МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Назва факультету	**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»**
Назва кафедри	**Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій**
Спеціальність:	**073 Менеджмент**
Освітня програма:	**Менеджмент і глобальний бізнес**
Група:	**АМ-43Б заочна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

здобувача вищої освіти **Оржицької Анастасії Анатоліївни**

Кваліфікаційна бакалаврська робота
допущена до захисту рішенням кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій

Протокол № 15 від «08» червня 2026 р.

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент
_____ Р.О. Піскунов

Науковий керівник
к.е.н., доцент
_____ Ж.І. Торяник

м. Харків 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Факультет	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра	Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
Рівень вищої освіти	Бакалавр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент і глобальний бізнес

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-
комунікацій,
к.е.н., доцент
_____Р.О. Піскунов
(підпис) (ініціали, прізвище)

«13» грудня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ
Оржицькій Анастасії Анатоліївні

1.Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ»
керівник роботи Торяник Жанна Іванівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від «12» грудня 2025 р. № 4601-5/4357
2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2026 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: розкрити економічну сутність прибутку банку, здійснити його класифікацію та визначити основні чинники формування прибутковості банківської установи; дослідити процес формування та розподілу прибутку банківської установи з урахуванням принципів сталого розвитку; охарактеризувати систему управління прибутком банку та визначити її ключові елементи, методи та інструменти;

У розділі 2: проаналізувати прибутковість банківської системи України та виявити основні тенденції її розвитку; надати загальну характеристику АТ

«Перший Український Міжнародний Банк»; проаналізувати показники прибутковості та рентабельності АТ «ПУМБ» та оцінити їх динаміку за останні роки;

У розділі 3: розробити практичні рекомендації щодо підвищення прибутковості АТ «ПУМБ» на основі результатів моделювання, отриманих із застосуванням кореляційно-регресійного аналізу; сформувати пропозиції з удосконалення управління прибутком АТ «ПУМБ» на основі ГЕП-аналізу ліквідності та оцінки строкової структури активів і зобов'язань банку; обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення системи управління прибутком АТ «ПУМБ» на засадах сталого розвитку.

4. Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи

з/п	Назви етапів роботи
1	Вибір теми кваліфікаційної бакалаврської роботи
2	Затвердження плану і завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи
3	Виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи
4	Подача на кафедру кваліфікаційної бакалаврської роботи для перевірки на наявність запозичень з інших документів
5	Проходження процедури допуску до захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи
6	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи

Дата видачі завдання 13 грудня 2025 р.

Здобувач вищої освіти _____ А.А. Оржицька
підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ Ж.І. Торяник
підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 80 сторінок, 22 таблиці, 11 рисунків, список літератури з 45 найменувань та додатки.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління прибутком банку.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти аналізу й удосконалення системи управління прибутком банківської установи.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є наукове обґрунтування теоретичних і практичних підходів щодо підвищення прибутковості банківської установи для забезпечення сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети дослідження, було сформульовано такі завдання: - розкрити економічну сутність прибутку банку, здійснити його класифікацію та визначити основні чинники формування прибутковості банківської установи; дослідити процес формування та розподілу прибутку банківської установи з урахуванням принципів сталого розвитку; - охарактеризувати систему управління прибутком банку та визначити її ключові елементи, методи та інструменти; - проаналізувати прибутковість банківської системи України та виявити основні тенденції її розвитку; - надати загальну характеристику АТ «Перший Український Міжнародний Банк»; - проаналізувати показники прибутковості та рентабельності АТ «ПУМБ» та оцінити їх динаміку за останні роки; - розробити практичні рекомендації щодо підвищення прибутковості АТ «ПУМБ» на основі результатів моделювання, отриманих із застосуванням кореляційно-регресійного аналізу; - сформувати пропозиції з удосконалення управління прибутком АТ «ПУМБ» на основі ГЕП-аналізу ліквідності та оцінки строкової структури активів і зобов'язань банку; - обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення системи управління прибутком АТ «ПУМБ» на засадах сталого розвитку.

За результатами дослідження сформульовано рекомендації щодо удосконалення системи управління прибутком АТ «ПУМБ» з урахуванням сучасних умов функціонування банківського сектору, підвищених вимог до фінансової стійкості та необхідності забезпечення сталого розвитку банку.

Одержані результати можуть бути використані в практичній діяльності АТ «ПУМБ» з метою підвищення ефективності управління прибутком, оптимізації структури активів і зобов'язань, покращення якості фінансового планування та прогнозування, мінімізації ризиків ліквідності, а також забезпечення стабільного зростання прибутковості банку на основі застосування кореляційно-регресійного аналізу та ГЕП-аналізу ліквідності.

