 2.2.

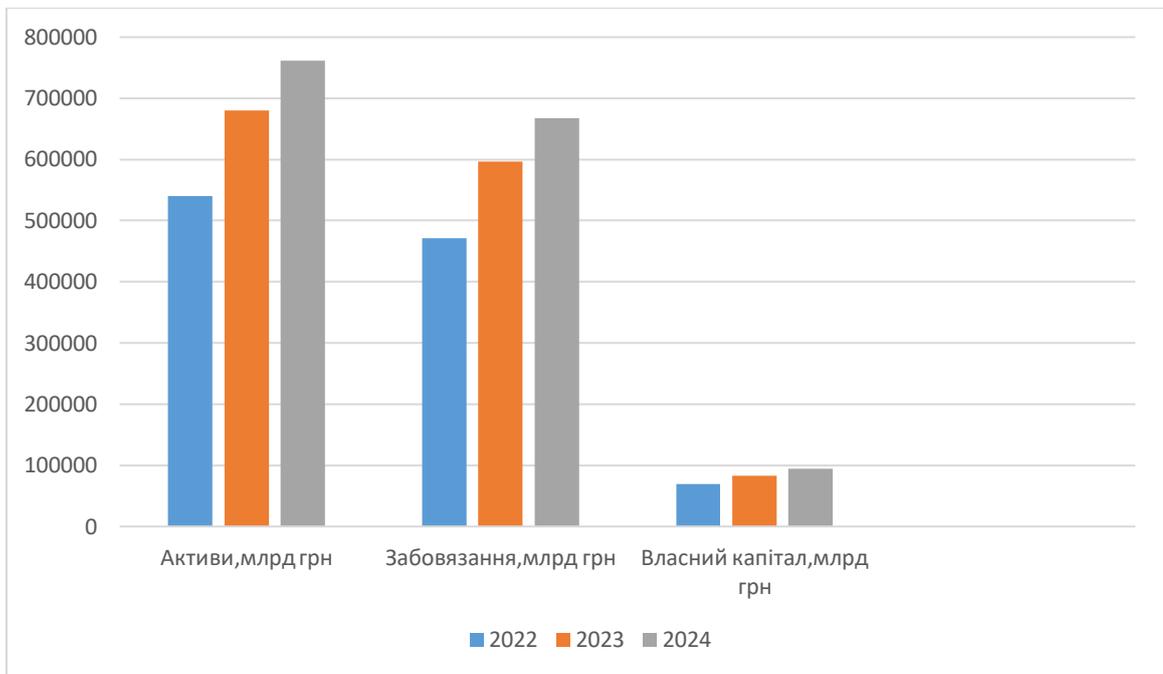


Рисунок 2.2 – Динаміка активів, зобов’язань і власного капіталу ПриватБанку за 2022–2024 рр.

З рисунка 2.2 видно, що активи банку зростають швидшими темпами, ніж зобов’язання, тоді як власний капітал демонструє стабільну позитивну динаміку. Така тенденція свідчить про зміцнення фінансової стійкості та підвищення рівня капіталізації АТ КБ «ПриватБанк». Зростання активів при контрольованому збільшенні зобов’язань вказує на ефективне управління структурою балансу та оптимізацію джерел фінансування.

Здійснимо вертикальний аналіз структури активів і пасивів балансу АТ КБ «ПриватБанк»

Щоб оцінити фінансовий стан глибше, доцільно провести саме вертикальний аналіз. Тобто, подивитися на структуру активів і пасивів. Такий підхід дає можливість визначити співвідношення (питому вагу) окремих складових у загальному обсязі балансу. Він також допомагає оцінити, наскільки ефективно розподілені ресурси і який рівень ризиків у діяльності банку.

Простіше кажучи, вертикальний аналіз допомагає з’ясувати, які саме елементи активів займають найбільшу частку в структурі майна (це кредити клієнтам? чи готівка? чи інвестиції?). Так само і з пасивами – які складові є ключовими джерелами

фінансування (гроші клієнтів? кошти НБУ? власний капітал?). Такий метод дає змогу оцінити якість управління фінансовими потоками. І, зрештою, визначити, чи є поточна структура активів і пасивів оптимальною для того, щоб забезпечити стійкий розвиток ПриватБанку. Узагальнені результати вертикального аналізу подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Структура активів і пасивів АТ КБ «ПриватБанк» у 2022–2024 рр., % до підсумку балансу

Показники	Роки			Відхилення, ±
	2022	2023	2024	
<b>Активи:</b>				
Готівка та кошти в НБУ	14,2	12,1	11,4	-2,8
Кредити клієнтам	23,7	24,4	24,1	+0,4
Інвестиційний портфель	38,6	40,8	41,3	+2,7
Інші активи	23,5	22,7	23,2	-0,3
<b>Пасиви:</b>				
Кошти клієнтів	71,4	73,8	71,6	+0,2
Кошти банків	4,8	5,1	6,3	+1,5
Інші зобов'язання	6,3	5,8	6,0	-0,3
Власний капітал	17,5	15,3	16,1	-1,4

*Джерело: власна розробка*

Вертикальний аналіз демонструє нам, що в активах ПриватБанку домінують дві речі: інвестиції в цінні папери (це понад 40%) і кредити клієнтам (понад 24%). Це збалансована стратегія. З одного боку, банк отримує стабільний дохід від надійних фінансових інструментів. З іншого – він підтримує реальний сектор економіки через кредитування.

Стосовно пасивів, підкреслимо, що головне місце посідають депозити клієнтів. Їхня частка становить близько 72%. Такий величезний відсоток – це явне свідчення високої довіри. І з боку населення, і з боку бізнесу. Саме це й забезпечує банку стабільну ресурсну базу для подальшої роботи.

Аналіз рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» у 2022–2024 рр свідчить, що рентабельність є ключовим індикатором ефективності управління фінансовими результатами банку, адже відображає здатність установи отримувати прибуток від використання активів, капіталу та доходів. Для оцінки результативності розглянемо основні коефіцієнти — ROA, ROE та показники ліквідності й витратності, що відображено в табл. 2.4

Таблиця 2.4 - Показники рентабельності та фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр.

Показник	Формула	Роки			Тенденція
		2022	2023	2024	
Рентабельність активів (ROA), %	Чистий прибуток / Середні активи ×100	5,6	5,8	5,3	стабільна
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Чистий прибуток / Середній капітал ×100	43,6	45,2	42,6	висока
Витрати на 1 грн доходу, грн	Витрати / Чистий дохід	0,47	0,46	0,46	зменшення
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,22	1,26	1,28	покращення
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / Активи	0,13	0,12	0,12	незначне зниження
Коефіцієнт платоспроможності (норматив ≥10%)	Регулятивний капітал / Активи, зважені на ризик	19,8	20,2	19,4	стабільний

*Джерело: власна розробка*

Здійснимо аналітичну інтерпретацію результатів. Перший ключовий показник – рентабельність активів (ROA). Він тримається у стабільному коридорі 5–6%. Варто зауважити, що це один із найкращих результатів по українському банківському

сектору. Така стабільність є прямим свідченням того, наскільки ефективно банк використовує власні активи.

Наступний показник – рівень рентабельності власного капіталу (ROE). За 2024 рік він склав 42,6%. Така цифра, безумовно, демонструє значну прибутковість для інвестицій власників. Важливість цього показника важко переоцінити, особливо якщо брати до уваги поточні воєнні ризики та загальну макроекономічну нестабільність.

Є ще один позитивний сигнал — зниження витрат на 1 грн доходу. Показник покращився: був 0,47 грн у 2022 році, а став 0,46 грн у 2024-му. Цей факт прямо підтверджує, що політика банку щодо оптимізації витрат дає конкретні результати.

Тепер щодо фінансової стійкості. Тут також спостерігається позитив. Коефіцієнт загальної ліквідності має стабільну тенденцію до зростання, а це означає, що ресурсів для покриття короткострокових зобов'язань достатньо. При цьому фінансова незалежність залишається на рівні 12–13%. Для системно важливих банків це вважається оптимальним параметром.

І, мабуть, найважливіше — платоспроможність. Банк тримає її на рівні близько 19–20%, що значно перевищує норматив НБУ (який, нагадаю, 10%). Це є прямим підтвердженням високої стійкості та надійності ПриватБанку.

Загалом, динаміка всіх цих показників — рентабельності, ліквідності, платоспроможності — свідчить про одне: ПриватБанк ефективно керує своїми фінансовими ресурсами. Він зберігає стабільність навіть у період сильної економічної турбулентності. Такі результати підтверджують високу якість роботи менеджменту, наявність зваженої політики ризик-менеджменту і, як наслідок, стійку довіру клієнтів. Графічне відображення зміни ключових показників рентабельності наведено на рисунку 2.3.

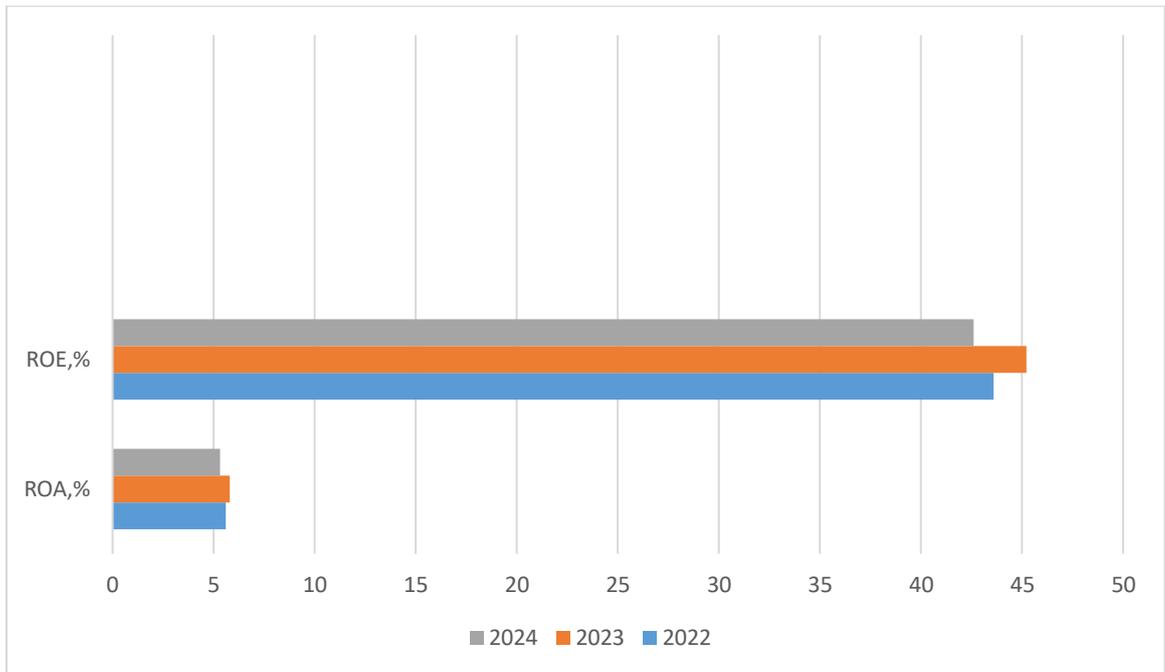


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE) ПриватБанку, 2022–2024 рр.

Як показано на рисунку 2.3, обидва показники рентабельності — ROA та ROE — демонструють стійку тенденцію до збереження високих значень, попри загальне уповільнення економічної активності у 2024 році. Зростання ROE у 2023 році зумовлено підвищенням чистого прибутку при відносно стабільному рівні власного капіталу, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів банку.

Оцінимо далі фінансову стійкість банку. Фінансова стійкість банку визначається збалансованістю між активами, зобов'язаннями та капіталом, а також здатністю установи забезпечувати достатність капіталу для покриття ризиків. Проведений аналіз свідчить, що АТ КБ «ПриватБанк» залишається однією з найстійкіших фінансових установ України, маючи найвищі серед державних банків показники прибутковості, ліквідності та платоспроможності.

Особливо показово, що навіть в умовах воєнного стану ПриватБанк не лише зберіг, а й посилив свої фінансові позиції — зумів підвищити прибутковість, зберегти високу рентабельність і стабільну ліквідність. Це підтверджує ефективність системи управління фінансовими результатами та адаптивність бізнес-моделі банку до кризових умов.

У цілому впродовж 2022–2024 рр. ПриватБанк характеризувався високими показниками рентабельності, стабільним рівнем ліквідності та фінансової незалежності, що забезпечує йому лідерські позиції у банківській системі України.

Узагальнимо динаміку фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр. З метою узагальнення результатів проведеного аналізу розглянемо основні фінансові показники діяльності банку, які комплексно характеризують його ефективність і фінансову стабільність упродовж останніх трьох років. Узагальнені дані щодо ключових показників наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Узагальнення динаміки фінансових показників АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+,-) 2024 р. порівняно з 2022 р.	Темп приросту, %	Характеристика тенденції
	2022	2023	2024			
Активи, млрд грн	540 596	680 008	761 461	+220 865	+40,9	Зростання
Власний капітал, млрд грн	69 400	83 500	94 200	+24 800	+35,7	Покращення
Чистий прибуток, млрд грн	30 250	37 800	40 100	+9 850	+32,6	стабільне зростання
Рентабельність активів (ROA), %	5,6	5,8	5,3	-0,3	-5,4	Стабільність
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	43,6	45,2	42,6	-1,0	-2,3	висока ефективність

Продовження таблиці 2.5

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+,-;) 2024 р. порівняно з 2022 р.	Темп приросту, %	Характеристика тенденції
	2022	2023	2024			
Коефіцієнт ліквідності	1,22	1,26	1,28	+0,06	+4,9	позитивна тенденція
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,13	0,12	0,12	-0,01	-7,7	Стабільність

*Джерело: власна розробка*

Незначне зниження рівня рентабельності у 2024 році пов'язане з підвищенням резервів під кредитні ризики та впливом макроекономічних коливань. Проте рівень ефективності банку залишається вищим за середньоринкові значення. Динаміку зростання основних фінансових показників банку відображено на рисунку 2.4.

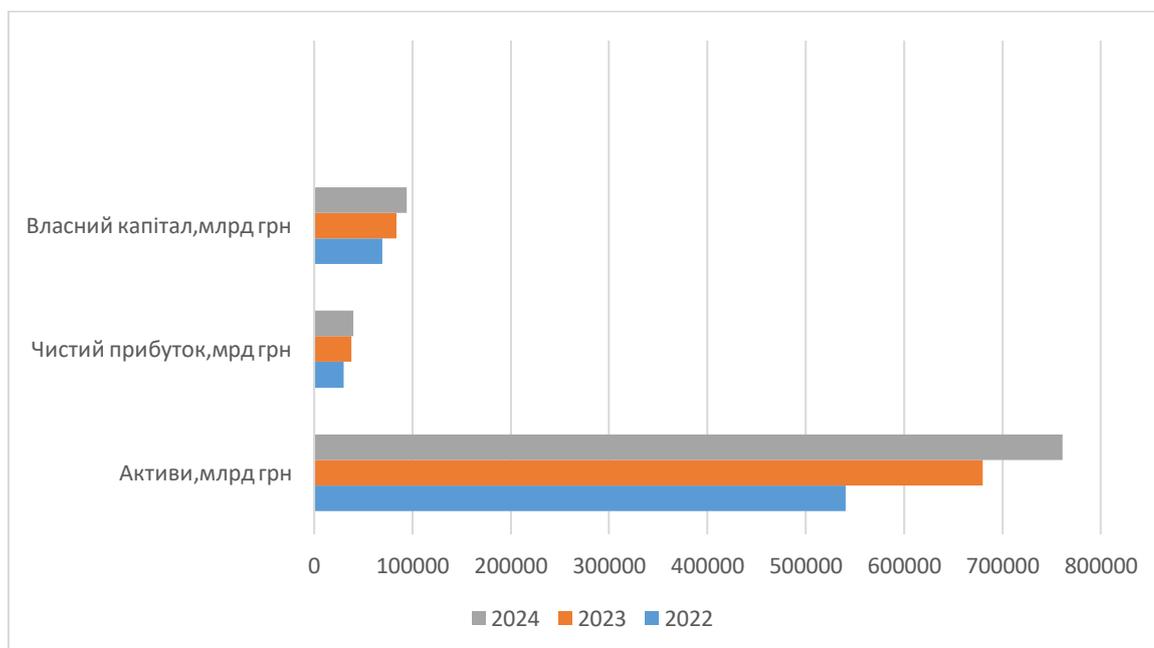


Рисунок 2.4 – Динаміка зростання активів, прибутку та власного капіталу ПриватБанку за 2022–2024 рр.

Як показано на рисунку 2.4, усі три ключові фінансові показники — активи, власний капітал та прибуток — мають чітко виражену позитивну динаміку:

- найвищі темпи приросту демонструють активи, збільшившись більш ніж на 40% за три роки.
- власний капітал зростає поступово, що свідчить про виважену політику реінвестування прибутку.
- прибутковість залишалася стабільно високою, незважаючи на невелике зниження рентабельності у 2024 році, пов'язане з макроекономічними ризиками та підвищенням вартості залучених ресурсів.

## **2.2. Аналіз показників щодо управління фінансовими результатами банківської установи.**

Ефективне управління фінансовими результатами є визначальним елементом системи менеджменту банку, оскільки саме прибутковість забезпечує стійкість, конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість установи [1]. Для системно важливого державного банку, яким є АТ КБ «ПриватБанк», це має особливе значення, адже банк обслуговує понад третину роздрібного ринку депозитів і виступає ключовим гравцем у фінансовій системі країни.

У процесі управління фінансовими результатами здійснюється комплексний аналіз, оцінка й прогнозування ключових показників ефективності, серед яких:

- чистий дохід від основної операційної діяльності;
- операційні (адміністративні) витрати;
- валовий і чистий прибуток;
- рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE);
- співвідношення прибутку та витрат (Cost-to-Income Ratio) [19, 20].

Ці індикатори відображають здатність банку генерувати додану вартість, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати фінансову стійкість за умов змінного ринкового середовища.

Для аналізу результативності діяльності АТ КБ «ПриватБанк» нами обрано систему ключових фінансових показників, що найбільш повно відображає ефективність управління:

1. Чистий дохід від процентних операцій — основне джерело прибутку, яке характеризує ефективність кредитно-депозитної політики банку.
2. Комісійний дохід — відображає рівень диверсифікації доходів через розвиток цифрових сервісів і платіжних систем.
3. Операційні витрати — визначають рівень ефективності управління ресурсами й процесами.
4. Чистий прибуток — є інтегральним показником фінансової результативності.
5. Рентабельність активів (ROA) — демонструє ефективність використання сукупних активів для отримання прибутку.
6. Рентабельність власного капіталу (ROE) — показує дохідність капіталу, вкладеного власниками банку [8].

Узагальнені дані щодо динаміки основних показників результативності діяльності ПриватБанку наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка основних фінансових показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	Роки			Абсолютне відхилення (+,-;) 2024 р. порівняно з 2022 р.	Темп приросту, %
		2022	2023	2024		
Чистий дохід від процентних операцій	млрд грн	33 420	41 650	44 280	+10 860	+32,5
Комісійний дохід	млрд грн	19 830	22 460	23 910	+4 080	+20,6

Продовження таблиці 2.6

Показник	Одиниця виміру	Роки			Абсолютне відхилення (+,-;) 2024 р. порівняно з 2022 р.	Темп приросту, %
		2022	2023	2024		
Операційні витрати	млрд грн	19 720	23 300	24 950	+5 230	+26,5
Валовий прибуток	млрд грн	33 530	40 810	43 240	+9 710	+28,9
Чистий прибуток	млрд грн	30 250	37 800	40 100	+9 850	+32,6
Рентабельність активів (ROA)	%	5,6	5,8	5,3	-0,3	-5,4
Рентабельність власного капіталу (ROE)	%	43,6	45,2	42,6	-1,0	-2,3

*Джерело: власна розробка*

Проведемо аналітичну оцінку динаміки показників:

1. Чистий процентний дохід зріс на 32,5%, що підтверджує активізацію кредитної діяльності та відповідне підвищення прибутковості банківських операцій.
2. Комісійні доходи збільшилися на 20,6%, що мало місце завдяки розвитку цифрових сервісів (особливо Приват24, LiqPay, POS-еквайринг). Зазначене свідчить про досить успішну диверсифікацію джерел прибутку.
3. Операційні витрати зростали помірно. Важливо підкреслити, що темпи їх збільшення були нижчими, ніж темпи зростання доходів, а це вказує на покращення операційної ефективності.

4. Чистий прибуток зріс майже на 10 млрд грн. Такий результат став можливим завдяки збалансованій процентній політиці та ефективному управлінню ризиками.

5. ROA та ROE у 2024 році вони незначно знизилися. Незважаючи на це, їх рівні залишаються високими. Вони все ще перевищують середньоринкові показники. Це свідчить про стійкість фінансової моделі, яку використовує ПриватБанк, що показано на рис. 2.5

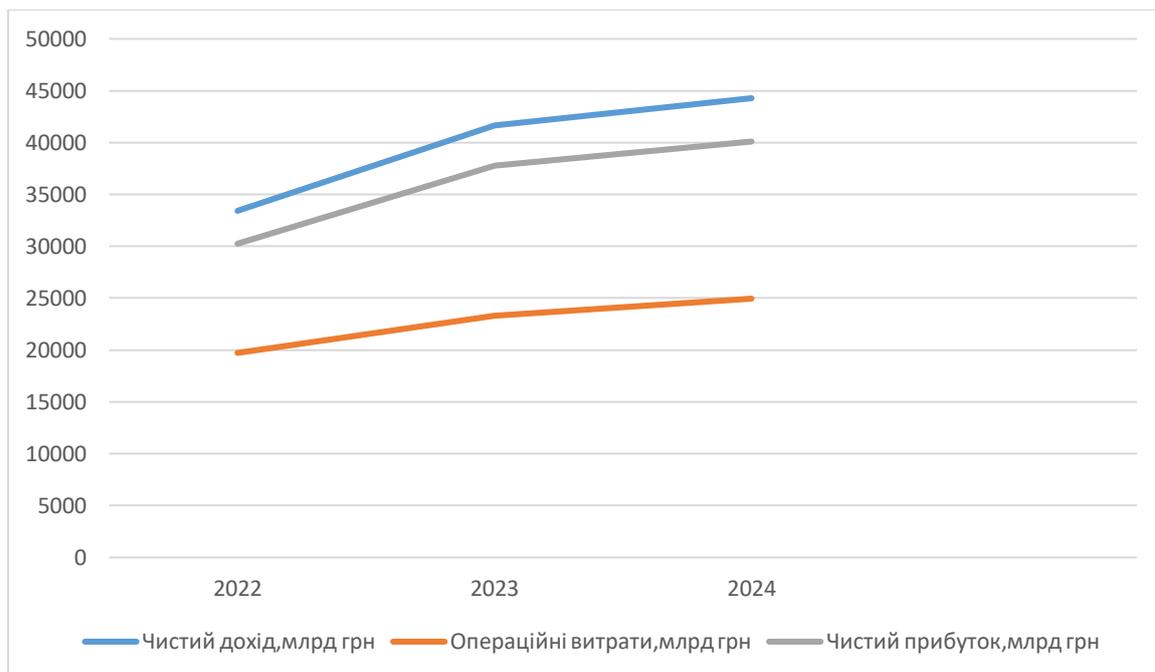


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу, витрат та чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» у 2022–2024 рр.

На рисунку 2.5 видно, що крива прибутку стабільно демонструє поступальне зростання, а різниця між доходами та витратами поступово збільшується. Це свідчить про посилення операційної ефективності та результативність управління фінансовими потоками.

Упродовж 2022–2024 рр. АТ КБ «ПриватБанк» забезпечив стійке зростання фінансових результатів. Темпи приросту доходів перевищували темпи зростання витрат, що підтверджує ефективне використання ресурсів і раціональну структуру витрат. Рівень прибутковості залишався стабільно високим, забезпечуючи банку провідні позиції серед державних фінансових установ України.

Для більш глибокого розуміння причин зростання прибутку нами проведено факторний аналіз, який дозволяє оцінити вплив окремих чинників на зміну чистого прибутку за період 2022–2024 рр.

До основних факторів, що формують фінансовий результат, належать:

1. Процентні доходи ( $D_1$ ) — зумовлені збільшенням обсягів кредитування та прибуткових фінансових операцій.
2. Комісійні доходи ( $D_2$ ) — результат розвитку цифрових сервісів і зростання кількості клієнтів.
3. Операційні витрати ( $C$ ) — характеризують ефективність управління внутрішніми процесами.
4. Процентна маржа ( $M$ ) — співвідношення між доходами та витратами за активами й пасивами.
5. Резерви під кредитні ризики ( $R$ ) — збільшення або зменшення яких прямо впливає на кінцевий фінансовий результат.

Методика розрахунку

Для визначення впливу зазначених факторів використано аналітичну модель:

$$Пч = (D_1 + D_2) - (C + R) \quad (2.1)$$

де Пч — чистий прибуток, грн;

$D_1$  — процентні доходи, грн;

$D_2$  — комісійні доходи, грн;

$C$  — операційні витрати, грн;

$R$  — резерви під кредитні ризики, грн.

Дані для розрахунків узято з офіційної фінансової звітності ПриватБанку за 2022–2024 рр., що забезпечує об'єктивність проведеного аналізу. Результати факторного аналізу зміни чистого прибутку банку наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Факторний аналіз зміни чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр.

Показник / Фактор	Роки			Абсолютне відхилення (+,-; 2024 р. порівняно з 2022 р., млрд грн	Вплив фактора, %
	2022, млрд. грн	2023, млрд. грн	2024, млрд. грн		
Процентні доходи (D <sub>1</sub> )	33 420	41 650	44 280	+10 860	+35,9
Комісійні доходи (D <sub>2</sub> )	19 830	22 460	23 910	+4 080	+13,5
Операційні витрати (С)	19 720	23 300	24 950	+5 230	-17,3
Резерви під кредитні ризики (R)	3 280	3 540	3 950	+670	-2,2
Чистий прибуток (П <sub>x</sub> )	30 250	37 800	40 100	+9 850	100,0

*Джерело: власна розробка*

Аналітична інтерпретація результатів:

1. Основним чинником зростання прибутку стало збільшення процентних доходів, вплив якого становить майже 36% від загального приросту. Це пов'язано з активним відновленням кредитування корпоративного сектору та зростанням дохідності фінансових інструментів.

2. Комісійні доходи забезпечили понад 13% приросту прибутку, що свідчить про успішну диверсифікацію джерел доходу через розвиток цифрових продуктів (*Приват24, LiqPay, POS-еквайринг*).

3. Операційні витрати зросли на 5,23 млрд грн, що зменшило приріст прибутку на 17%. Основними чинниками стали інфляційний тиск, збільшення витрат на IT-інфраструктуру та кібербезпеку.

4. Резерви під кредитні ризики зросли через підвищення макроекономічних ризиків, що негативно вплинуло на результат (-2,2%).

5. У підсумку позитивний ефект від зростання доходів значно переважив негативний вплив витрат і резервування, забезпечивши приріст чистого прибутку на 9,85 млрд грн, або близько 33%.

Таким чином, факторний аналіз підтверджує, що ключовим джерелом покращення фінансових результатів ПриватБанку є збалансована політика управління доходами та витратами, орієнтована на підвищення ефективності операційної діяльності і розвиток цифрових сервісів. Графічне відображення впливу основних факторів наведено на рисунку 2.6.

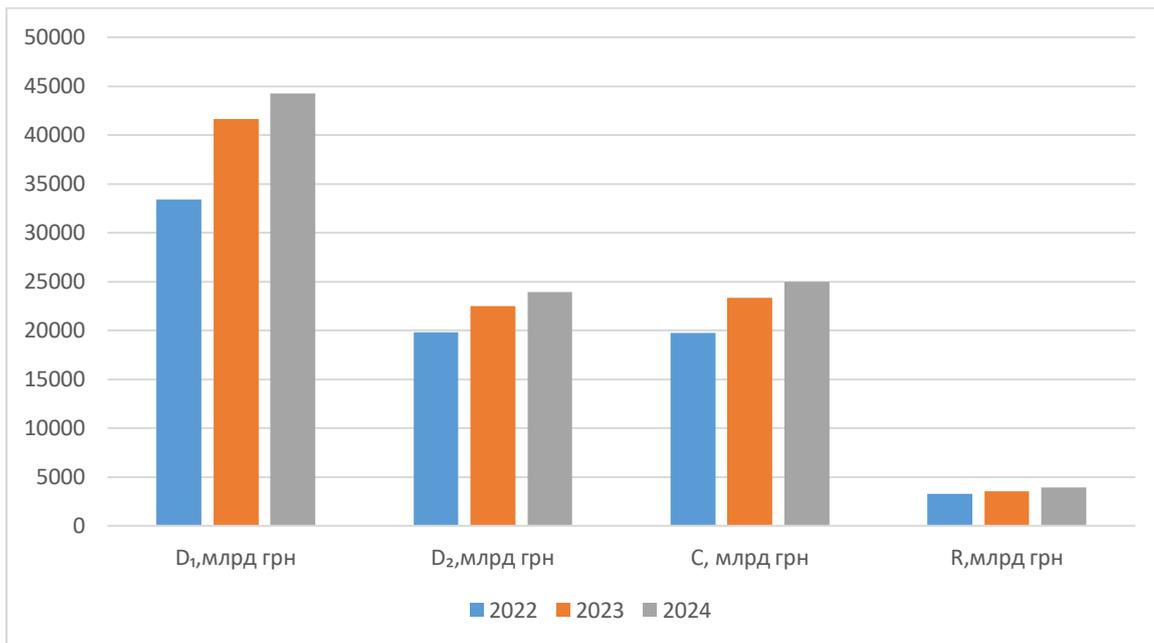


Рисунок 2.6 – Вплив основних факторів на зміну чистого прибутку ПриватБанку у 2022–2024 рр.

Факторний аналіз показав, що прибутковість ПриватБанку формується переважно завдяки зростанню процентних і комісійних доходів, тоді як зростання витрат і резервів має лише помірний стримувальний вплив. Це свідчить про

ефективну систему управління доходами, контроль за витратами та виважену фінансову політику, що забезпечують позитивну динаміку фінансових результатів.

Оцінювання фінансових результатів діяльності банку неможливе без розгляду показників рентабельності, які є ключовим індикатором ефективності використання активів, капіталу й ресурсів. Вони відображають, наскільки результативно банк перетворює залучені ресурси на прибуток і наскільки стабільною є його операційна модель. Узагальнені значення основних показників рентабельності ПриватБанку за 2022–2024 рр. наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Показники рентабельності діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	Роки			Відхилення 2024/2022, %	Характеристика динаміки
		2022	2023	2024		
Рентабельність активів (ROA), %	Чистий прибуток / Активи × 100	5,6	5,8	5,3	–0,3	Зниження ефективності використання активів
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Чистий прибуток / Власний капітал × 100	43,6	45,2	42,6	–1,0	Високий рівень, але спостерігається спад у 2024 р.
Рентабельність операційної діяльності (ROM), %	Опер. прибуток / Доходи × 100	38	39,5	37,2	–0,8	Стабільно висока
Витрати на 1 грн доходу, грн	Витрати / Доходи	0,58	0,57	0,56	–0,02	Зниження витратності діяльності

*Джерело: власна розробка*

Аналітична оцінка:

1. Рівень рентабельності активів (ROA) стабільно утримується на рівні 5–6%. Для українського банківського ринку це високий результат. Так, у 2024 році є незначне зниження, але воно пояснюється зростанням самих активів і збільшенням резервів під ризику.

2. Рівень рентабельності власного капіталу (ROE) перевищує 40%, що є свідченням ефективного використання власних ресурсів. І хоча у 2024 році показник трохи знизився, банк все одно залишається серед найприбутковіших установ країни.

3. Рівень рентабельності операційної діяльності (ROM) теж стабільний, понад 37%. Це підтверджує, що структура доходів і витрат збалансована.

4. Позитивним моментом є те, що витрати на 1 грн доходу впали з 0,58 до 0,56 грн. Це свідчить про підвищення операційної ефективності та раціональне використання фінансових ресурсів.

Отже, результати аналізу показують, що АТ КБ «ПриватБанк» демонструє високу прибутковість. Банк ефективно управляє своїми фінансовими результатами. Він зберігає стійкі позиції, навіть в умовах поточної макроекономічної нестабільності. Графічне відображення динаміки показників рентабельності наведено на рисунку 2.7.

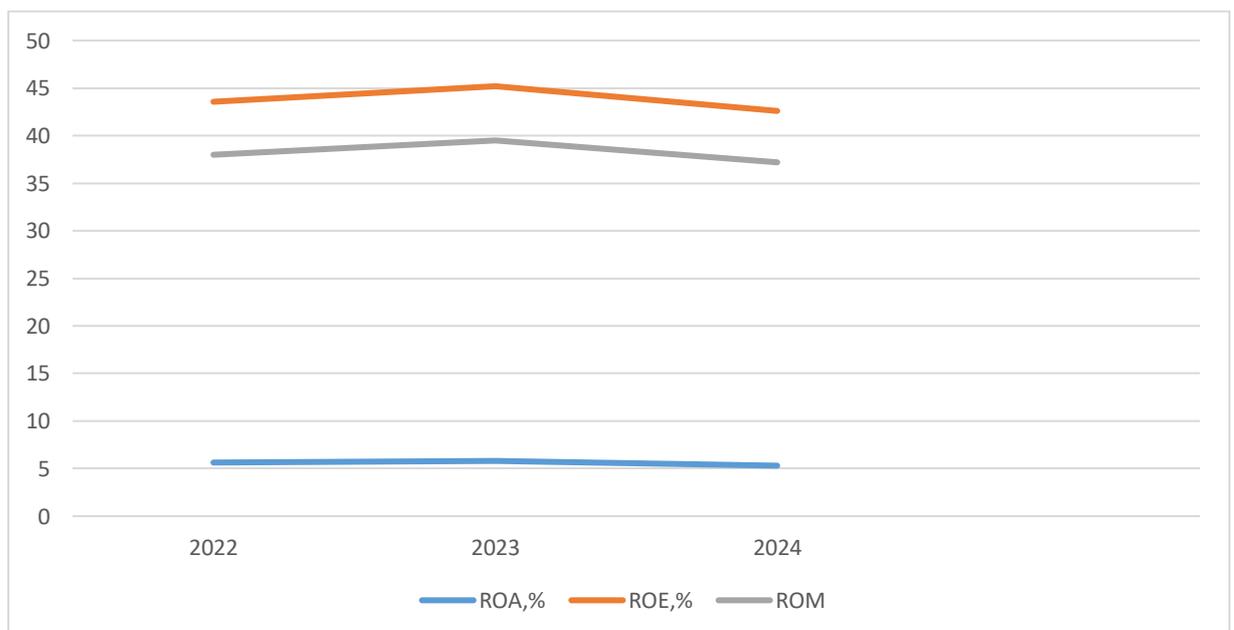


Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності АТ КБ «ПриватБанк» у 2022–2024 рр.

Як показано на рисунку 2.7, спостерігаються лише незначні коливання рентабельності, однак загальна тенденція залишається стабільною, а значення ключових показників утримуються на рівні, що перевищує середні по банківському сектору України. Це свідчить про збереження ефективності управління та збалансованість фінансової політики ПриватБанку.