Ключові слова: БАНК, ПРИБУТОК, ЧИСТА ПРОЦЕНТНА МАРЖА, ГЕП-АНАЛІЗ, ПРИБУТКОВІСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ.

ABSTRACT

The qualifying bachelor's thesis contains 80 pages, 22 tables, 11 figures, a list of literature with 45 titles and appendices.

The object of the research is the process of forming and managing bank profits.

The subject of the research is the theoretical foundations, methodological approaches, and practical tools for analyzing and improving the profit management system of a banking institution.

The purpose of the bachelor's thesis is to provide a scientific justification for theoretical and practical approaches to increasing the profitability of a banking institution to ensure sustainable development.

Tasks of qualification bachelor's work are:

- reveal the economic essence of bank profit, classify it, and identify the main factors influencing the profitability of a banking institution; - to examine the process of profit generation and distribution within a banking institution, taking into account the principles of sustainable development; - characterize the bank's profit management system and identify its key elements, methods, and tools; - analyze the profitability of the banking system of Ukraine and identify the main trends in its development; - provide a general description of JSC “First Ukrainian International Bank”; - analyze the profitability and return indicators of JSC “FUIB” and assess their dynamics in recent years; - develop practical recommendations for increasing the profitability of JSC “FUIB” based on the results of modeling obtained using correlation-regression analysis; - to formulate proposals for improving the management of PJSC “FUIB” profits based on GEP analysis of liquidity and assessment of the term structure of the bank's assets and liabilities; - to justify the strategic directions for improving the profit management system at JSC ‘PUMB’ on the basis of sustainable development.

According to results of the research recommendations have been formulated to improve the profit management system at JSC ‘FUIB’, taking into account the current operating conditions of the banking sector, heightened requirements for financial stability, and the need to ensure the bank’s sustainable development.

The obtained results can be used in the practical operations of JSC ‘FUIB’ to enhance the effectiveness of profit management, optimise the structure of assets and liabilities, improve the quality of financial planning and forecasting, minimising liquidity risks, and ensuring stable growth in the bank’s profitability based on the application of correlation-regression analysis and GEP analysis of liquidity.

Keywords: BANK, PROFIT, NET INTEREST MARGIN, GEP ANALYSIS, PROFITABILITY, RETURN ON INVESTMENT, PROFIT MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ…….. 10

1.1. Економічна сутність прибутку банку, його класифікація та чинники формування..……..…….. 10

1.2. Формування та розподіл прибутку банківської установи з урахуванням принципів сталого розвитку ….…….. 17

1.3. Система управління прибутком банківської установи……. 21

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРИБУТКОВОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ……. 30

2.1. Дослідження прибутковості банківської системи України……. 30

2.2. Загальна характеристика АТ «Перший Український Міжнародний банк»…… 36

2.3. Аналіз показників прибутковості та рентабельності АТ «ПУМБ»…….. 43

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ АТ «ПУМБ» З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ…….. 52

3.1. Забезпечення прибутковості АТ «ПУМБ» з використанням моделі кореляційно-регресійного аналізу……. 52

3.2. Управління прибутком на основі ГЕП-аналізу ліквідності та строкової структури активів і зобов’язань банку……. 57

3.3. Стратегічні напрями вдосконалення системи управління прибутком АТ «ПУМБ» на засадах сталого розвитку……. 62

ВИСНОВКИ…….. 68

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……. 74

ДОДАТКИ……. 80

ВСТУП

Прибуток є ключовим показником ефективності діяльності будь-якої організації, зокрема банківської установи, і виступає основою її фінансової стабільності та розвитку. Управління прибутком передбачає не лише максимізацію доходів, але й забезпечення оптимального співвідношення між доходами та витратами, що дозволяє організації зберігати стійкість у складних економічних умовах.

Сучасні умови ведення банківського бізнесу в Україні характеризуються високою конкуренцією, зміною процентних ставок, волатильністю валютного ринку, зростанням регуляторних вимог, а також воєнним станом, що створює додаткові економічні та фінансові ризики. В умовах війни банки стикаються із збільшенням кредитного ризику, зниженням платоспроможності клієнтів та необхідністю забезпечення високого рівня ліквідності. У цих умовах ефективне управління прибутком стає критично важливим фактором забезпечення сталого розвитку банківської установи, оскільки прибуток є джерелом капіталу для інновацій, модернізації процесів, нарощення кредитного портфеля та формування резервів під ризики.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є наукове обґрунтування теоретичних і практичних підходів щодо підвищення прибутковості банківської установи для забезпечення сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети дослідження, було сформульовано такі завдання:

- розкрити економічну сутність прибутку банку, здійснити його класифікацію та визначити основні чинники формування прибутковості банківської установи;

- дослідити процес формування та розподілу прибутку банківської установи, визначити його особливості в умовах сучасного банківського ринку;

- охарактеризувати систему управління прибутком банку та визначити її ключові елементи, методи та інструменти;

- проаналізувати прибутковість банківської системи України та виявити основні тенденції її розвитку;

- надати загальну характеристику АТ «Перший Український Міжнародний Банк»;

- проаналізувати показники прибутковості та рентабельності АТ «ПУМБ» та оцінити їх динаміку за останні роки;

- розробити практичні рекомендації щодо підвищення прибутковості АТ «ПУМБ» на основі результатів моделювання, отриманих із застосуванням кореляційно-регресійного аналізу;

- сформувати пропозиції з удосконалення управління прибутком АТ «ПУМБ» на основі ГЕП-аналізу ліквідності та оцінки строкової структури активів і зобов'язань банку;

- обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення системи управління прибутком АТ «ПУМБ» на засадах сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління прибутком банку.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти аналізу й удосконалення системи управління прибутком банківської установи.

Для досягнення поставленої мети дослідження було застосовано комплекс методів, зокрема: теоретичний аналіз та узагальнення використовувався для розкриття сутності, значення та принципів управління прибутком банківської установи; методи дедукції та індукції дозволили систематизувати наукові підходи до аналізу системи управління прибутком та ключових етапів його формування; статистичні та економіко-математичні методи, зокрема кореляційно-регресійний аналіз, застосовувалися для оцінки впливу факторів на чисту процентну маржу банку; фінансовий аналіз, порівняльний та системний аналіз дозволив дослідити практики управління прибутком у банківській сфері; ГЕП-аналіз ліквідності та аналіз строкової структури активів і зобов'язань застосовувався для оцінки процентного ризику

та оптимізації управління прибутком; графічні та табличні методи забезпечили наочну інтерпретацію отриманих результатів та їх порівняння між різними періодами діяльності банку.

Інформаційною базою цього дослідження виступають офіційні статистичні дані, результати наукових робіт українських та зарубіжних дослідників у сфері банківської діяльності, матеріали конференцій, публікації у спеціалізованих журналах і періодичних виданнях.

Питання управління та підвищення прибутковості банківських установ розглядалися у працях таких науковців, як Покровська Н., Катан Л. І., Плахотник М. С., Ганзюк С. М., Гуржий Т. О., Кащенко М. Ю., Криклій О. А., Маслак Н. Г., Кушнарьова А. А., Житар М. та інші. Водночас, незважаючи на наявні дослідження, багато аспектів оцінювання, формування та ефективного управління прибутком банків, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, залишаються недостатньо вивченими.

Отримані результати мають прикладне значення, оскільки запропоновані висновки та пропозиції спрямовані на підвищення ефективності формування та управління прибутком банку, удосконалення структури активів і зобов’язань, а також оптимізацію прибутковості на основі кореляційно-регресійного моделювання та ГЕП-аналізу ліквідності.

За темою кваліфікаційної бакалаврської роботи опубліковано тези доповіді «Моделювання чинників прибутковості банку в умовах нестабільного середовища: кореляційно-регресійний підхід на прикладі АТ «ПУМБ» у матеріалах XV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів (7 квітня 2026 року, м. Харків, Україна).

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

Ключові слова: банк, прибуток, чиста процентна маржа, геп-аналіз, прибутковість, рентабельність, управління прибутком.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Економічна сутність прибутку банку, його класифікація та чинники формування.

Прибуток є ключовим показником ефективності діяльності банку та основним джерелом його фінансової стійкості. Саме рівень прибутковості визначає можливості розвитку банківської установи, її здатність забезпечувати конкурентні переваги, формувати резерви, виконувати регуляторні вимоги НБУ та підтримувати довіру клієнтів.

У сучасних умовах зростання ризиків, посилення конкуренції та необхідності дотримання принципів сталого розвитку економічний зміст прибутку банку набуває більш комплексного характеру. Він охоплює як традиційні фінансові результати, так і соціально-екологічні аспекти, що впливають на довгострокову цінність банківської діяльності. Розуміння структури та видів прибутку є необхідною передумовою для формування ефективної системи управління ним.