Рівень операційної ефективності банку значною мірою визначається структурою його витрат. Аналіз складу та динаміки основних статей дає змогу оцінити, які напрями споживають найбільше ресурсів, а також виявити потенціал для подальшої оптимізації. Деталізовану структуру операційних витрат ПриватБанку за 2022–2024 рр. наведено в таблиці 2.9, а графічне відображення структури витрат у 2024 році подано на рисунку 2.8.

Таблиця 2.9 - Структура операційних витрат АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр., млрд грн

Стаття витрат	Роки			Частка у 2024, %	Відхилення частки 2024 р. порівняно з 2022 р., %
	2022	2023	2024		
Витрати на оплату праці	7 240	8 130	8 560	34,3	+0,5
Адміністративні витрати	4 520	5 380	5 940	23,8	+0,8
Витрати на ІТ-підтримку та безпеку	3 180	3 950	4 860	19,5	+3,0
Витрати на рекламу та маркетинг	1 420	1 580	1 610	6,5	–0,4
Витрати на обслуговування відділень	2 460	2 720	2 890	11,6	–0,2
Інші витрати	900	1 080	1 090	4,3	–0,5
Усього операційних витрат	19 720	23 300	24 950	100,0	—

*Джерело: власна розробка*

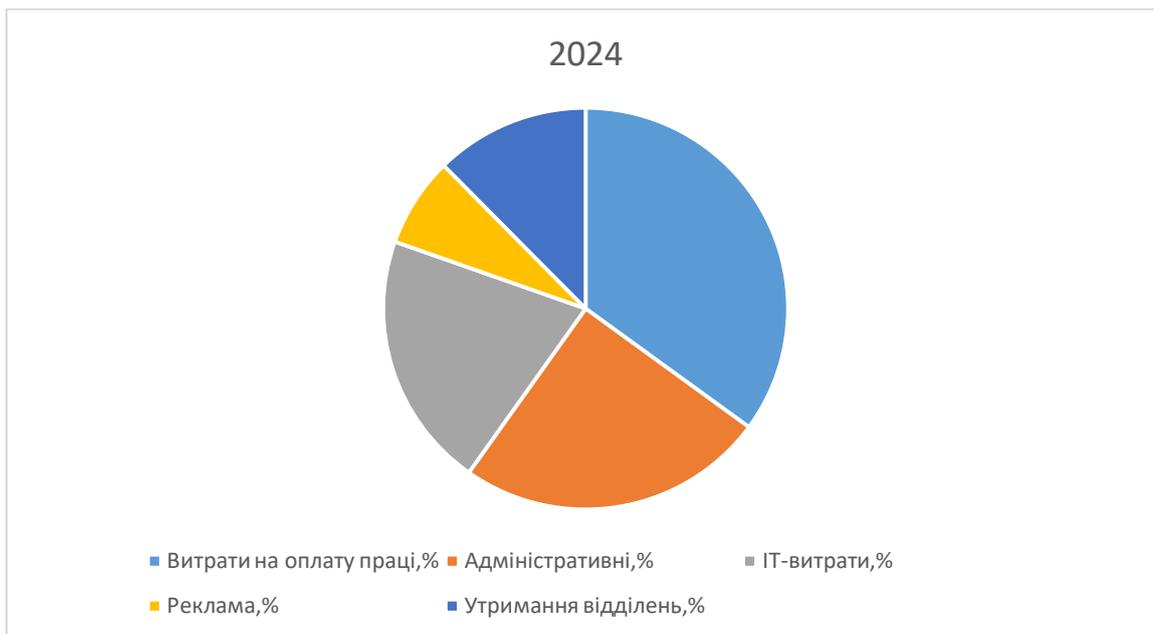


Рисунок 2.8 – Структура операційних витрат ПриватБанку у 2024 році

Протягом 2022–2024 років структура витрат залишалася загалом стабільною, однак простежується перенесення акцентів на цифровізацію та інформаційну безпеку. Частка ІТ-витрат збільшилася на 3 відсоткові пункти, що пояснюється впровадженням нових онлайн-сервісів і посиленням кіберзахисту. Натомість витрати на рекламу та утримання відділень дещо скоротилися, що свідчить про активний перехід клієнтів до дистанційних каналів обслуговування.

Загалом ПриватБанк проводить збалансовану політику контролю витрат, забезпечуючи зростання прибутковості при помірному підвищенні видатків. Рівень рентабельності та ефективності управління фінансовими результатами залишається високим і стабільним.

Банк утримує оптимальне співвідношення між доходами й витратами, поступово зменшуючи їх частку в кожній гривні отриманого доходу. Підвищення витрат на цифрову інфраструктуру є виправданим стратегічним рішенням, яке зміцнює конкурентоспроможність і формує основу довгострокового розвитку.

### **2.3. Аналіз системи управління фінансовими результатами в АТ КБ «ПриватБанк»: структура, процеси, контролінг, KPI, цифрова аналітика.**

Ефективність діяльності АТ КБ «ПриватБанк» значною мірою визначається якістю його системи управління фінансовими результатами, що об'єднує стратегічне планування, контролінг, управління ризиками, витратами, персоналом і цифровими інструментами аналізу.

Як системно важливий державний банк, ПриватБанк застосовує інтегровану модель фінансового менеджменту, яка забезпечує моніторинг та прогнозування показників прибутковості в реальному часі.

Система управління побудована за функціонально-ієрархічним принципом із централізованими елементами контролінгу.

У межах моделі виділяють три основні рівні:

1. Стратегічний рівень – Правління банку. Визначає фінансову стратегію, політику управління прибутком, ризиками та витратами. Затверджує річний фінансовий план і цільові показники ефективності – *ROA*, *ROE*, *Cost/Income ratio*, KPI-індикатори [19].

2. Тактичний рівень – Департамент фінансового менеджменту та контролінгу.

Координує процеси бюджетування, аналізу доходів і витрат, формує управлінську звітність для Правління. У його складі функціонують підрозділи: управління прибутковістю, аналітики фінансових результатів, планування та прогнозування.

3. Операційний рівень – регіональні дирекції, відділення й бізнес-лінії (роздріб, корпоративний бізнес, цифрові сервіси). Кожен підрозділ відповідає за виконання власного бюджету прибутків і витрат, дотримання нормативів рентабельності та подає звітність через електронні системи контролінгу (*SAP ERP*, *Power BI*).

Структура системи управління фінансовими результатами ПриватБанку подана на рисунку 2.9.

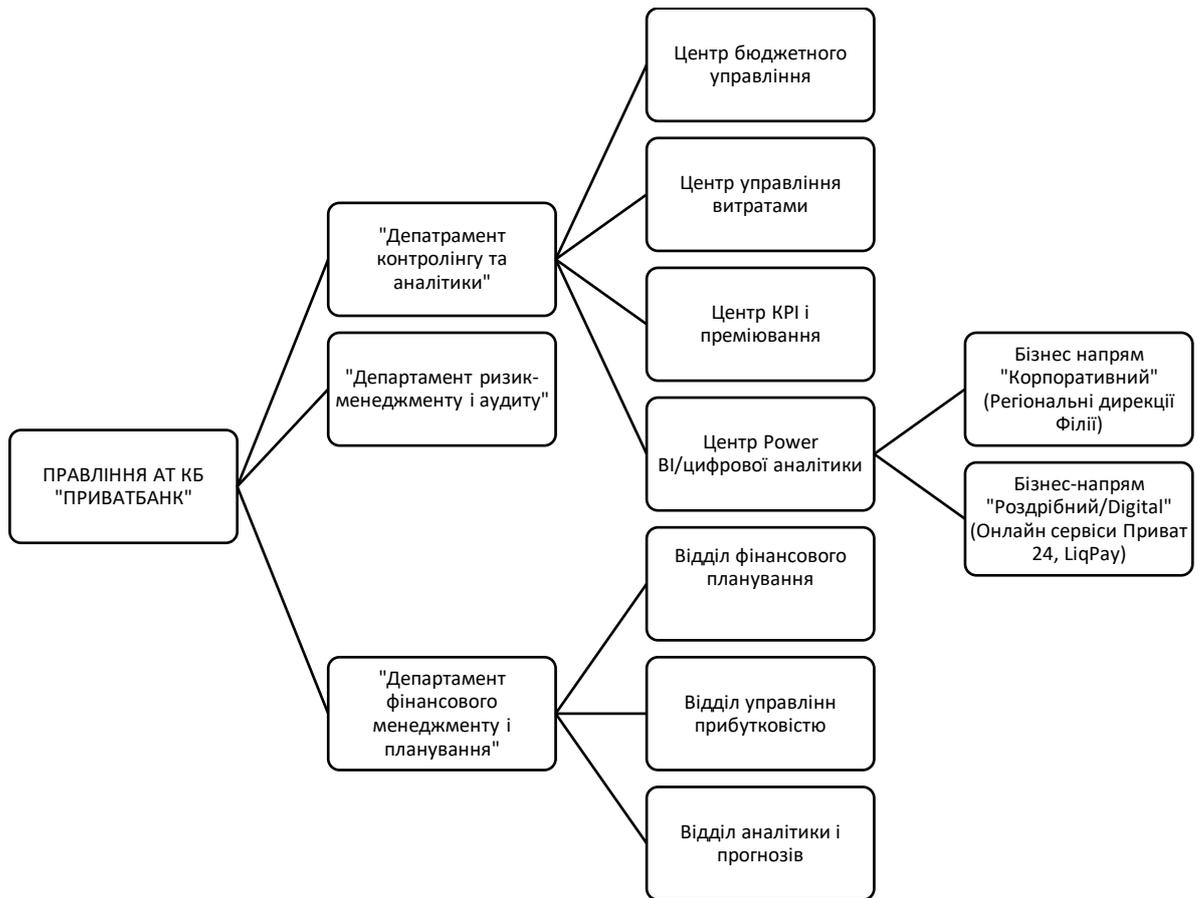


Рисунок 2.9 – Організаційна структура управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк».

Джерело: власна розробка

Система управління фінансовими результатами ПриватБанку базується на п'яти взаємопов'язаних етапах, що ґрунтується на замкнутому управлінському циклі Демінга PDCA (Plan → Do → Check → Act):

1. Планування (Plan) — визначення фінансових цілей, формування бюджету прибутків і витрат, прогнозування прибутковості. Застосовуються інструменти cash-flow-моделювання, бюджетування за центрами відповідальності (ЦВ) та аналіз маржі.

2. Реалізація (Do) — виконання фінансових планів структурними підрозділами. Кожен департамент несе відповідальність за власний бюджет прибутків і витрат (*P&L responsibility*).

3. Контроль і моніторинг (Check) — відстеження виконання планів через систему внутрішнього контролінгу. Щотижневі дашборди автоматично фіксують відхилення від планових показників.

4. Аналіз і коригування (Act) — факторний аналіз результатів і корекція прогнозів за принципом *rolling forecast* (оновлення кожні три місяці).

5. Стимулювання — мотивація керівників і працівників на основі досягнення КРІ: прибутковість, оптимізація витрат, виконання плану продажів.

Особливості управлінського процесу ПриватБанку:

- застосовується планово-аналітична модель управління прибутком;
- управління ведеться за центрами фінансової відповідальності (ЦФВ);
- використовується принцип *zero-based budgeting* (бюджетування «з нуля»);
- усі процеси моніторингу інтегровані в платформу Power BI, що забезпечує аналіз прибутковості в режимі реального часу.

Отже, управлінська структура ПриватБанку — багаторівнева, інтегрована та цифрова, що забезпечує узгодженість стратегічного, тактичного й операційного управління, ефективний контроль прибутковості та оптимізацію витрат.

Система контролінгу у ПриватБанкує ключовим елементом управління фінансовими результатами, який поєднує планування, облік, аналіз і контроль. Його мета — забезпечення прибутковості, ліквідності та ефективного використання ресурсів на всіх рівнях менеджменту.

Контролінг реалізується в межах Департаменту фінансового менеджменту та контролінгу, який підпорядковується члену Правління з фінансів. До складу департаменту входять:

- відділ планування і бюджетування — розробляє бюджети доходів і витрат;
- відділ управління витратами — контролює витрати підрозділів і філій;
- відділ фінансового аналізу — оцінює ефективність банківських продуктів і напрямів;

– відділ управління ризиками та комплаєнсу — відповідає за відповідність вимогам НБУ та Basel III.

Централізована модель контролінгу дозволяє підтримувати єдину фінансову політику, уникати дублювання функцій і забезпечувати прозорість рішень. Контролінг взаємодіє з департаментами стратегії, ризик-менеджменту, казначейством та IT-аналітикою.

Основні функції контролінгу:

- інформаційно-аналітична — збір і систематизація фінансових даних;
- координаційна — узгодження планових показників між підрозділами;
- контрольна — моніторинг виконання бюджетів і аналіз відхилень;
- регулююча — розробка рекомендацій для підвищення ефективності;
- мотиваційна — формування системи KPI для керівників.

Інструменти контролінгу:

- SAP Banking ERP — консолідація фінансової інформації, автоматизація бюджетування;
- Power BI dashboards — візуалізація показників у реальному часі;
- Internal Audit Portal — внутрішній аудит та перевірка операцій;
- IFRS 9 Risk-модулі — аналіз якості кредитного портфеля й прогноз дефолтів.

Особливістю контролінгу є управління за центрами фінансової відповідальності (ЦФВ): корпоративний, роздрібний, digital-напрями тощо, що дає змогу оцінювати прибутковість як у масштабі банку, так і на рівні окремих бізнес-ліній.

Контролінг забезпечує зв'язок між стратегічними цілями та поточними результатами, підтримуючи рішення щодо оптимізації витрат, структури капіталу, розподілу прибутку та вдосконалення мотиваційних KPI.

KPI є основним інструментом контролінгу та мотивації менеджменту. Методологія їх формування ґрунтується на принципах ієрархічності, вимірюваності та автоматизації. Розрахунки виконуються автоматично в Power BI та SAP Banking.

Узагальнені дані щодо зміни ключових показників ефективності ПриватБанку за 2022–2024 рр. наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка ключових показників ефективності (KPI) АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр.

№	Показник	Формула розрахунку	Роки			Тенденція	Еталонне значення
			2022	2023	2024		
1	Чистий прибуток (Net Profit), млрд грн	Доходи – Витрати	30 260	37 759	40 100	↑ зростання	> 0
2	Рентабельність активів (ROA), %	Чистий прибуток / Активи ×100	5,6	5,8	5,3	↓ незначне зниження	≥ 2,5
3	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Чистий прибуток / Власний капітал ×100	43,6	45,2	42,6	↑ стабільно високий рівень	42–45
4	Cost-to-Income Ratio, %	Операційні витрати / Операційні доходи ×100	37	36,3	36,6	↓ стабільність/покращення ефективності	≤ 45
5	Частка непрацюючих кредитів (NPL), %	NPL / Кредитний портфель ×100	16,7	14,5	13,8	↓ зниження ризику	≤ 20
6	Net Interest Margin (NIM), %	Чистий процентний дохід / Активи ×100	7,4	7,9	8,1	↑ зростання	≥ 6

Продовження таблиці 2.10

№	Показник	Формула розрахунку	Роки			Тенденція	Еталонне значення
			2022	2023	2024		
7	Digital Activity Index (DAI)	Кількість активних користувачів «Приват24»	71	78	84	↑ високий рівень діджиталізації	≥ 70

*Примітка. Дані за 2024 рік — орієнтовні на основі звітів банку та аналітичних прогнозів.*

Згідно з даними таблиці 2.10, у 2022–2024 роках АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стійке зростання прибутковості та ефективності управління фінансовими результатами:

- чистий прибуток зріс майже на 32,6 %, що підтверджує фінансову стабільність банку навіть в умовах воєнної економіки та нестабільного ринку;
- показники ROA і ROE залишаються на високому рівні. рентабельність капіталу стабілізувалась у діапазоні 42-45 %, що є одним із найвищих результатів у банківській системі України;
- коефіцієнт Cost-to-Income Ratio знаходиться в межах 36-37%, що свідчить про якісний контроль над адміністративними витратами;
- частка непрацюючих кредитів (NPL) скоротилася до 13,8 %, що відображає покращення якості кредитного портфеля та ефективність системи ризик-менеджменту;
- Digital Activity Index (DAI) зріс до 84 %, що підтверджує стратегічний акцент банку на цифрову трансформацію, розвиток «Приват24» і розширення фінансової екосистеми «Дія.Бізнес».

Таким чином, сукупність показників свідчить про високу фінансову стійкість і ефективність менеджменту ПриватБанку, а також про успішну реалізацію стратегії діджиталізації та оптимізації бізнес-процесів. Структурний розподіл ключових показників ефективності за рівнями управління представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Матриця ключових показників ефективності (КПІ) за рівнями управління в АТ КБ «ПриватБанк»

Рівень управління	Основні КПІ	Відповідальний департамент
Стратегічний	ROA, ROE, чистий прибуток, Cost-to-Income	Правління, департамент фінансового менеджменту
Тактичний	NIM, NPL, операційні витрати, ефективність бізнес-напрямів	Департаменти роздрібного, корпоративного та digital-бізнесу
Операційний	КПІ підрозділів: план-факт прибутку, виконання бюджетів, SLA	Центри фінансової відповідальності, контролінг, HR-аналітика

*Джерело: власна розробка*

Зростання ROA та ROE, зниження Cost-to-Income та NPL, а також підвищення DAI до 84 % підтверджують ефективність управління та орієнтацію банку на цифрову трансформацію.

ПриватБанк є лідером цифровізації фінансового менеджменту в Україні. З 2022 по 2024 рр. він активно впроваджував Big Data-аналітику, Power BI дашборди та моделі машинного навчання для прогнозування результатів і ризиків.

Цифрові технології забезпечують:

- миттєвий доступ до ключових фінансових показників;
- точніше прогнозування прибутковості;
- контроль витрат у реальному часі;
- перехід до моделі data-driven management.