Ключові концепції провідних економістів і трансформація дефініції «прибуток» у різні періоди розвитку економічної науки систематизовані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Розвиток підходів до визначення категорії «прибуток» у представників різних економічних шкіл

Економічна школа	Трактування поняття «прибуток»
Класична	Класики, зокрема Адам Сміт і Девід Рікардо, пов’язували прибуток із трудовою теорією вартості. У їхньому баченні прибуток постає як результат використання капіталу та як компенсація підприємцю за взятий на себе ризик.

Закінчення табл. 1.1

Неокласична	У межах неокласичної теорії прибуток тлумачиться як результат продуктивності капіталу та підприємницьких здібностей. Він є винагородою за ефективне управління ресурсами, інноваційну діяльність і прийняття підприємницьких рішень.
Кейнсіанська	Представники кейнсіанства розглядали прибуток через механізм мультиплікатора: кожне додаткове державне витрачання чи інвестиції можуть спричиняти непропорційно більше зростання загального прибутку в економіці завдяки ланцюговому ефекту споживання та виробництва.
Модерна (сучасна)	У сучасних підходах прибуток інтерпретується як результат взаємодії різних чинників - ризику, інноваційної активності, ринкової влади тощо. Його оцінювання ґрунтується на таких концепціях, як маржинальний аналіз, теорія агентських відносин, теорія недосконалої конкуренції та інші.
Економіка сталого та екологічного розвитку	У межах цієї школи прибуток розглядається не лише як фінансовий результат, а й як економічний ефект від екологічних та соціально відповідальних інвестицій. До нього відносять зниження енергетичних витрат, підвищення ефективності, зміцнення репутації та конкурентоспроможності підприємства, а також зростання його довгострокової цінності.

Джерело: узагальнено автором за даними [1]

Аналіз еволюції поглядів різних економічних шкіл свідчить про поступове ускладнення та розширення змісту категорії «прибуток». Якщо класична та неокласична теорії акцентували увагу переважно на ролі капіталу, праці та підприємницького ризику, то кейнсіанський підхід розглянув прибуток у макроекономічному контексті, визначаючи його залежним від державних витрат та ефекту мультиплікатора. У сучасних теоріях прибуток тлумачиться як результат комплексної взаємодії інноваційності, ринкової влади, агентських відносин та умов конкуренції. Поширення концепції сталого розвитку доповнило економічне розуміння прибутку екологічною та соціальною складовими, розглядаючи його не лише як фінансовий результат,

а як показник довгострокової ефективності та відповідального управління ресурсами.

Таким чином, сучасна економічна думка трактує прибуток значно ширше, інтегруючи фінансові, соціальні та екологічні аспекти, що є важливим для формування стратегії сталого розвитку банківських установ.

Далі в таблиці 1.2 представлено різні підходи до трактування поняття «прибуток банку», що відображають погляди провідних науковців і практиків банківської справи.

Таблиця 1.2

Погляди науковців щодо трактування поняття «прибуток банку»

Автори	Поняття «прибуток банку»
Криклій О.А., Маслак Н.Г.	Прибуток розглядається як грошовий дохід власника на інвестований капітал, що компенсує працю та ризик підприємницької діяльності та формується як різниця між загальними доходами та витратами.
Волкова І.А., Калініна О.Ю.	Прибуток тлумачиться як приріст власного капіталу, отриманий у результаті фінансово-господарської діяльності, за винятком вилучень частки засновників.
Ревич М.Я.	Прибуток – грошовий дохід власника та головний індикатор ефективності діяльності банку, який розраховується як різниця між сукупними доходами та сукупними витратами.
Стельмах В.С. (ред., «Енциклопедія банківської справи»)	Прибуток банку трактується як різниця між доходами та витратами до моменту сплати податку на прибуток.
Парасій-Вергуненко І.М.	Прибуток визначається як фінансовий показник результативності діяльності банку, що залежить від рівня доходів, витрат та податкових платежів.

Джерело: узагальнено автором за даними [2-5]

Отже, аналіз поглядів науковців показує, що поняття «прибуток банку» має багатогранну природу і розглядається як ключовий фінансовий показник ефективності діяльності банківської установи. Незалежно від авторського підходу, прибуток трактують переважно як різницю між доходами та витратами, яка може враховувати такі фактори, як вкладений капітал,

підприємницький ризик, податкові зобов'язання та результати фінансово-господарської діяльності. Прибуток одночасно виконує роль економічного стимулу, показника фінансового здоров'я банку та інструменту для управлінських рішень.

Прибуток банку є комплексним показником, на який впливає низка внутрішніх та зовнішніх факторів (рис. 1.1) [2, 6-7].

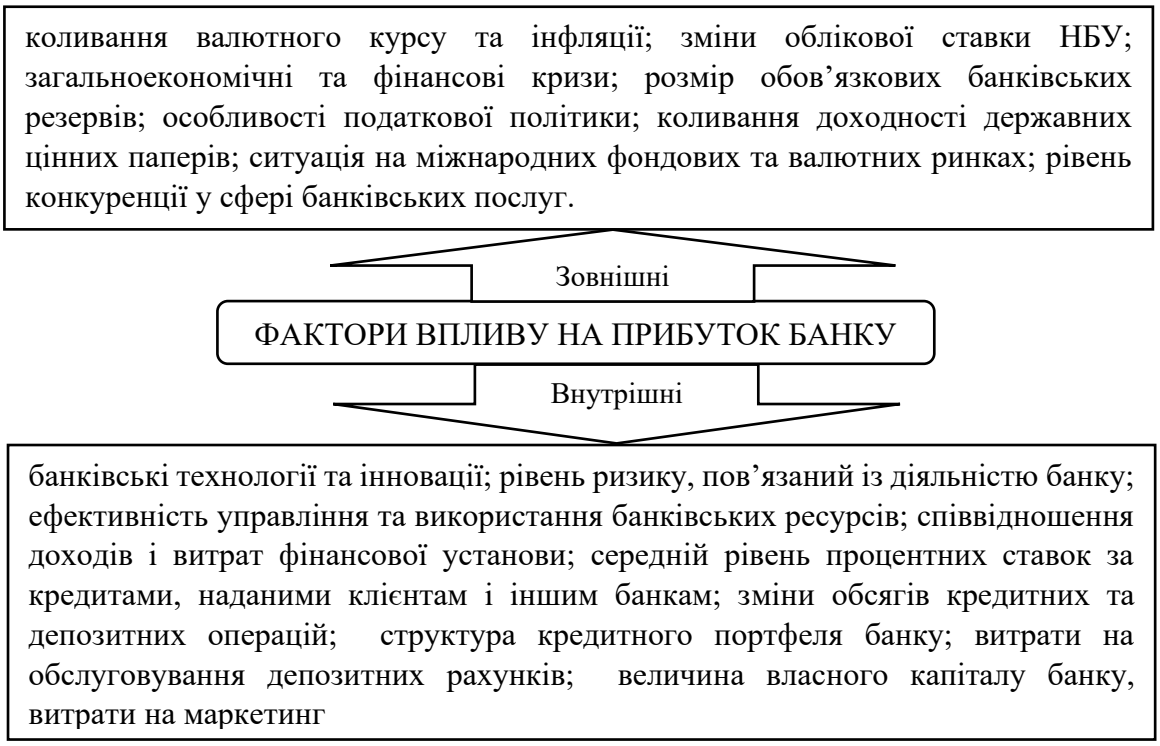


Рис. 1.1. Фактори, які впливають на прибуток банку.

Прибутковість банку формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх чинників належать коливання валютного курсу, зміни облікової ставки, загальноекономічні та фінансові кризи, розмір обов'язкових резервів, податкова політика, доходність державних цінних паперів, стан міжнародних ринків та рівень конкуренції у банківській сфері.

Внутрішні фактори включають застосування сучасних банківських технологій, ефективність використання ресурсів, співвідношення доходів і витрат, середні процентні ставки за кредитами, обсяги кредитних та депозитних операцій, структуру кредитного портфеля, витрати на

обслуговування депозитів та величину власного капіталу. Урахування взаємодії цих чинників дозволяє банку своєчасно реагувати на зміни ринку, оптимізувати управління фінансовими результатами та забезпечувати стабільну прибутковість у довгостроковій перспективі.

Крім цього у контексті сталого розвитку прибуток банку також залежить від соціальної та екологічної складової його діяльності. До таких факторів належать реалізація екологічно відповідальних інвестицій, розвиток «зелених» фінансових продуктів, дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності, інвестування у підвищення кваліфікації персоналу та підтримка соціально значущих проєктів.

В умовах війни в Україні додатково вплив на прибутковість надають фактори, пов’язані з підвищеним рівнем економічних і фінансових ризиків, коливанням попиту на банківські послуги, зростанням неплатежів за кредитами та необхідністю підтримки соціально значущих програм. Врахування цих аспектів дозволяє банку не лише підвищувати фінансову ефективність, а й зміцнювати репутацію, залучати соціально відповідальних інвесторів та забезпечувати довгострокову стійкість діяльності навіть у складних умовах війни.

Далі в таблиці 1.3 систематизовано основні підходи до класифікації прибутку банку за різними ознаками, що дозволяє комплексно оцінювати фінансові результати банку та здійснювати ефективне управління прибутком у різних аспектах його діяльності.