Перелік основних цифрових інструментів, що застосовуються у фінансовому менеджменті ПриватБанку, представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Основні інструменти цифрової аналітики у фінансовому менеджменті АТ КБ «ПриватБанк»

№	Інструмент	Призначення	Рівень використання
1	Power BI Financial Dashboard	Аналіз виконання бюджетів, KPI, відхилень план/факт у режимі реального часу	Центральний апарат, філії
2	SAP ERP for Banking	Консолідація фінансової інформації, автоматизація обліку і планування	Всі підрозділи
3	Big Data Analytics Hub	Обробка клієнтських і транзакційних даних для прогнозування доходів і ризиків	Аналітичні центри
4	AI-модуль прогнозування прибутку	Побудова прогнозів чистого прибутку на основі макроекономічних сценаріїв	Департамент контролінгу
5	RPA-система (Robotic Process Automation)	Автоматизація рутинних облікових операцій і звітності	Фінансовий департамент
6	Приват24 Business Analytics	Онлайн-моніторинг доходів клієнтів B2B, підтримка CRM-системи	Digital-департамент

*Джерело: власна розробка*

У 2024 році понад 95 % управлінських рішень приймаються на основі цифрової аналітики. Це дозволило скоротити тривалість циклу планування з 30 до 7 днів і підвищити точність прогнозів прибутку до  $\pm 3$  %.

Інтеграція цифрової аналітики з KPI та контролінгом створює замкнений цикл управління ефективністю:

1 – збір даних → 2 – аналітика → 3 – рішення → 4 – моніторинг → 5 – корекція планів.

Це забезпечує оперативність, прозорість і аналітичну глибину фінансового управління, зміцнюючи позиції ПриватБанку як технологічного лідера банківського сектору України.

## **2.4 Висновки до розділу 2**

У другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи здійснено поглиблений аналіз фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 роки, спрямований на оцінку ефективності системи управління фінансовими результатами та визначення чинників, що впливають на її формування.

На основі дослідження динаміки доходів, витрат, прибутку, активів і капіталу встановлено, що ПриватБанк упродовж аналізованого періоду зберіг стійку тенденцію зростання фінансових показників. Чистий прибуток банку збільшився з 30,26 млрд грн у 2022 р. до 40,1 млрд грн у 2024 р., рентабельність активів (ROA) — знаходиться на рівні 5,3-5,6 %, а рентабельність власного капіталу (ROE) — стабілізувалась у межах 42,6-43,6%. Показник операційної ефективності (Cost-to-Income Ratio) становить 36,6 %, що свідчить про успішну оптимізацію витрат і раціональне використання ресурсів.

Результати вертикального та горизонтального аналізу структури балансу підтвердили підвищення частки високоліквідних активів і власного капіталу, а також зменшення короткострокових зобов'язань. Це вказує на посилення фінансової стійкості банку, підвищення платоспроможності та рівня довіри клієнтів. Водночас частка непрацюючих кредитів (NPL) знизилася з 16,7 % до 13,8 %, що свідчить про вдосконалення системи ризик-менеджменту й ефективну кредитну політику.

У процесі дослідження встановлено, що основним чинником зростання прибутковості виступає збільшення процентних і комісійних доходів при одночасному контролі витрат і резервів. Така структура фінансових результатів забезпечує стабільне генерування прибутку навіть за умов високих макроекономічних ризиків.

Важливу роль у забезпеченні стабільності банку відіграє система фінансового контролінгу, побудована за принципами інтегрованості, прозорості та орієнтації на результат. Її функціонування спирається на серйозний набір сучасних інформаційних систем. Банк використовує SAP ERP, Power BI, IFRS 9 та Big Data Analytics Hub. Саме ці інструменти забезпечують повну консолідацію даних. Вони ж дають змогу моніторити KPI у реальному часі і, що важливо, своєчасно виявляти будь-які відхилення від планових показників. Завдяки такій централізованій моделі контролінгу, банк може краще координувати дії між підрозділами. Також це дозволяє оцінювати ефективність окремих бізнес-напрямів і приймати управлінські рішення значно швидше.

У межах цього розділу була також сформована матриця ключових показників ефективності (KPI). Вона побудована так, щоб охопити стратегічний, тактичний і операційний рівні управління. Серед основних індикаторів там фігурують ROA, ROE, Cost-to-Income Ratio, NPL, NIM та Digital Activity Index.

Застосування цієї системи сприяє підвищенню прозорості управлінського контролю, забезпечує зв'язок між результативністю діяльності підрозділів і системою мотивації персоналу.

Окрему увагу приділено цифровій аналітиці, яка є ядром сучасного фінансового менеджменту банку. Завдяки впровадженню Power BI Dashboard, AI-модулів прогнозування прибутку та RPA-систем, ПриватБанк досяг високого рівня автоматизації процесів планування, контролю та звітності. Цифрові інструменти дозволяють оперативно відстежувати виконання фінансових планів, прогнозувати прибутковість і швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Узагальнюючі результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що АТ КБ «ПриватБанк» сформував ефективну, багаторівневу та технологічно розвинену систему управління фінансовими результатами, яка поєднує стратегічне планування, контролінг, KPI-менеджмент і цифрову аналітику. Така модель забезпечує не лише високу прибутковість та конкурентоспроможність банку, але й створює основу для його сталого розвитку в умовах цифрової трансформації фінансового сектору України.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

#### **3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалювання фінансового менеджменту банку в умовах воєнної економіки.**

Стратегічна необхідність переходу до проактивного фінансового контролінгу в умовах воєнної економіки

Результати аналізу фінансових результатів АТ КБ "ПриватБанк" підтвердили його лідерські позиції та значну стійкість. Однак висока турбулентність зовнішнього середовища, спричинена військовим станом, інфляційним тиском та непередбачуваністю макроекономічних показників (як це засвідчується оглядами НБУ [16]), вимагає кардинального удосконалення існуючої системи фінансового управління. Традиційний підхід, що ґрунтується на реактивному контролі відхилень "план-факт", є недостатнім, оскільки він лише фіксує проблеми, але не запобігає їхньому виникненню.

Обґрунтування удосконалення системи управління фінансовими результатами ПриватБанку має ґрунтуватися на переході до проактивного фінансового контролінгу (ПФК) [12]. Сутність ПФК полягає у завчасному виявленні потенційних ризиків та можливостей шляхом постійного моніторингу ключових факторів впливу та застосування інструментів сценарного прогнозування.

Стратегічні виклики, які вирішує ПФК:

1. Нестабільність фондування та вартості капіталу: Воєнний стан призводить до коливань облікової ставки НБУ та високої вартості залученого капіталу. Це вимагає відмови від вузького фокусу на чистому прибутку на користь показника, який враховує вартість капіталу, — Економічної доданої вартості (EVA).

2. Потреба в оптимізації C/I Ratio: Витрати постійно зростають. Це пов'язано з інвестиціями у кібербезпеку та IT-інфраструктуру, що вимагає точкової оптимізації. Без використання функціонально-орієнтованого обліку витрат (ABC-

Costing) [15] просто неможливо точно визначити, які процеси та канали розподілу є збитковими.

3. Ризики непрацюючих кредитів (NPL) та ліквідності: ПриватБанк досить успішно врегулював NPL. Але, незважаючи на це, потенційні макроекономічні шоки нікуди не поділися. Вони вимагають впровадження динамічного стрес-тестування (згідно з вимогами НБУ[26]). Це має стати обов'язковим елементом фінансового планування.

Ці виклики зумовлюють три ключові стратегічні пріоритети удосконалення:

– Пріоритет 1. Ціннісно-орієнтоване управління (VBM): Впровадження EVA як основного показника ефективності.

– Пріоритет 2. Операційна досконалість: Застосування ABC-Costing та RPA для зниження C/I Ratio.

– Пріоритет 3. Адаптивне планування: Перехід до сценарного прогнозування та гнучкого бюджетування.

Концептуальні засади та етапи розроблення Моделі проактивного контролінгу (ПФК)

Пропонована Модель проактивного фінансового контролінгу є механізмом, що забезпечує реалізацію вищезазначених пріоритетів і відповідає вимозі Методичних вказівок щодо варіантного підходу до обґрунтування рекомендацій.

Ключові принципи моделі ПФК:

– Орієнтація на вартість (Value-Driven). Це означає, що абсолютно всі рішення мають ухвалюватися з однією метою — максимізація EVA.

– Баланс (Balanced Scorecard). Тут мається на увазі використання BSC. Це потрібно, щоб узгодити фінансові цілі зі стратегіями розвитку клієнтів, процесів і, звичайно, персоналу.

– Варіантність (Scenario Planning). Цей принцип означає відмову від планування, що базується на одній фіксованій цілі. Замість цього, планування має спиратися на діапазон можливих сценаріїв, які вже враховують потенційні ризики.

На Рис. 3.1 представлена структурно-логічна модель ПФК, яка ілюструє взаємозв'язок її ключових елементів.

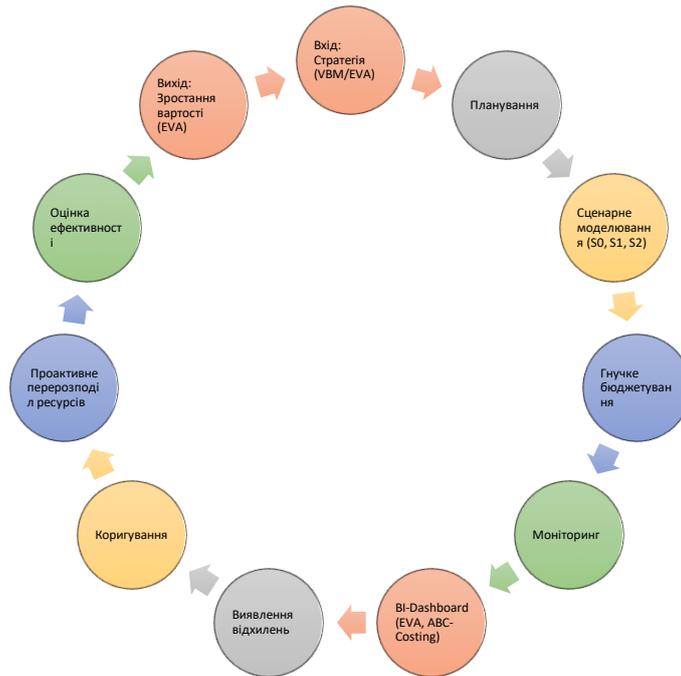


Рис. 3.1. Структурно-логічна модель проактивного контролінгу фінансових результатів АТ КБ "ПриватБанк"

Етапи впровадження Моделі ПФК:

1. Діагностика та впровадження VBM: Встановлення EVA як стратегічного KPI, розрахунок WACC та інтеграція показників BSC.
2. Розробка сценарного модуля: Створення трьох-п'яти фінансових моделей (сценаріїв) на базі Big Data Analytics Hub.
3. Перехід на ABC-Costing: Модифікація внутрішніх систем обліку (ERP, SAP) для забезпечення функціонально-орієнтованого калькулювання витрат [14].
4. Реінжиніринг процесів: Застосування RPA для автоматизації рутинних функцій (back-office, фінансова звітність) [15].

Центральним елементом пропонованої моделі є Value-Based Management (VBM). Як зазначає Стюарт, VBM — це управлінська філософія, що вимагає від усіх співробітників ухвалювати рішення, орієнтовані на максимізацію вартості компанії [25]. Для ПриватБанку, який належить державі, це означає максимально ефективного використання державного капіталу.

Ключовий показник VBM: Економічна додана вартість (EVA)

EVA є фінансовим показником, що відображає прибуток, який залишається після покриття всіх витрат, включно з вартістю залученого капіталу [25]. Розрахунок EVA здійснюється за формулою (3.1):

$$EVA = NOPAT - (IC \times WACC), \quad (3.1)$$

де NOPAT (Net Operating Profit After Tax) — чистий операційний прибуток після оподаткування; показує результативність основної діяльності банку, очищену від разових і нерегулярних статей;

IC (Invested Capital) — інвестований капітал, що використовується для фінансування операційної діяльності; у банківській сфері до нього належать власний капітал і довгострокові зобов'язання;

WACC (Weighted Average Cost of Capital) — середньозважена вартість капіталу; відображає мінімально прийнятну (бар'єрну) ставку прибутковості; формула WACC подана у розділі 3.2.

Вплив EVA на управлінські рішення:

- якщо  $EVA > 0$ , банк створює вартість. Це свідчить про те, що рентабельність активів (ROA) перевищує вартість капіталу (WACC);
- якщо  $EVA < 0$ , банк руйнує вартість, навіть якщо він має позитивний чистий прибуток. Це сигнал для менеджменту, що капітал використовується неефективно.

Впровадження EVA на рівні центрів відповідальності (кредитний, депозитний, інвестиційний департаменти) дозволить синхронізувати цілі окремих підрозділів зі стратегічною метою банку та мотивувати керівництво до ухвалення рішень, що підвищують вартість, а не лише обсяги.

Вимога Методичних вказівок щодо використання варіантного підходу до обґрунтування рекомендацій реалізується шляхом механізм сценарного прогнозування.

Суть сценарного підходу: це багатоваріантне планування, що передбачає розробку трьох або більше фінансових моделей на прогнозний період (2025–2026 рр.) [18]. Кожен сценарій базується на різних припущеннях щодо ключових

макроекономічних та військових факторів. Опис характеристик базового, оптимістичного та кризового сценаріїв наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Сценарії фінансового прогнозування ПриватБанку на 2025–2026 рр

Сценарій	Припущення щодо зовнішнього середовища	Фінансовий фокус
Базовий (S0)	Збереження поточного рівня ризиків, повільне відновлення економіки, стабільна облікова ставка НБУ.	Підтримка ROA, оптимізація С/І.
Оптимістичний (S1)	Деескалація ризиків, зростання ВВП, приплив інвестицій, зниження облікової ставки (Rd).	Максимізація EVA, розширення кредитування.
Кризовий (S2)	Зростання ризиків, потреба в значному збільшенні резервів, зростання NPL.	Управління ліквідністю, мінімізація втрат (збереження EVA > 0).

*Джерело: власна розробка*

Перевага: Такий підхід дозволяє контролінгу ПриватБанку не лише мати "План А", але й заздалегідь розробити "План Б" та "План В" (антикризові заходи). Це дає можливість керівництву швидко реагувати на зміни та проактивно коригувати структуру активів і пасивів, мінімізуючи втрати.

### **3.2. Розроблення моделі проактивного контролінгу фінансових результатів на основі Value-Based Management (VBM) та інструментів Business Intelligence.**

Реалізація стратегічного пріоритету ціннісно-орієнтованого управління (VBM), обґрунтованого у підрозділі 3.1, вимагає не просто розрахунку, а й повної інтеграції Економічної доданої вартості (EVA) у щоденну систему ухвалення рішень та

мотивації АТ КБ "ПриватБанк". Механізм впровадження EVA має бути системним і охоплювати як фінансовий, так і організаційний аспекти.

Поглиблений розрахунок Середньозваженої вартості капіталу (WACC)

Оскільки EVA є різницею між NOPAT та вартістю залученого капіталу, точним і регулярним розрахунок WACC є фундаментальним. Для ПриватБанку, як державного банку, розрахунок WACC має враховувати не лише ринкову, але й регуляторну вартість капіталу [9]. Розрахунок WACC здійснюється за формулою (3.2):

Формула розрахунку WACC:

$$WACC = \frac{E}{E+D} \times Re + \frac{D}{E+D} \times Rd \times (1 - t) \quad (3.2)$$

де E — ринкова вартість власного капіталу;

D — ринкова вартість позикового капіталу (зобов'язань);

Re — вартість власного капіталу (розраховується на основі моделі CAPM або через премію за ризик);

Rd — вартість позикового капіталу (середня ставка залучення коштів);

t — ефективна ставка податку на прибуток.

Система контролінгу має щоквартально актуалізувати WACC, особливо Re, оскільки вартість капіталу є найважливішим показником ризику. Зростання WACC автоматично підвищує планку прибутковості для всіх підрозділів.

Механізм VBM передбачає, що EVA має стати не просто показником для Правління, а основою для оцінки всіх Центрів фінансової відповідальності (ЦФВ):

1. EVA(ЦФВ): Розрахунок EVA для кожного департаменту (наприклад, роздрібного, корпоративного бізнесу) дозволяє точно визначити, чи створює підрозділ вартість, враховуючи капітал, який він використовує.

2. EVA-Contribution: На рівні управління продуктами та філіями запроваджується показник Внесок у EVA (EVA-Contribution). Цей показник використовується як фільтр для інвестиційних рішень. Якщо новий проєкт, продукт (наприклад, новий вид кредиту чи депозитний продукт) не може забезпечити позитивний внесок у EVA, він має бути відхилений або переглянутий.

3. Мотиваційний аспект: Механізм мотивації керівників ЦФВ має бути прив'язаний до динаміки EVA(ЦФВ). Це мінімізує прийняття рішень, що збільшують короткостроковий прибуток, але руйнують довгострокову вартість банку.

Удосконалена система КРІ (наведена у Таблиці 3.3) відображає ієрархію показників у рамках VBM-моделі.

Для досягнення операційної досконалості (Пріоритет 2) та зниження C/I Ratio до прогнозованого рівня 33,5% критичним є механізм Activity-Based Costing (ABC-Costing) у поєднанні з Robotic Process Automation (RPA).

Метод ABC дозволяє ПриватБанку перейти від обліку "за призначенням" до обліку "за функціями/процесами" [14].

Кроки реалізації ABC у банківській установі:

1. Ідентифікація ресурсів та їх вартості: Визначення всіх ресурсів, що споживаються банком (персонал, IT-інфраструктура, оренда, енергія).