Таблиця 1.3

Класифікація прибутку банку за різними ознаками

Класифікаційна ознака	Види прибутку банку
За видами діяльності	Прибуток від комерційних операцій банку; прибуток від торгових операцій; прибуток від управління активами та пасивами
За джерелами формування	Прибуток від операційної діяльності; прибуток від інвестиційної діяльності; прибуток від фінансової діяльності

Закінчення табл. 1.3

За порядком визначення	Обліковий прибуток; прибуток до оподаткування; чистий прибуток (після сплати податків); оподаткований прибуток
За методикою оцінки	Номінальний прибуток; реальний прибуток
За ступенем використання	Нерозподілений прибуток; розподілений прибуток
За метою визначення	Бухгалтерський прибуток; економічний прибуток
За величиною	Мінімальний прибуток; цільовий прибуток; максимальний прибуток
За складом елементів	Валовий прибуток; маржинальний прибуток; операційний прибуток
За періодом формування	Прибуток попереднього періоду; прибуток звітного періоду; прибуток планового періоду
За регулярністю формування	Прибуток, що регулярно формується; непередбачений прибуток
За характером використання	Капіталізований прибуток; прибуток, що споживається
За приналежністю	Прибуток клієнтських груп або окремих клієнтів; прибуток за видами операцій; прибуток за продуктами; прибуток за окремими інструментами та портфелям

Джерело: узагальнено автором за даними [5, 8-10]

Представлена в таблиці 1.3 класифікація прибутку банку дозволяє комплексно оцінити різні аспекти його формування, використання та управління. Аналіз показує, що прибуток банку є багатогранним фінансовим показником, який відображає результати діяльності банківської установи з урахуванням різних підходів і критеріїв.

По-перше, прибуток можна класифікувати за видами діяльності банку - комерційною, торговою та управлінням активами і пасивами. Це дозволяє оцінити, які напрями діяльності приносять найбільший фінансовий результат і де можлива оптимізація ресурсів. По-друге, класифікація за джерелами формування (операційна, інвестиційна, фінансова діяльність) і порядком визначення (обліковий, до оподаткування, чистий прибуток) дає змогу розрізняти різні фінансові результати та оцінювати ефективність

управлінських рішень. По-третє, методика оцінки, ступінь використання, мета визначення та величина прибутку дозволяють банку розробляти фінансові стратегії, прогнозувати цільові показники та планувати капіталізацію або розподіл прибутку. Крім того, період формування, регулярність, характер використання, джерело формування та приналежність прибутку дають змогу деталізувати фінансові потоки всередині банку - від окремих філій і структурних підрозділів до центру фінансової відповідальності та клієнтських груп. Взаємозалежність прибутку з ризиками (високий, достатній, критичний, недостатній прибуток) підкреслює важливість управління ризиками як невід'ємного елементу забезпечення фінансової стабільності та стійкої прибутковості банку.

Систематизація різних видів прибутку банку сприяє більш точній оцінці його фінансових результатів, оптимізації управлінських рішень, підвищенню ефективності діяльності банківської установи та забезпеченню довгострокової стійкості бізнесу навіть за умов нестабільної економічної ситуації.

Таким чином, прибуток банку є ключовим фінансовим показником, що відображає результати його діяльності та слугує основою для оцінки ефективності управління ресурсами. Його економічний зміст охоплює не лише фінансову вигоду власників або акціонерів, а й роль у забезпеченні стійкості банківської системи, реалізації стратегічних цілей та підтримці конкурентоспроможності. Класифікація прибутку банку за різними ознаками - за видами діяльності, джерелами формування, порядком визначення, методикою оцінки, ступенем використання, метою визначення, величиною, періодом і регулярністю формування, характером використання, приналежністю та взаємозалежністю з ризиками - дозволяє всебічно оцінювати його фінансові результати та оптимізувати управлінські рішення. Фактори, що впливають на прибуток, можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх відносяться економічні, фінансові та регуляторні умови, валютні коливання, податкова політика, стан міжнародних ринків та конкуренція. Внутрішні фактори включають організаційні та управлінські

рішення, ефективність використання ресурсів, структуру активів і пасивів, банківські технології, кадровий потенціал та маркетингову активність. У сучасних умовах, зокрема в контексті війни та сталого розвитку, на прибуток банку також впливає реалізація соціально та екологічно відповідальних ініціатив, розвиток «зелених» фінансових продуктів та підтримка соціально значущих проєктів. Прибуток банку виступає не лише економічним показником, а й комплексним інструментом управління, що сприяє забезпеченню фінансової стабільності, реалізації соціальної відповідальності та підтримці довгострокової стійкості діяльності банку навіть у умовах нестабільної економічної та політичної ситуації.

1.2. Формування та розподіл прибутку банківської установи з урахуванням принципів сталого розвитку

Формування прибутку передбачає визначення основних джерел фінансових надходжень і факторів, що на нього впливають, тоді як розподіл прибутку спрямований на оптимальне використання ресурсів для забезпечення розвитку банку, покриття витрат, інвестування та задоволення інтересів акціонерів. Розуміння цих процесів є необхідним для ефективного управління фінансовими результатами банку.

Банки отримують прибуток з різних джерел, причому його структура безпосередньо залежить від напрямів діяльності фінансової установи [8, 9]. Одним із ключових джерел є прибуток від комерційної діяльності, який включає операції з кредитування фізичних та юридичних осіб, обслуговування рахунків, проведення розрахунково-касових операцій, надання платіжних та інформаційних послуг. Ефективне управління цим напрямом дозволяє банку залучати нових клієнтів, підвищувати якість сервісу та отримувати стабільний дохід від основної діяльності.

Прибуток від торгової діяльності формується в результаті активних операцій на фінансових ринках, у тому числі на ринках цінних паперів, валюти

та похідних фінансових інструментів. Цей вид прибутку характеризується високим рівнем ризику та залежністю від кон'юнктури ринку, тому його ефективне управління вимагає висококваліфікованого ризик-менеджменту.

Окремим напрямом є прибуток від управління активами та пасивами банку. Він виникає в результаті оптимізації структури активів і пасивів, залучення депозитів, управління ліквідністю, інвестування в різні фінансові інструменти та контроль за портфелем кредитів. Ефективне управління цим напрямом дозволяє банку підвищувати загальну рентабельність, мінімізувати фінансові ризики та забезпечувати стабільну прибутковість у довгостроковій перспективі.

Джерела формування прибутку банку узагальнено в таблиці 1.4

Таблиця 1.4

Джерела формування прибутку банку

Вид прибутку	Основні джерела	Опис
1. Прибуток від комерційної діяльності	Процентні доходи	Формується завдяки кредитуванню бізнесу та населення, а також доходам від інвестицій в облігації.
	Комісійні доходи	Надходить від обслуговування клієнтів: платежі, перекази, картки, розрахунково-касові операції.
	Інші операційні доходи	Виникає від консультаційних послуг та супроводу угод клієнтів.
2. Прибуток від торгової діяльності	Операції з цінними паперами	Дохід від купівлі–продажу державних та корпоративних паперів, у тому числі спекулятивних операцій.
	Валютні операції	Прибуток формується на різниці валютних курсів та обслуговуванні клієнтів на валютному ринку.
	Деривативи	Використання форвардів, ф'ючерсів, опціонів для отримання додаткового доходу.
3. Прибуток від управління активами і пасивами	Інвестиційні доходи	Доходи від розміщення коштів у високоліквідні фінансові інструменти, дивіденди від стратегічних інвестицій.

Джерело: узагальнено автором за даними [8-10]

Отже, прибуток банку формується з кількох ключових напрямів, серед яких провідне місце займають процентні та комісійні доходи від комерційної діяльності. Торгова активність та операції на фінансових ринках забезпечують додаткові можливості для отримання доходу, особливо в умовах коливань валютних курсів та вартості цінних паперів. Водночас ефективне управління активами і пасивами дозволяє банку збалансувати ризики та підвищити дохідність інвестиційного портфеля.

Комплексний підхід до формування прибутку з урахуванням різних джерел дозволяє банку оцінювати ефективність кожного напряму діяльності, оптимізувати розподіл ресурсів та забезпечувати фінансову стійкість навіть в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації.

Розподіл прибутку відіграє ключову роль у формуванні фінансової стратегії банку, оскільки визначає рівень його капіталізації, інвестиційної привабливості та можливість забезпечувати стійкий розвиток і довготривалу фінансову стабільність (рис. 1.2) [8-9].