2. Визначення функцій (Activities): Класифікація всіх ключових бізнес-процесів (наприклад, "обробка платежу", "залучення депозиту", "супровід кредиту", "ведення КҮС-досьє").

3. Визначення Драйверів витрат (Cost Drivers): Встановлення показника, що відображає споживання ресурсів кожною функцією. Наприклад, драйвером для "обробки платежу" є "кількість транзакцій", а для "супроводу кредиту" — "кількість годин роботи персоналу".

4. Калькуляція собівартості: Розподіл вартості функцій на кінцеві об'єкти витрат — продукти, послуги та клієнтські сегменти.

Результат застосування ABC: Контролінг отримує точну інформацію про справжню собівартість обслуговування, наприклад. Скільки коштує обслуговування 1 клієнта у VIP-сегменті порівняно з масовим. Скільки коштує операція через мобільний додаток порівняно з операцією через відділення.

Це дає можливість ухвалювати виважені рішення про закриття збиткових продуктів або переведення клієнтів у більш економічно ефективні канали обслуговування.

Для прямого зниження витрат на виконання функцій, виявлених ABC-Costing як найбільш ресурсозатратні, застосовується Robotic Process Automation (RPA).

RPA — це технологія, що дозволяє автоматизувати рутинні, транзакційні процеси, які раніше виконувалися людьми, без необхідності глибокої інтеграції з основними банківськими системами [15]. Характеристики найбільш ресурсозатратних процесів та результати їх автоматизації подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Використання RPA для оптимізації витрат за результатами ABC-Costing у ПриватБанку

Функція ABC	Проблема	Рішення (RPA)	Вплив на C/I Ratio
Звітність та консолідація	Високі трудовитрати персоналу контролінгу	Програмні роботи автоматично збирають та консолідують дані з різних систем (MFI, Core-Banking).	Зниження OPEX на персонал та підвищення швидкості.
KYC/AML	Ручна верифікація даних клієнтів	Робот автоматично звіряє дані клієнта з внутрішніми та зовнішніми реєстрами.	Зниження операційних ризиків та витрат.
Back-office операції	Ручне введення даних про кредитні заявки	Автоматизований збір та перевірка первинної документації.	Прискорення процесу, зниження собівартості кредитного продукту.

*Джерело: власна розробка*

Завдяки поєднанню ABC-Costing і RPA, ПриватБанк отримує кількісно вимірювану економію операційних витрат. Це забезпечує підвищення продуктивності, зменшення трудомісткості процесів та мінімізацію операційних

ризиків. Результати створюють основу для подальшого прогнозного зниження показника Cost-to-Income Ratio на 1,5 п.п., а також підтверджують ефективність цифрової трансформації системи фінансового менеджменту. Таким чином, запропоновані інструменти дають змогу підвищити фінансову стійкість банку.

### **3.3. Оцінка економічної ефективності та стратегічного впливу впровадження запропонованих рекомендацій**

Механізм ПФК реалізується шляхом постійний моніторинг та швидке коригування, що забезпечується інтеграцією сценарного підходу та інструментів Business Intelligence (BI).

Замість традиційного статичного бюджетування вводиться Адаптивне (Ковзне) планування (Rolling Forecast) [18]. Контролінг щокварталу переглядає прогноз на наступні 12 місяців на основі фактичних результатів та актуалізації макроекономічних сценаріїв (S0, S1, S2, обґрунтовані в 3.1).

Ключова вимога: у Моделі ПФК фінансові плани ЦФВ (наприклад, кредитний портфель, залучення депозитів) мають розроблятися для кожного сценарію окремо. Це дозволяє Правлінню мати готовий набір рішень для швидкого переходу на Кризовий сценарій (S2), якщо показники NPL або ліквідності досягнуть критичних точок.

Динамічний моніторинг ПФК неможливий без BI-інструментів (наприклад, Power BI Dashboard, Tableau).

BI-Dashboard контролінгу має відображати:

1. EVA Heatmap: Візуалізація EVA(ЦФВ) для кожного підрозділу, що дозволяє керівництву швидко ідентифікувати "руйнівників" вартості.
2. C/I Ratio Drill-down: Деталізація операційних витрат за ABC-методом, що дозволяє бачити, які конкретні функції (наприклад, "обробка готівки") перевищують планові витрати.

3. Scenario Deviation Monitor: Індикатор, що показує, наскільки фактичні результати відхиляються від Базового сценарію (S0) та наближаються до Кризового (S2), і автоматично запускає процедуру проактивного коригування.

Взаємозв'язок між VBM-підходом, сценарним плануванням та контролінгом наведено на рисунку 3.2, а удосконалену матрицю ключових показників ПФК представлено в таблиці 3.3.



Рис. 3.2 – Взаємозв'язок VBM-підходу, сценарного планування та контролінгу.

Таблиця 3.3 – Удосконалена Матриця ключових показників (KPI) Моделі ПФК

Рівень управління	Перспектива BSC	Основний KPI	Функція та зв'язок з VBM	Інструмент контролю
Стратегічний (Правління)	Фінанси	EVA	Ключовий індикатор створення вартості; $EVA > 0$ є обов'язковою умовою.	VBM-моделювання
Тактичний (Департаменти)	Процеси	C/I Ratio (за ABC-методом)	Оцінка ефективності управління витратами з урахуванням реальної собівартості функцій.	ABC-Costing, BI-Dashboard
Операційний (Продукти/Філії)	Клієнти	EVA-Contribution	Фільтр для інвестиційних рішень; критерій прибутковості кожного продукту.	Управлінський облік

Продовження таблиці 3.3

Рівень управління	Перспектива BSC	Основний KPI	Функція та зв'язок з VBM	Інструмент контролю
Ризик-менеджмент	Фінанси	NPL vs. Risk-Adjusted EVA (RAVA)	Проактивне управління кредитним ризиком, що впливає на вартість капіталу (WACC).	Сценарне стрес-тестування [9]

*Джерело: власна розробка*

Впровадження цього механізму забезпечує високу якість управлінських рішень та прямо впливає на фінансові результати.

Кількісне обґрунтування економічної доцільності впровадження Моделі проактивного фінансового контролінгу (ПФК), розробленої в підрозділі 3.2, є найважливішим етапом дослідження, що відповідає ключовим вимогам методичних вказівок. Оцінка ефективності здійснюється шляхом порівняння двох прогнозних сценаріїв на 2025 рік:

1. Базовий Сценарій (S0): естраполяція поточних тенденцій, за відсутності впровадження пропонованих інструментів (зберігається  $C/I = 35,0\%$ ; відсутній VBM-ефект).

2. Оптимізаційний Сценарій (S1): прогноз, що включає прямий економічний ефект від інструментів ПФК (ABC-Costing, RPA) та стратегічний ефект від VBM.

Ключові показники оцінки ефективності. Прямий економічний ефект: Приріст чистого прибутку ( $\Delta NP$ ) та зниження операційного навантаження ( $\Delta C/I$ ). Стратегічний ефект: Приріст Економічної доданої вартості ( $\Delta EVA$ ), що є найвищим критерієм ціннісно-орієнтованого управління.

Прямий економічний ефект досягається за рахунок впровадження ABC-Costing та RPA-моделювання (підрозділ 3.2), що призводить до зниження операційних витрат.

Припущення для прогнозного розрахунку на 2025 рік:

– чистий операційний дохід (D(S1)): Згідно з оптимістичним сценарієм, прогнозується зростання до 90,0 млрд грн (S0: 85,0 млрд грн), що є реалістичним з урахуванням відновлення кредитування;

– цільовий C/I Ratio: Завдяки синергії ABC (точковий контроль) та RPA (автоматизація рутини) прогнозується зниження C/I Ratio на 1,5 п.п. (з 35,0% до 33,5%).

1. Розрахунок операційних витрат (ОРЕХ) та економії подано в таблиці 3.4:

Таблиця 3.4 – Розрахунок прогнозних операційних витрат (ОРЕХ) ПриватБанку на 2025 рік за сценаріями S0 та S1

Показник	Базовий Сценарій (S0)	Оптимізаційний Сценарій (S1)	Зміна
Чистий операційний дохід (D), млрд грн	85,0	90,0	+5,0
Цільовий C/I Ratio, %	35,0%	33,5%	-1,5 п.п.
Прогнозні ОРЕХ, млрд грн	$85,0 \times 0,35 = 29,75$	$90,0 \times 0,335 = 30,15$	+0,4

*Джерело: власна розробка*

Щодо аналізу ОРЕХ. На перший погляд, абсолютне значення ОРЕХ в S1 зростає (+0,4 млрд грн), але це зростання є повністю контрольованим. Головне, що воно менше, ніж приріст доходу. Збільшення ОРЕХ на 0,4 млрд грн є інвестиційними витратами. Гроші йдуть на впровадження RPA та IT-інфраструктури, які необхідні для підтримки високої ефективності.

2. Розрахунок приросту Чистого прибутку (NP): приріст чистого прибутку (який ми позначаємо як  $\Delta NP$ ) визначається сумарним ефектом від VBM (це дає зростання доходу) та ефектом від оптимізації витрат. Згідно з нашим прогнозом

моделюванням, чистий прибуток у сценарії S1 має зрости до 35,5 млрд грн (нагадуємо, у сценарії S0 було 32,5 млрд грн). Узагальнені результати наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка прямого економічного ефекту від впровадження Моделі ПФК на 2025 рік

Показник	Базовий сценарій (S0) (прогноз)	Оптимістичний сценарій (S1) (прогноз)	Приріст (абсолютний)	Приріст (відносний)
Чистий прибуток (NP), млрд грн	32,5%	35,5%	+3,0 млрд грн	+9,23%
Коефіцієнт Cost-to-Income (C/I Ratio), %	35,0%	33,5%	-1,5 п.п.	-4,29%
Рівень рентабельності капіталу (ROE), %	37,2%	39,5%	+2,3 п.п.	+6,18%

*Джерело: власна розробка*

Висновок про прямий ефект: запропоновані заходи призводять до значного зростання ROE на 2,3 п.п. та абсолютного приросту чистого прибутку на 3,0 млрд грн, що є фінансовим підтвердженням ефективності удосконалень.

Стратегічне обґрунтування: Розрахунок та аналіз Економічної доданої вартості (EVA)

Стратегічний ефект управління оцінюється через показник EVA, оскільки він показує, наскільки ефективно банк використовує капітал, утримуючи його вартість. Згідно з VBM, зростання EVA є головною метою<sup>4</sup>.

#### 1. Розрахунок EVA (з використанням формули (3.1))

Для прогнозного періоду ІС та WACC приймаються консервативними (WACC = 12%), що дає змогу уникнути заниження ризиків та забезпечує більш об'єктивну оцінку створеної вартості. Результати розрахунків наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок та аналіз динаміки Економічної доданої вартості (EVA)

Рік / Сценарій	NOPAT (NP), млрд грн	ІС (млрд грн)	ІС × WACC (Вартість капіталу), млрд грн	EVA (млрд грн)
2024 (S0)	32,5	87,3	10,48	22,02
2025 (S1)	35,5	90,0	10,80	24,70

*Джерело: власна розробка*

## 2. Аналіз стратегічного ефекту EVA:

$$\Delta EVA = EVA_{S1} - EVA_{S0} = 24,70 - 22,02 = 2,68 \text{ млрд грн}$$

де  $\Delta EVA$  — зміна економічної доданої вартості між сценаріями;

$EVA_{S1}$  — економічна додана вартість у оптимістичному сценарії S1 (2025 р.);

$EVA_{S0}$  — економічна додана вартість у базовому сценарії S0 (2024 р.);

24,70 млрд грн — прогнозна EVA у сценарії S1;

22,02 млрд грн — фактична EVA у сценарії S0.

Приріст EVA на 2,68 млрд грн є головним стратегічним результатом. Це означає, що, завдяки VBM-орієнтації, ПриватБанк створює майже 2,7 млрд грн додаткової вартості, яка перевищує мінімально необхідну норму прибутковості для акціонерів. Цей результат є найкращим обґрунтуванням того, що модель ПФК здатна генерувати sustainable value (стійку вартість), що є критичним для державного банку.

Впровадження механізму сценарного прогнозування та динамічного стрес-тестування (S2 – Кризовий сценарій) створює ризиковий ефект, який не вимірюється в прибутку, але має стратегічне значення:

- сприяє проактивному управлінню капіталом; наявність Кризового сценарію (S2) дозволяє менеджменту контролювати, наскільки швидко показник достатності капіталу (H2) може опуститися нижче регуляторного мінімуму (10%);

– засвідчує відповідність вимогам НБУ: механізм адаптивного планування відповідає вимогам НБУ щодо стрес-тестування та організації системи управління ризиками;

– сприяє зниженню волатильності: завдяки ранньому коригуванню (Rolling Forecast) знижується волатильність фінансових результатів, що підвищує інвестиційну привабливість банку.

Таким чином, Модель ПФК не лише збільшує прибуток, але й підвищує запас міцності банку перед лицем зовнішніх шоків.

### **3.4 Висновки до розділу 3**

У рамках третього розділу магістерської роботи були розроблені та комплексно обґрунтовані напрями удосконалювання системи управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням викликів, ідентифікованих в аналітичному розділі. У цьому розділі знайшли своє прикладне відображення (у вигляді запропонованих нами управлінських рішень), оцінювання та підтвердження теоретичні засади (висвітлені в 1 розділі) та аналітичні висновки (обґрунтовані у 2 розділі).

Проведене нами дослідження в розділі 3 дозволяє зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Обґрунтовано стратегічний перехід до Проактивного Фінансового Контролінгу (ПФК): доведено, що традиційний реактивний підхід контролю є недостатнім в умовах високої макроекономічної турбулентності. Обґрунтовано необхідність переходу до Моделі ПФК, яка базується на трьох стратегічних пріоритетах: ціннісно-орієнтованому управлінні (VBM), операційній досконалості та адаптивному плануванні.

2. Розроблено механізм ціннісно-орієнтованого управління (VBM): встановлено необхідність відмови від вузького фокусу на чистому прибутку на користь показника Економічної доданої вартості (EVA). Запропоновано механізм

декомпозиції EVA на рівень Центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), що дозволяє синхронізувати цілі підрозділів із метою максимізації вартості банку.

3. Забезпечено реалізацію варіантного підходу до управління фінансовими результатами банку: обґрунтовано впровадження сценарного прогнозування (Базовий S0, Оптимізаційний S1, Кризовий S2) та динамічного стрес-тестування. Цей механізм відповідає вимогам регулятора та дає змогу менеджменту завчасно розробляти антикризові рішення (Rolling Forecast).

4. Сформовано інструментарій операційної досконалості: для зниження операційного навантаження (C/I Ratio) обґрунтовано впровадження функціонально-орієнтованого обліку ABC-Costing та застосування технології Robotic Process Automation (RPA). Це забезпечить точну ідентифікацію збиткових процесів і дозволить досягти кількісно вимірюваної економії.

5. Розроблено та оновлено систему KPI: сформована удосконалена Матриця KPI інтегрує показники ефективності (ROA, ROE) з показниками вартості (EVA) та ризику (NPL vs. RAVA), що підвищує прозорість контролю та забезпечує мотиваційну прив'язку.

1. Нами доведено економічну доцільність запропонованих заходів. Проведене кількісне обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів підтвердило їхню високу доцільність у Сценарії оптимізації (S1):

- прямий економічний ефект: впровадження ABC/RPA та VBM призводить до зниження коефіцієнта C/I на 1,5 п.п. та абсолютного приросту чистого прибутку на 3,0 млрд грн;

- стратегічний ефект: Ключовим результатом є приріст Економічної доданої вартості (EVA) на 2,68 млрд грн. Цей факт підтверджує, що Модель ПФК створює реальну, стійку вартість для держави-власника, що є найвищим критерієм ефективності управління.

## ВИСНОВКИ

Виконана магістерська кваліфікаційна робота є науково-прикладним дослідженням, спрямованим на удосконалювання системи управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк» в умовах економічної турбулентності та цифрової трансформації.

У відповідності з поставленими метою, завданнями та науковою новизною одержаних результатів дослідження можемо сформулювати наступні висновки:

1. Узагальнено теоретичні засади та методологію управління. Встановлено, що фінансові результати є інтегральною, багатовимірною характеристикою ефективності менеджменту. Обґрунтовано необхідність переходу від обліково-аналітичного підходу до проактивного фінансового контролінгу (ПФК), що базується на синтезі системного, інтеграційного та інноваційно-технологічного підходів.

2. Систематизовано та обґрунтовано показники оцінки. Доведено, що ефективне управління фінансовими результатами має базуватися на тріаді показників: рентабельність (ROA, ROE), операційна ефективність (C/I Ratio) та економічна вартість (EVA). Впровадження цифрової аналітики (Power BI) визначено як ключовий фактор підвищення точності та оперативності управлінських рішень.

3. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності. На основі даних за 2022–2024 рр. встановлено, що АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стійке зростання чистого прибутку (+9,23% у прогностному періоді) та високу рентабельність капіталу (ROE > 40%). Ключовими чинниками зростання визначено збільшення процентних і комісійних доходів при одночасному контролі витрат.

4. Результати аналізу та ідентифікація існуючих проблем дозволили встановити, що аналіз системи управління виявив її високий технологічний рівень (SAP ERP, Big Data, KPI-менеджмент). Проте, ідентифіковано необхідність удосконалення в частині проактивного реагування та ціннісно-орієнтованого управління. Ключові проблеми полягають у:

– недостатній інтеграції EVA у KPI-мотивацію, що створює ризик ухвалення рішень, орієнтованих на короткостроковий бухгалтерський прибуток;

- потреби в точковій оптимізації витрат для подальшого зниження C/I Ratio, що вимагає впровадження функціонально-орієнтованого обліку (ABC-Costing);
- необхідності формалізації варіантного підходу (сценарного планування) для підвищення стійкості до воєнних та макроекономічних шоків.

5. На основі виявлених проблем була розроблена Модель проактивного фінансового контролінгу (ПФК), що є елементом наукової новизни та обґрунтовує такі ключові рекомендації:

- впровадження ціннісно-орієнтованого управління (VBM) та EVA. Запропоновано інтегрувати показник Економічної доданої вартості (EVA) у матрицю KPI (Таблиця 3.3) та прив'язати його до мотивації керівників. Це забезпечує стратегічну орієнтацію на створення вартості ( $EVA > 0$ ), а не лише на обсяги;

- механізм операційної досконалості. Запропоновано впровадження ABC-Costing для точної калькуляції собівартості функцій та RPA-моделювання для автоматизації рутинних процесів (наприклад, KYC/AML);

- адаптивне планування. Запропоновано механізм сценарного прогнозування (S0, S1, S2) та динамічного стрес-тестування, що відповідає вимогам НБУ. Це підвищує запас міцності банку та знижує волатильність фінансових результатів.

6. Проведене нами кількісне обґрунтування (Розділ 3.3) підтвердило економічну ефективність запропонованих заходів (Оптимізаційний сценарій S1):

- прямий економічний ефект: приріст чистого прибутку на 3,0 млрд грн та зниження C/I Ratio на 1,5 п.п.;

- стратегічний ефект: приріст Економічної доданої вартості (EVA) на 2,68 млрд грн. Цей результат є головним підтвердженням того, що модель ПФК здатна генерувати sustainable value і ефективно використовувати державний капітал.

Впровадження цих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності функціонування менеджменту, зміцненню фінансової стійкості та забезпечить АТ КБ «ПриватБанк» лідерські позиції в умовах подальшої цифрової трансформації фінансового сектору України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. – Електрон. вид. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. – 238 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Dropa-Navchalnyy-posibnyk-2024.pdf>
2. Міщук Є., Поліщук І. Роль аналізу і управління фінансовими результатами в стратегії управління підприємницькою діяльністю // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 23. – С. 14–19. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/5200/5246/>
3. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2025 року. – Київ : НБУ, 2025.  
URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2025-H1.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf)
4. Сабліна Н. В. Фінансовий контролінг : навчальний посібник. – Запоріжжя : ЗНУ, 2019. – 184 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058638.pdf>
5. Прокопович Л., Бурлан С. Розвиток методичних підходів щодо управління фінансовими результатами підприємства // Економіка та суспільство. – 2023. – № 47. – С. 79–85. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2173>
6. Капліна А. Контролінг як інструмент управління підприємством в умовах кризи // Економіка та суспільство. – 2021. – № 25. – С. 159–165. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/159/153/>
7. Войнаренко М. П., Скалюк Р. В. Управління фінансовими результатами промислових підприємств : монографія. – Вінниця : Едельвейс і К, 2019. – 188 с.
8. [Hornngren C. T., Datar S., Rajan M. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 16th ed. – Pearson, 2018. – 971 p.](#)
9. Drury C. Management and Cost Accounting. 11th ed. – Cengage Learning, 2021. – 876 p. URL: [https://rudycr.com/acct/Management%20and%20Cost%20Accounting,%2011th%20Edition%20\(Colin%20Drury\)2021.pdf](https://rudycr.com/acct/Management%20and%20Cost%20Accounting,%2011th%20Edition%20(Colin%20Drury)2021.pdf)

10. [Kaplan R. S., Johnson H. T. Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. – Harvard Business Press, 2020. – 310 p.](#)
11. Державна служба статистики України. Економічна статистика підприємств 2022–2024 рр. – <https://ukrstat.gov.ua/>
12. Буреннікова Н. В., Ярмоленко В.О. Результативність процесу: системний, енергетичний та еконофізичний підходи у контексті моделювання. Бізнес Інформ. 2023. № 6. С. 222-229. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-6\\_0-pages-222\\_229.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-6_0-pages-222_229.pdf)
13. Козловський С. В., Лесько О. С. Методичні рекомендації щодо підготовки наукових робіт і презентацій з менеджменту та підприємництва. Вінниця: ВНТУ, 2021. 64 с.
14. АТ КБ «ПриватБанк». Річна консолідована фінансова звітність за 2022–2024 рр. – <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>
15. АТ КБ «ПриватБанк». Integrated Report 2023 / 2024. – Київ: ПриватБанк, 2024. <https://static.privatbank.ua/files/ConsolidatedFinZvit2024.pdf>
16. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2023. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2023-H2.pdf?v=5](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf?v=5)
17. Національний банк України. Огляд банківського сектору 2022–2024 рр. – <https://bank.gov.ua/>
18. Wasserbacher, H., Spindler, M. «Machine learning for financial forecasting, planning and analysis: recent developments and pitfalls». Digital Finance. — 2022. Volume 4, pages 63-88. URL: <https://doi.org/10.1007/s42521-021-00046-2>
19. European Central Bank. Supervisory banking statistics — Third quarter 2023. – Frankfurt am Main: ECB, 2024. URL: [https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.supervisorybankingstatistics\\_third\\_quarter\\_2023\\_202401~918b7e766f.en.pdf](https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.supervisorybankingstatistics_third_quarter_2023_202401~918b7e766f.en.pdf)
20. Рибалко А., Зайцев О. Сучасні підходи до аналізу фінансових результатів діяльності банківської установи // Економіка та суспільство. – 2020. – № 22. – С. 145–152. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/37>

21. Вінниченко О. В. Фінансовий стан банку та методи його оцінки // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2020. – № 70. – С. 120–126. URL: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/200560>
22. Пилипенко О. В. Оцінювання ефективності банківської системи України у сучасних умовах // Актуальні проблеми економіки. – 2025. – № 3. – С. 55–63. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/770/763>
23. Захожай В. Б. Застосування статистичних методів для оцінки фінансової стійкості банківських установ // Академічне бачення. – 2024. – № 2. – С. 45–52. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1345>
24. Державна служба статистики України. Економічна та фінансова статистика підприємств 2022–2024 рр. – <https://ukrstat.gov.ua>
25. CFA Institute Research Foundation. Valuation Handbook: International Guide to Cost of Capital – 2023 Summary Edition. CFA Institute, 2023. URL: <https://rpc.cfainstitute.org/sites/default/files/-/media/documents/article/rf-brief/2023-international-valuation-guide-to-cost-of-capital.pdf>
26. Національний банк України. Положення про організацію системи управління ризиками. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1137-18#Text>
27. Буреннікова Н. В., Гненний Я. Ю. Методичні основи оцінювання фінансових результатів з метою управління у контексті причин та наслідків. Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи. Вінниця, ВНТУ. 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2026/paper/viewFile/25944/21536>
28. Житар М. О., Ананьєва Ю. В. Особливості управління фінансовими результатами діяльності банківських установ // Економічний вісник університету. – 2019. – № 40. – С. 134–140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2019\\_40\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2019_40_19)
29. Ларіонова К., Капінос Г. Особливості управління прибутком банків України в умовах фінансової невизначеності // Modeling the Development of the Economic Systems. – 2023. – № 4. – С. 159–166. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/256>

30. Волкова Н., Довгань Р. Управління фінансовими результатами банку в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. – 2023. – № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3080>
31. Данік Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України // International Science Journal of Management, Economics & Finance. – 2024. – Vol. 3, No. 3. – P. 95–103. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/727>
32. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Ukraine Country Strategy 2024–2029. – London : EBRD, 2024. URL: <https://www.ebrd.com/documents/strategy-and-policy-coordination/ukraine-country-strategy.pdf>
33. Olivier M., Wolf R. Do key performance indicators derived from value-based management better predict total stockholder return than traditional performance indicators? // Finance, Accounting and Business Analysis. – 2025. – Vol. 7, No. 1. – P. 30–42. URL: <https://www.unwe.bg/doi/FABA/2025.1/FABA.2025.1.03.pdf>
34. International Monetary Fund. Ukraine: 2024 Article IV Consultation Staff Report. – Washington, DC : IMF, 2024. URL: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/CR/2024/English/1ukrea2024001.ashx>
35. JSC CB “PrivatBank”. Integrated Report 2023. – Kyiv : PrivatBank, 2024. URL: [https://static.privatbank.ua/files/2023\\_Integrated\\_Report\\_PrivatBank\\_ENG.pdf](https://static.privatbank.ua/files/2023_Integrated_Report_PrivatBank_ENG.pdf)

## **ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

### ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Удосконалення системи управління фінансовими результатами діяльності підприємства (на прикладі АТ КБ «Приватбанк»)

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ: кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
гр. МПОУ-24м

Коефіцієнт подібності КПІ текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 1.75 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

к.е.н., проф. Лесько О.Й., зав. каф. ЕПВМ

к.е.н., доц. Причепя І.В., доц. каф. ЕПВМ

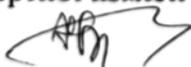


Особа, відповідальна за перевірку

Нікіфорова Л.О.

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник



Буреннікова Н. В.

Здобувач



Гненний Я. Ю.

**Додаток Б  
(обов'язковий)**

**Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту  
Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідуючі кафедри ЕПВМ**

**к.е.н., професор**

**Лесько О.Й.**

**« 08 » 09 2025 року**

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ  
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА ТЕМУ:**

**«Удосконалення системи управління фінансовими результатами діяльності  
акціонерного товариства комерційний банк «Приватбанк»»**

**08-41.МКР.65.02.000 ТЗ**

**Керівник**

**підпис**

**д.е.н., професор Буреннікова Н.В.**

**« 08 » 09 2025 р.**

**Виконавець: студент 2 курсу  
магістратури групи МПОУ-24 м  
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**Гненний Я.Ю.**

**підпис**

**« 08 » 09 2025 р.**

### 1. Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № по ВНТУ від «» та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 11 засідання кафедри ЕПВМ від «08» 09\_2025 р.

### 2. Мета та призначення роботи

Метою магістерської роботи є розроблення теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовими результатами діяльності підприємства на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено та розв'язано такі задачі:

- охарактеризувати економічну сутність фінансових результатів та розкрити теоретичні підходи до їх формування й управління;
- дослідити особливості функціонування банківських установ України в сучасних умовах, визначити актуальні фактори впливу на прибутковість та рентабельність;
- здійснити аналіз системи управління фінансовими результатами в АТ КБ «ПриватБанк», оцінити динаміку показників прибутковості та ефективності діяльності;
- визначити проблемні аспекти, ризики та недоліки чинної системи управління фінансовими результатами;
- обґрунтувати методичні інструменти підвищення ефективності управління фінансовими результатами, включаючи сучасні підходи КРІ-оцінювання, бюджетування, ризик-менеджменту та цифрової аналітики (ВІ);
- розробити практичні рекомендації щодо оптимізації управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням стратегічних цілей і сучасних викликів банківського ринку.

### 3. Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність підприємства АТ КБ «ПриватБанк» 2022-2024 рр.; статистичні дані, методичні вказівки, підручники, посібники, наукові статті тощо.

### 4. Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

### 5. Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження, добір, вивчення та узагальнення науково-економічної та статистичної інформації; формування проблематики управління фінансовими результатами банківських установ; обґрунтування напрямку дослідження та розроблення, погодження і затвердження ТЗ: вересень 2025 р.

2. Теоретичне дослідження вивчення теоретико-методичних засад управління фінансовими результатами, узагальнення підходів до оцінювання прибутковості банку, аналіз впливу цифрової трансформації та сучасних фінансових інструментів на систему управління: жовтень 2025 р.

3. Аналітична частина дослідження аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк», оцінювання ефективності чинної системи управління фінансовими результатами, дослідження КРІ, контролінгу та цифрової аналітики (ВІ): листопад 2025 р.

4. Розроблення рекомендацій формування пропозицій щодо удосконалення системи управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк»; розроблення моделі проактивного контролінгу, інструментів VBM та цифрової аналітики; оцінка впливу запропонованих заходів: грудень 2025 р.

5. Узагальнення результатів дослідження — оформлення пояснювальної та графічної частини МКР, систематизація результатів, підготовка висновків та остаточної версії роботи: грудень 2025 р.

### 6. Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується отримання комплексних теоретичних висновків та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовими результатами діяльності банківської установи на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». Передбачається формування пропозицій з оптимізації процесів оцінювання, планування та контролю фінансових результатів, удосконалення механізмів контролінгу, КРІ та інструментів цифрової аналітики (ВІ), а також обґрунтування економічної ефективності їх впровадження.

### 7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-є, переробл. і допов. Вінниця: ВНТУ, 2021. 64 с.

### 8. Порядок приймання роботи

Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2025 р.  
Попередній захист, захист перед ЕК листопад 2025 р.  
Початок розробки: 20.10.2025 р.

Граничний термін виконання: 03.12.2025 р.

Розробив:  Генений Я.Ю.

Науковий керівник:  Буреннікова Н.В.

« 08 » 09 2025 року

## ДОДАТОК А

### ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Удосконалення системи управління фінансовими результатами діяльності підприємства (на прикладі АТ КБ «Приватбанк»)

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ: кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
гр. МПОУ-24м

Коефіцієнт подібності КПІ текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 1,75 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

к.е.н., проф. Лесько О.Й., зав. каф. ЕПВМ \_\_\_\_\_

к.е.н., доц. Причепя І.В., доц. каф. ЕПВМ \_\_\_\_\_

Особа, відповідальна за перевірку \_\_\_\_\_ Нікіфорова Л.О.

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник \_\_\_\_\_ Буреннікова Н. В.

Здобувач \_\_\_\_\_ Гненний Я. Ю.

Додаток Б  
(обов'язковий)

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., професор  
\_\_\_\_\_Лесько О.Й.  
« 08 » \_\_\_\_\_ 09 \_\_\_\_\_ 2025 року

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ  
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА ТЕМУ:**

«Удосконалення системи управління фінансовими результатами діяльності  
акціонерного товариства комерційний банк «Приватбанк»»

08-41.МКР.65.02.000 ТЗ

Керівник \_\_\_\_\_  
підпис  
д.е.н., професор Буреннікова Н.В.  
« 08 » \_\_\_\_\_ 09 \_\_\_\_\_ 2025 р.

Виконавець: студент 2 курсу  
магістратури групи МПОУ-24 м  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
\_\_\_\_\_ Гненний Я.Ю.  
підпис  
« 08 » \_\_\_\_\_ 09 \_\_\_\_\_ 2025 р.

Вінниця ВНТУ 2025

### **1. Підстава для виконання роботи**

Підставою для виконання роботи є наказ № по ВНТУ від «» та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 11 засідання кафедри ЕПВМ від «08» 09\_2025 р.

### **2. Мета та призначення роботи**

Метою магістерської роботи є розроблення теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовими результатами діяльності підприємства на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено та розв'язано такі задачі:

- охарактеризувати економічну сутність фінансових результатів та розкрити теоретичні підходи до їх формування й управління;
- дослідити особливості функціонування банківських установ України в сучасних умовах, визначити актуальні фактори впливу на прибутковість та рентабельність;
- здійснити аналіз системи управління фінансовими результатами в АТ КБ «ПриватБанк», оцінити динаміку показників прибутковості та ефективності діяльності;
- визначити проблемні аспекти, ризики та недоліки чинної системи управління фінансовими результатами;
- обґрунтувати методичні інструменти підвищення ефективності управління фінансовими результатами, включаючи сучасні підходи КРІ-оцінювання, бюджетування, ризик-менеджменту та цифрової аналітики (BI);
- розробити практичні рекомендації щодо оптимізації управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням стратегічних цілей і сучасних викликів банківського ринку.

### **3. Вихідні дані для проведення роботи**

Фінансова звітність підприємства АТ КБ «ПриватБанк» 2022-2024 рр.; статистичні дані, методичні вказівки, підручники, посібники, наукові статті тощо.

### **4. Методи дослідження та аналізу**

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

### **5. Етапи та терміни виконання**

1. Вибір напрямку дослідження добір, вивчення та узагальнення науково-економічної та статистичної інформації; формування проблематики управління фінансовими результатами банківських установ; обґрунтування напрямку дослідження та розроблення, погодження і затвердження ТЗ: вересень 2025 р.

2. Теоретичне дослідження вивчення теоретико-методичних засад управління фінансовими результатами, узагальнення підходів до оцінювання прибутковості банку, аналіз впливу цифрової трансформації та сучасних фінансових інструментів на систему управління: жовтень 2025 р.

3. Аналітична частина дослідження аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк», оцінювання ефективності чинної системи управління фінансовими результатами, дослідження КРІ, контролінгу та цифрової аналітики (BI): листопад 2025 р.

4. Розроблення рекомендацій формування пропозицій щодо удосконалення системи управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк»; розроблення моделі проактивного контролінгу, інструментів VBM та цифрової аналітики; оцінка впливу запропонованих заходів: грудень 2025 р.

5. Узагальнення результатів дослідження — оформлення пояснювальної та графічної частини МКР, систематизація результатів, підготовка висновків та остаточної версії роботи: грудень 2025 р.

### **6. Очікувані результати**

В результаті виконання МКР очікується отримання комплексних теоретичних висновків та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовими результатами діяльності банківської установи на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». Передбачається формування пропозицій з оптимізації процесів оцінювання, планування та контролю фінансових результатів, удосконалення механізмів контролінгу, КРІ та інструментів цифрової аналітики (BI), а також обґрунтування економічної ефективності їх впровадження

### **7. Вимоги до розробленої документації:**

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-є, переробл. і допов. Вінниця: ВНТУ, 2021. 64 с.

### **8. Порядок приймання роботи**

Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2025 р.

Попередній захист, захист перед ЕК листопад 2025 р.

Початок розробки: 20.10.2025 р.

Граничний термін виконання: 03.12.2025 р.

Розробив: \_\_\_\_\_ Гненний Я.Ю.

Науковий керівник: \_\_\_\_\_ Буреннікова Н.В.

« 08 » \_\_\_\_\_ 09 \_\_\_\_\_ 2025 року

## Додаток В

### Фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2022 рік

#### АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК" Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2022	31 грудня 2021
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	96 380	52 835
Кредити та аванси банкам	7	103 837	26 243
Кредити та аванси клієнтам	8	68 084	66 218
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		239 752	222 277
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	95 716	93 096
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	143 920	129 074
- за амортизованою собівартістю	9	118	107
Поточні податкові активи	25	9 079	9 978
Відстрочені податкові активи	25	1 100	-
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інвестиційна нерухомість	10	2 155	1 989
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 389	1 288
Основні засоби	11	5 228	6 074
Інші фінансові активи	12	4 309	2 644
Інші нефінансові активи	13	9 189	9 713
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		64	7
<b>Загальна сума активів</b>		<b>540 596</b>	<b>401 296</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти банків		-	3
Кошти клієнтів	14	471 970	325 303
Інші залучені кошти	15	128	-
Відстрочені податкові зобов'язання	25	-	159
Інші фінансові зобов'язання	16	2 634	3 770
Забезпечення у т.ч.:	17	5 804	3 651
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 280	373
- інше забезпечення		4 524	3 278
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 271	1 795
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>482 807</b>	<b>334 681</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід	19	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Інші резерви	9, 11	(15 168)	(4 091)
Резерви та інші фонди банку	19	11 449	9 696
Накопичений дефіцит		(156 749)	(157 247)
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>57 789</b>	<b>66 615</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>540 596</b>	<b>401 296</b>

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г. Бьош  
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна  
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

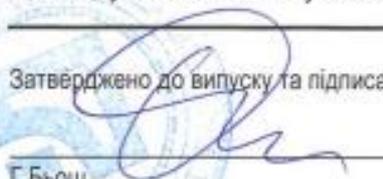
В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер

**Додаток Г**  
**Фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 рік**

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"**  
**Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2023 року**

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2023	31 грудня 2022 (як перераховано)
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	152 282	94 191
Кредити та аванси банкам	7	134 237	103 837
Кредити та аванси клієнтам	8	92 019	68 084
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		271 847	239 752
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	100 376	95 716
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	171 471	143 920
- за амортизованою собівартістю	9	-	116
Поточні податкові активи	25	4	9 079
Інвестиційна нерухомість	10	2 340	2 155
Основні засоби	11	5 127	5 228
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 563	1 389
Відстрочені податкові активи	25	1 952	1 100
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	9 493	6 498
Інші нефінансові активи	13	9 094	9 189
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		20	64
<b>Загальна сума активів</b>		<b>680 008</b>	<b>540 596</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти клієнтів	14	555 525	471 970
Інші залучені кошти	15	2 630	128
Поточні податкові зобов'язання	25	25 790	-
Інші фінансові зобов'язання	16	3 038	2 634
Забезпечення у т.ч.:	17	5 438	5 804
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 111	1 280
- інше забезпечення		4 327	4 524
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 741	2 271
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>595 162</b>	<b>482 807</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	(1 741)	(15 188)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резерви та інші фонди банку	19	12 959	11 449
Накопичений дефіцит		(144 629)	(156 749)
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>84 846</b>	<b>57 789</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>680 008</b>	<b>540 596</b>

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

  
Г. Бьош  
Голова Правління

  
В. В. Ярмоленко  
Головний бухгалтер

## Додаток Д

### Фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 рік

#### ГРУПА "ПРИВАТБАНК"

Консолідований звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2024	31 грудня 2023
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	151 768	152 282
Кредити та аванси банкам	7	86 689	134 237
Кредити та аванси клієнтам	8	112 761	92 019
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		375 094	271 847
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	110 699	100 376
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	204 240	171 471
- за амортизованою собівартістю	9	60 155	-
Поточні податкові активи	26	5	4
Інвестиційна нерухомість	10	2 005	2 340
Основні засоби	11	5 243	5 202
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 975	1 566
Відстрочені податкові активи	26	1 629	1 952
Інші фінансові активи	12	13 520	9 504
Інші нефінансові активи	13	9 933	9 095
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	14	1 008	20
<b>Загальна сума активів</b>		<b>761 530</b>	<b>680 068</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти клієнтів	15	621 397	555 371
Інші залучені кошти	16	6 199	2 630
Поточні податкові зобов'язання	26	21 560	25 791
Інші фінансові зобов'язання	17	4 104	3 056
Забезпечення у т.ч.:	18	6 013	5 438
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 046	1 111
- інше забезпечення		4 967	4 327
Інші нефінансові зобов'язання	19	2 887	2 750
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>662 160</b>	<b>595 036</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	20	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	2 585	(1 714)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резерви та інші фонди банку	20	14 847	12 959
Накопичений дефіцит		(136 322)	(144 472)
<b>Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського Банку</b>		<b>99 367</b>	<b>85 030</b>
Частки участі, що не забезпечують контролю		3	2
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>99 370</b>	<b>85 032</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>761 530</b>	<b>680 068</b>

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Бьорккворт  
Голова Правління



Л. П. Чернишова  
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

Л. П. Чалістрок  
В. о. Головного бухгалтера

# Удосконалення системи управління фінансовими результатами діяльності АТ КБ «Приватбанк»

Виконав: магістрант гр. МПОУ-24м Гненний Я.Ю.

Науковий керівник: д.е.н., професор Буреннікова Н. В.

# Удосконалення системи управління фінансовими результатами діяльності АТ КБ «Приватбанк»

Виконав: магістрант гр. МПОУ-24м Гненний Я.Ю.

Науковий керівник: д.е.н., професор Буреннікова Н. В.

# Актуальність, мета та наукова новизна дослідження

- ▶ Актуальність теми полягає у необхідності забезпечення стабільного фінансового стану банківського сектору України в умовах економічної нестабільності, воєнного стану, інфляційних процесів та цифрової трансформації фінансових послуг.
- ▶ Метою дослідження є розроблення теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовими результатами діяльності підприємства на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».
- ▶ Об'єктом дослідження є процес управління фінансовими результатами банківської установи.
- ▶ Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів і механізмів, що забезпечують ефективне формування, аналіз та оптимізацію фінансових результатів діяльності підприємства.
- ▶ Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні підходів до оцінювання фінансових результатів банку, систематизації факторів впливу на прибутковість та розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління фінансовими показниками

# Особистий внесок магістранта та апробація результатів

## ▶ АПРОБАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ:

- ▶ Основні теоретичні положення та найвагоміші практичні результати дослідження відображено в матеріалах конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки.

## ▶ ОПУБЛІКОВАНА ПРАЦЯ:

- ▶ Бурєннікова Н. В., Гненний Я. Ю. «МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ З МЕТОЮ УПРАВЛІННЯ У КОНТЕКСТІ ПРИЧИН ТА НАСЛІДКІВ»

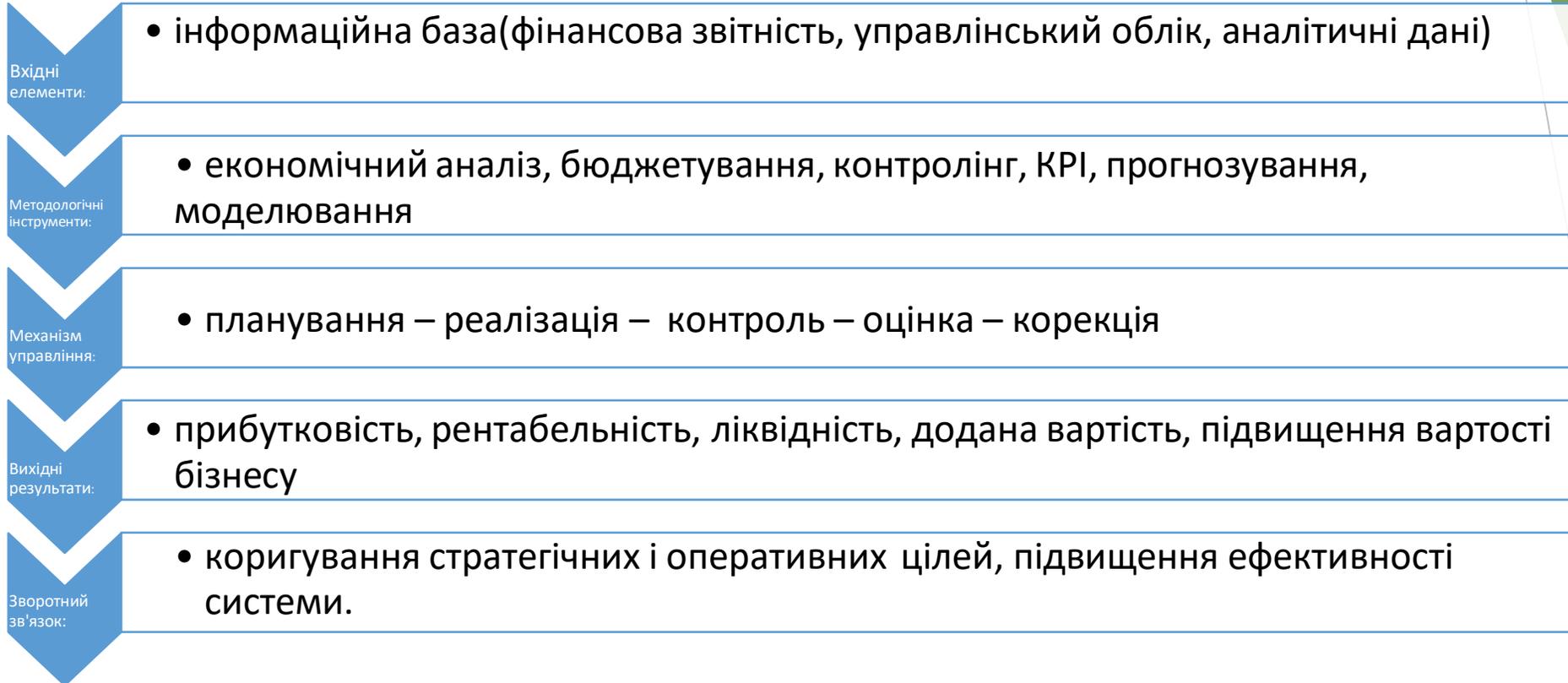
## ▶ КОНФЕРЕНЦІЯ:

- ▶ Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь у науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2026)».
- ▶ Вінниця, ВНТУ, 2025.

# Характеристика об'єкта дослідження — АТ КБ «ПриватБанк»

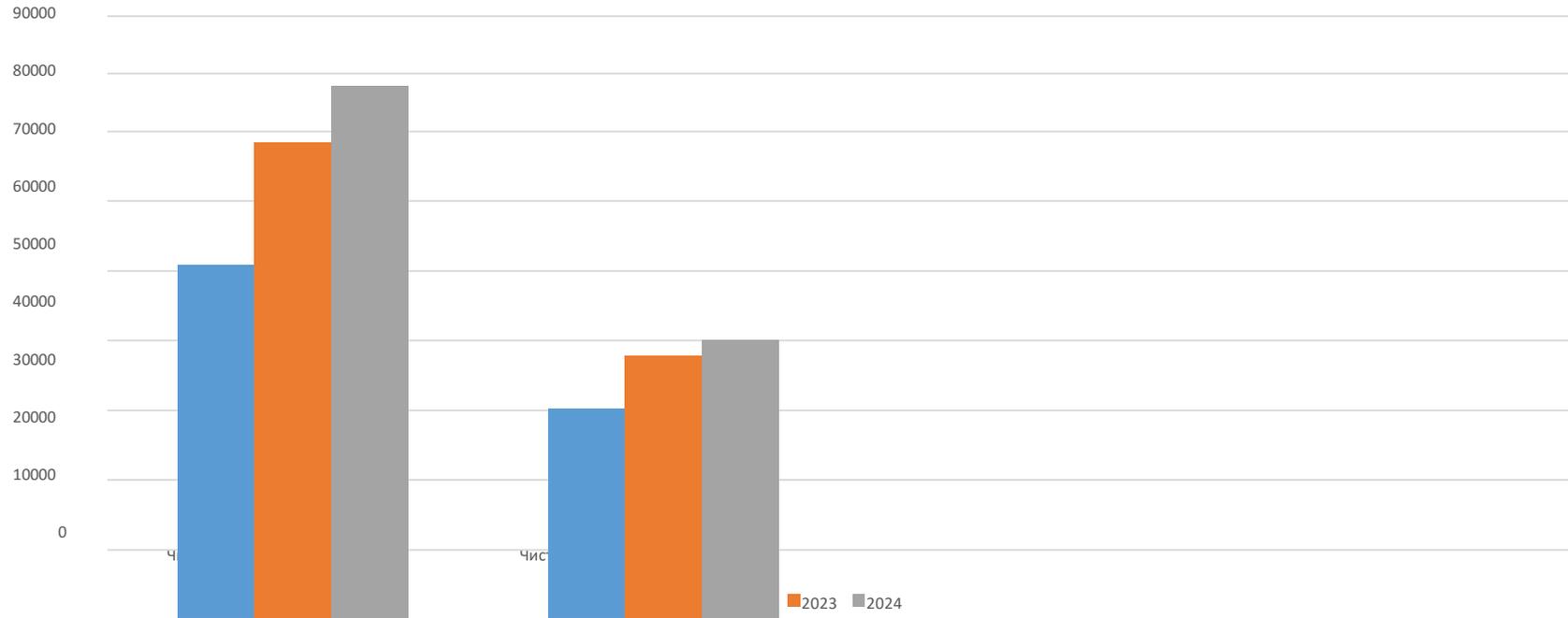
- ▶ **СТАТУС:** Найбільша державна фінансова установа України (100% акцій у держави).
- ▶ **МАСШТАБ:** Обслуговує понад 18 млн клієнтів (фізичних та юридичних осіб).
- ▶ **РИНКОВА ПОЗИЦІЯ:** Лідер ринку, частка депозитів населення > 35%.
- ▶ **АКТИВИ (2024):** 761,5 млрд грн (зростання на 41% до 2022 року).
- ▶ **ВНЕСОК У БЮДЖЕТ:** Найбільший платник податків у секторі (> 41 млрд грн)

# Теоретико-методичні основи управління



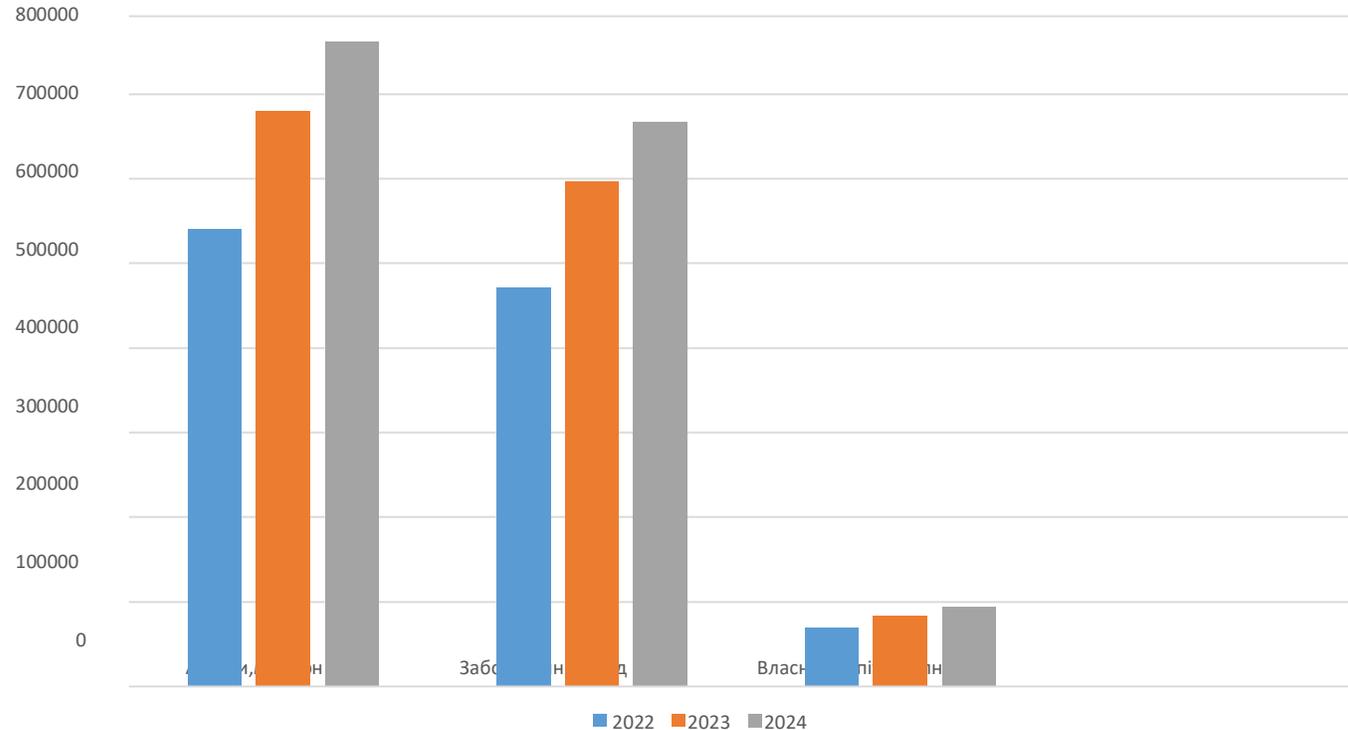
- ▶ Управління фінансовими результатами трактується як інтегрований процес, що об'єднує економічний, управлінський та аналітичний рівні діяльності підприємства. Система базується на принципах системності, комплексності та безперервності.

# Динаміка чистого доходу та прибутку АТ КБ «Приватбанк» (2022-2024 рр.)



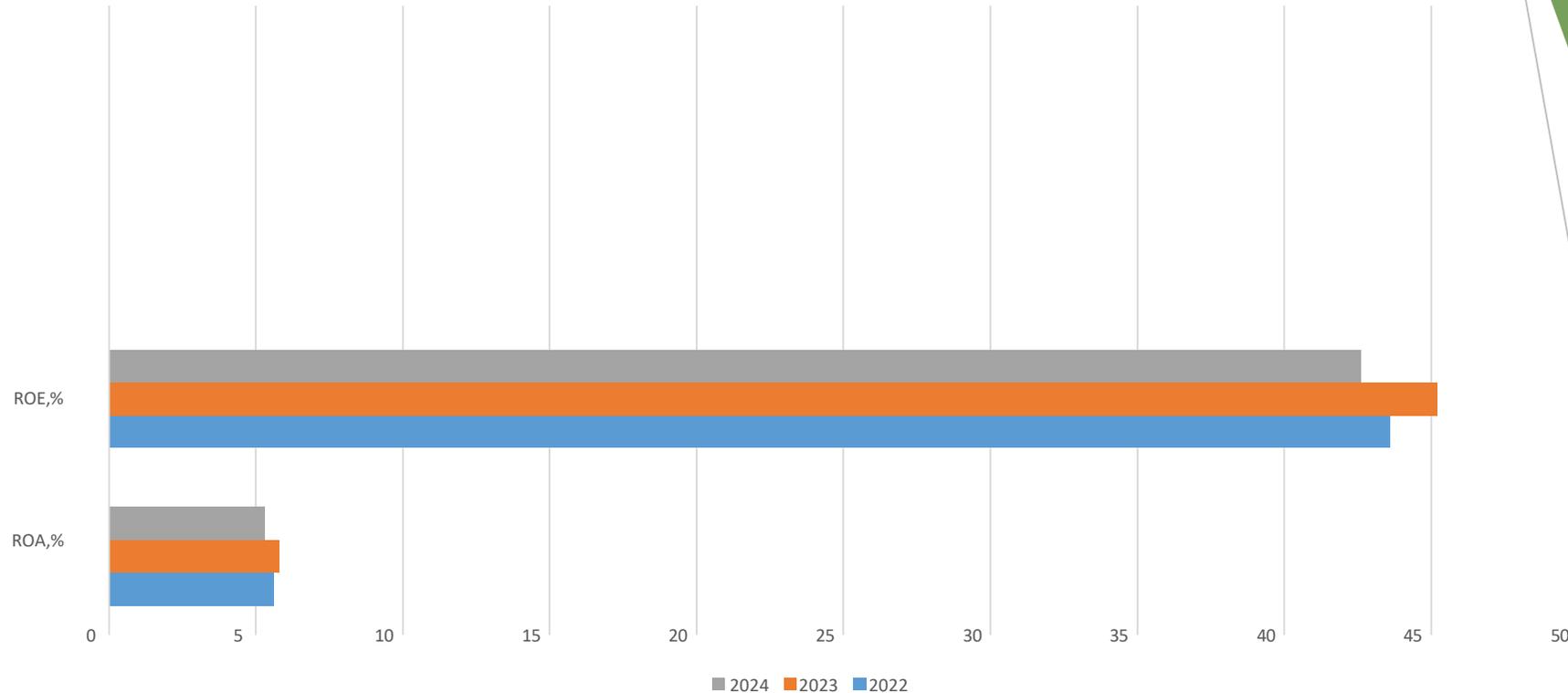
- ▶ Як видно з графіка, динаміка основних фінансових показників має виразну тенденцію до зростання. Чистий прибуток збільшився на 9,85 млрд грн (на 33%), що стало результатом оптимізації собівартості та розвитку високорентабельних напрямів.

# Динаміка активів та власного капіталу



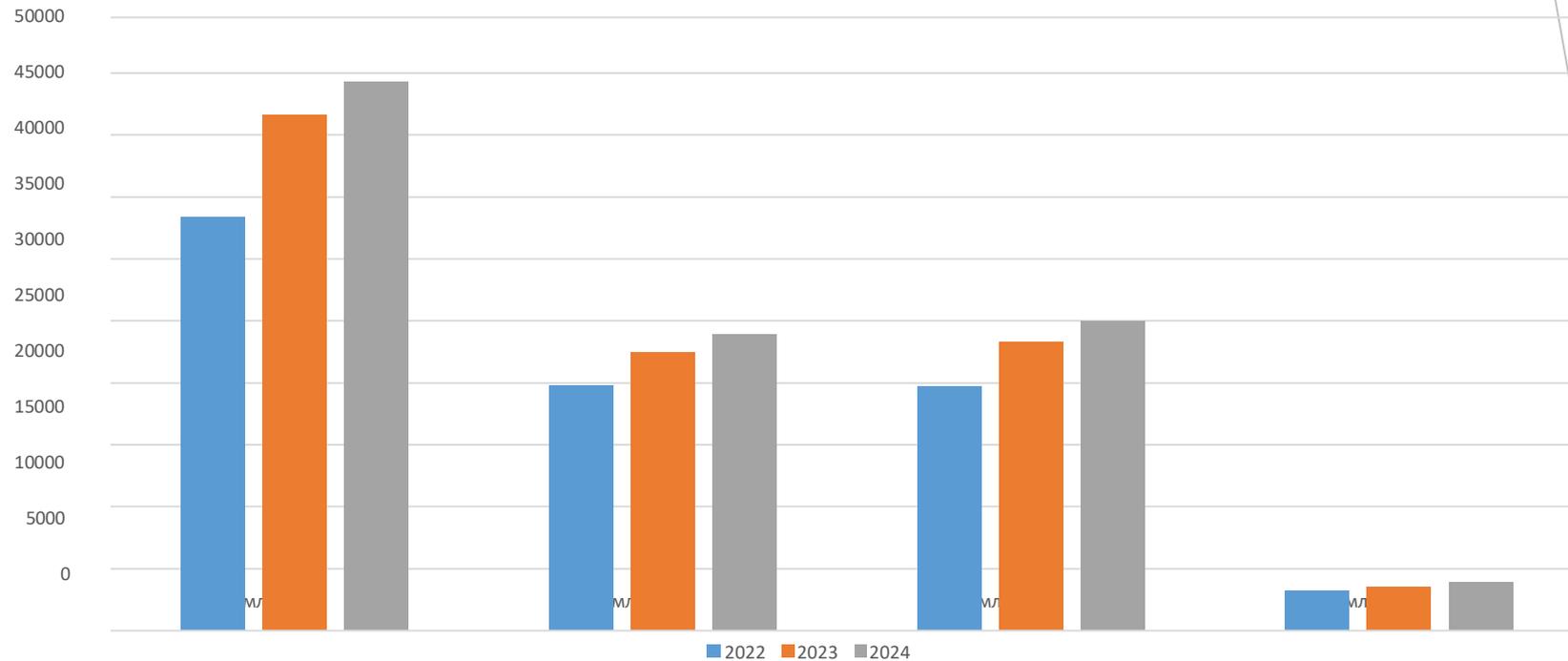
- ▶ З рисунка видно, що активи банку зростають швидшими темпами, ніж зобов'язання. Власний капітал демонструє стабільну позитивну динаміку (+35,7%), що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та підвищення рівня капіталізації АТ КБ «ПриватБанк».

# Показники рентабельності (ROA, ROE)



- Обидва показники рентабельності – ROA (5,3%) та ROE (42,6%) – демонструють стійку тенденцію до збереження високих значень, попри загальне уповільнення економічної активності. Рівень ефективності банку залишається значно вищим за середньоринкові значення.

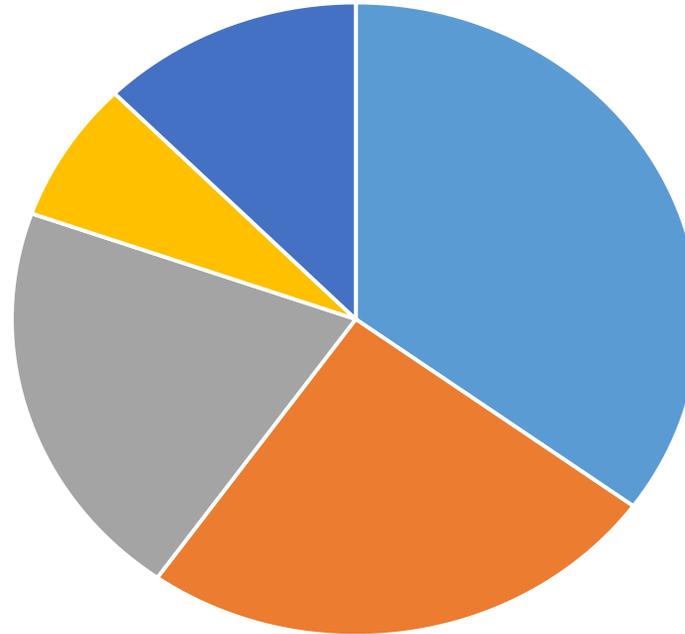
# Факторний аналіз чистого прибутку



- ▶ Факторний аналіз показав, що прибутковість ПриватБанку формується переважно завдяки зростанню процентних (+35,9%) і комісійних доходів (+13,5%). Зростання витрат і резервів має лише помірний стримувальний вплив, що свідчить про ефективну систему управління доходами.

# Структура операційних витрат

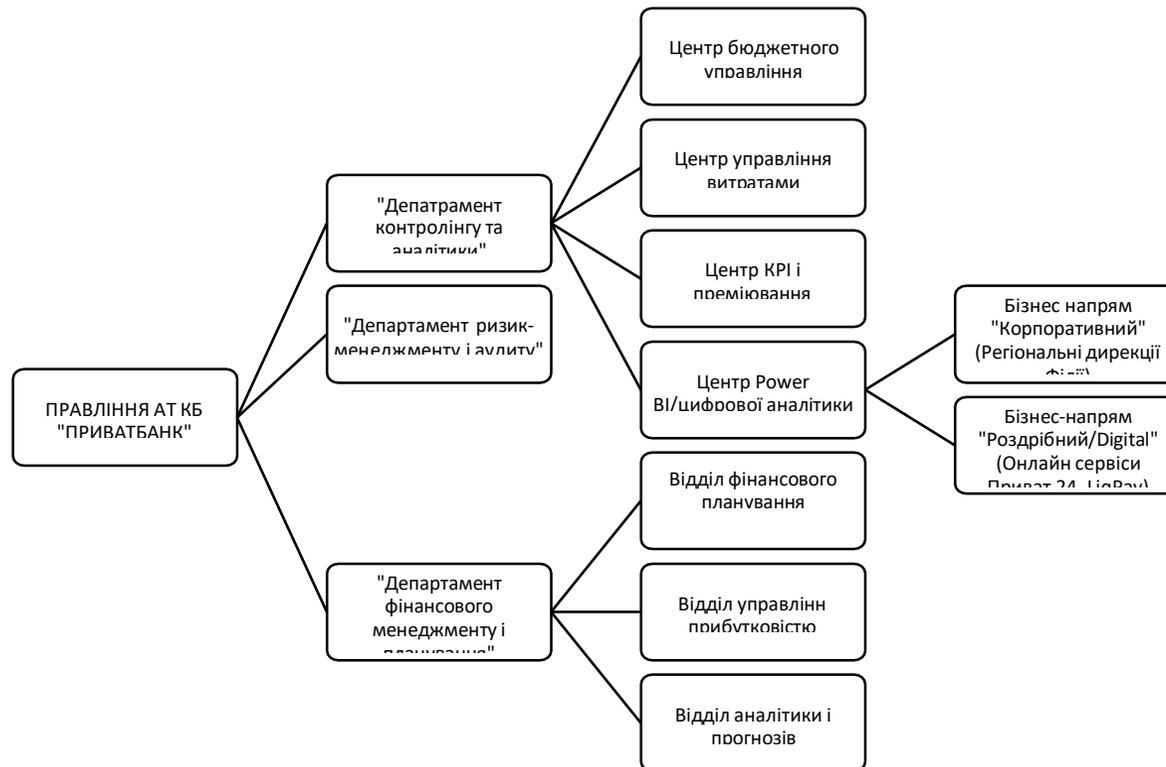
2024



■ Витрати на оплату праці,% ■ Адміністративні,% ■ ІТ-витрати,% ■ Реклама,% ■ Утримання відділень,%

- ▶ У структурі витрат простежується перенесення акцентів на цифровізацію та інформаційну безпеку (частка ІТ-витрат зросла на 3 в.п.). Витрати на рекламу та утримання відділень скоротилися, що підтверджує перехід клієнтів до дистанційних каналів .

# Організаційна структура управління



- Управлінська структура ПриватБанку є багаторівневою та інтегрованою. Проте виявлено ключові проблеми: реактивний характер управління та недостатня інтеграція показника EVA у мотивацію, що створює ризик ухвалення рішень, орієнтованих лише на короткостроковий прибуток.

# Удосконалення: Модель проактивного контролінгу



- Розроблена модель базується на трьох пріоритетах: ціннісно-орієнтованому управлінні (VBM), операційній досконалості (ABC+RPA) та адаптивному плануванні (Rolling Forecast). Це дозволяє перейти від фіксації минулого до управління майбутнім.

# Взаємозв'язок VBM, планування та контролінгу

- ▶ Центральним елементом є впровадження Економічної доданої вартості (EVA). Механізм сценарного прогнозування (Базовий S0, Оптимістичний S1, Кризовий S2) та динамічного стрес-тестування забезпечує відповідність вимогам НБУ та підвищує стійкість банку



# Оцінка економічної ефективності (прогноз на 2025 р.)

Показник	Базовий сценарій (S0) (прогноз)	Оптимістичний сценарій (S1) (прогноз)	Приріст (абсолютний)	Приріст (відносний)
Чистий прибуток (NP), млрд грн	32,5%	35,5%	+3,0 млрд грн	+9,23%
Коефіцієнт <u>Cost-to-Income Ratio</u> (C/I), %	35,0%	33,5%	-1,5 <u>п.п.</u>	-4,29%
Рівень рентабельності капіталу (ROE), %	37,2%	39,5%	+2,3 <u>п.п.</u>	+6,18%

- Кількісне обґрунтування (Сценарій S1) підтвердило ефективність заходів: прогнозується приріст чистого прибутку на 3,0 млрд грн (+9,23%) та зниження Cost-to-Income на 1,5 п.п. завдяки впровадженню RPA та ABC-Costing.

# Висновки

У відповідності з поставленими метою, завданнями та науковою новизною одержаних результатів дослідження можемо сформулювати наступні висновки:

1. Узагальнено теоретичні засади та методологію управління. Встановлено, що фінансові результати є інтегральною, багатовимірною характеристикою ефективності менеджменту. Обґрунтовано необхідність переходу від обліково-аналітичного підходу до проактивного фінансового контролінгу (ПФК), що базується на синтезі системного, інтеграційного та інноваційно-технологічного підходів.

2. Систематизовано та обґрунтовано показники оцінки. Доведено, що ефективне управління фінансовими результатами має базуватися на тріаді показників: рентабельність (ROA, ROE), операційна ефективність (C/I Ratio) та економічна вартість (EVA). Впровадження цифрової аналітики (Power BI) визначено як ключовий фактор підвищення точності та оперативності управлінських рішень.

3. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності. На основі даних за 2022-2024 рр. встановлено, що АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стійке зростання чистого прибутку (+9,23% у прогностному періоді) та високу рентабельність капіталу (ROE > 40%). Ключовими чинниками зростання визначено збільшення процентних і комісійних доходів при одночасному контролі витрат.

4. Результати аналізу та ідентифікація існуючих проблем дозволили встановити, що аналіз системи управління виявив її високий технологічний рівень (SAP ERP, Big Data, KPI-менеджмент). Проте, ідентифіковано необхідність удосконалення в частині проактивного реагування та ціннісно-орієнтованого управління. Ключові проблеми полягають у:

- недостатній інтеграції EVA у KPI-мотивацію, що створює ризик ухвалення рішень, орієнтованих на короткостроковий бухгалтерський прибуток;
  - потребі в точковій оптимізації витрат для подальшого зниження C/I Ratio, що вимагає впровадження функціонально-орієнтованого обліку (ABC-Costing);
  - необхідності формалізації варіантного підходу (сценарного планування) для підвищення стійкості до воєнних та макроекономічних шоків.
5. На основі виявлених проблем була розроблена Модель проактивного фінансового контролінгу (ПФК), що є елементом наукової новизни та обґрунтовує такі

ключові рекомендації:

впровадження ціннісно-орієнтованого управління (VBM) та EVA. Запропоновано інтегрувати показник Економічної доданої вартості (EVA) у матрицю KPI (Таблиця 3.3) та прив'язати його до мотивації керівників. Це забезпечує стратегічну орієнтацію на створення вартості (EVA > 0), а не лише на обсяги;

□ механізм операційної досконалості. Запропоновано впровадження ABC-Costing для точної калькуляції собівартості функцій та RPA-моделювання для автоматизації рутинних процесів (наприклад, KYC/AML);

адаптивне планування. Запропоновано механізм сценарного прогнозування (S0, S1, S2) та динамічного стрес-тестування, що відповідає вимогам НБУ. Це підвищує запас міцності банку та знижує волатильність фінансових результатів.

6. Проведене нами кількісне обґрунтування (Розділ 3.3) підтвердило економічну ефективність запропонованих заходів

- (Оптимізаційний сценарій S1): прямий економічний ефект: приріст чистого прибутку на 3,0 млрд грн та зниження C/I Ratio на 1,5 п.п.;
- стратегічний ефект: приріст Економічної доданої вартості (EVA) на 2,68 млрд грн. Цей результат є головним підтвердженням того, що модель ПФК здатна генерувати sustainable value і ефективно використовувати державний капітал.

Впровадження цих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності функціонування менеджменту, зміцненню фінансової стійкості та забезпечить АТ КБ «ПриватБанк» лідерські позиції в умовах подальшої цифрової трансформації фінансового сектору України.