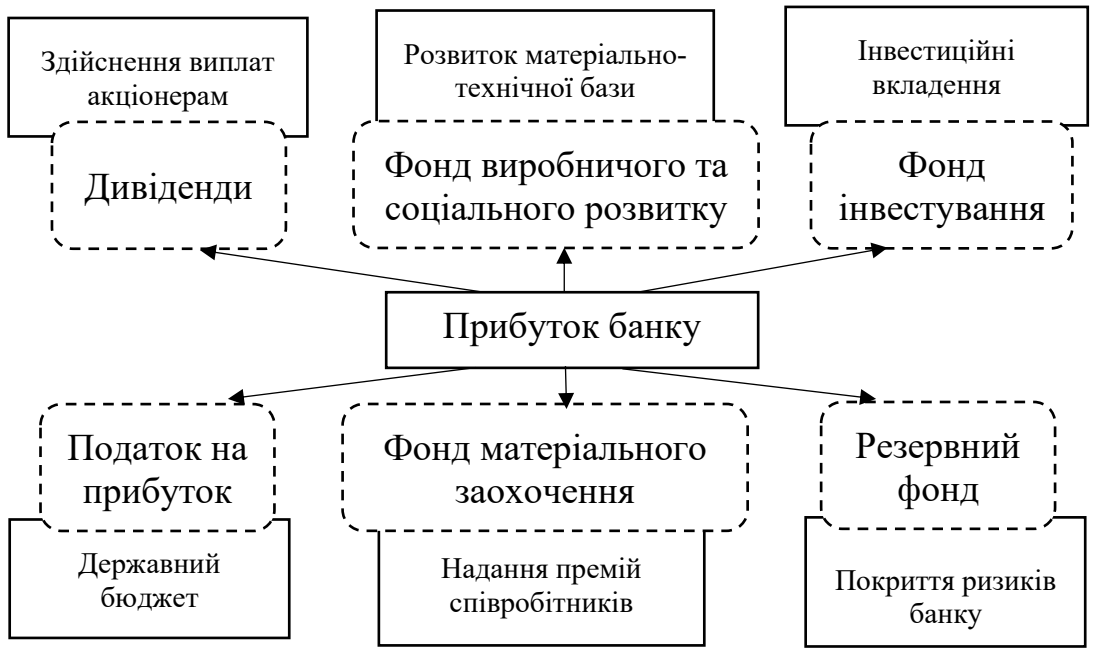


Рис. 1.2. Ключові напрями розподілу прибутку в банківській установі.

Розподіл прибутку є стратегічно важливим елементом фінансового менеджменту банку, оскільки визначає його здатність забезпечувати стабільність, розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Ключові напрями використання прибутку такі як формування резервів, збільшення статутного капіталу, інвестиції у модернізацію банківських технологій, розширення спектра послуг, виплата дивідендів акціонерам та покриття витрат на розвиток персоналу, відображають баланс між інтересами власників, регулятора, клієнтів і внутрішнім розвитком фінансової установи. Головним пріоритетом розподілу прибутку залишається забезпечення фінансової стійкості, що включає достатнє резервування під ризики та підтримання нормативів капіталу. Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції на ринку банківських послуг і зростання регуляторних вимог. Одночасно спрямування частини прибутку на розвиток технологій, цифровізацію, інновації та розширення операційної діяльності дозволяє банкам підвищувати ефективність та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Дивідендна політика також відіграє значну роль, адже забезпечує привабливість банку для інвесторів та зміцнює рівень довіри. Водночас надмірні виплати дивідендів можуть зменшити можливості для інвестицій у власний розвиток, тому оптимальний баланс між цими напрямами є критичним.

У 2026 році Верховна Рада планує застосувати підвищену ставку податку на прибуток для банків на рівні 50%, що закріплено у законопроєкті №14097 [11]. Окрім цього, банкам буде заборонено враховувати збитки минулих років для зменшення оподатковуваного прибутку. Це стане вже третім роком поспіль, коли банківський сектор працюватиме за ставкою, удвічі вищою за стандартну. Раніше аналогічні рішення застосовувалися до оподаткування прибутків банків за 2023 і 2024 роки, тоді як на 2025 рік ставка була знижена до 25%. Такі правила оподаткування істотно впливають на механізм розподілу прибутку банками.

В умовах війни підвищене оподаткування має подвійний ефект. З одного боку, воно збільшує можливості держави фінансувати оборонні та соціальні потреби. За оцінками авторів проєкту, такі зміни дозволять додатково залучити близько 30 млрд грн до бюджету [11]. З іншого - значно скорочує частку чистого прибутку, яку банки можуть спрямувати на власний розвиток, формування резервів, підтримку капіталу та інвестиції у цифрову інфраструктуру. У результаті більша частина фінансових результатів переходить до бюджету, що обмежує потенціал внутрішнього накопичення й знижує можливості банків розширювати кредитування та зміцнювати конкурентні позиції у воєнний період.

Таким чином, в умовах підвищеного податкового навантаження банки змушені шукати нові підходи до ефективного управління прибутком, які дозволяють одночасно забезпечувати фінансову стійкість, виконувати соціально важливі функції та підтримувати власний стратегічний розвиток. Саме тому особливої актуальності набуває управління прибутком організації з урахуванням принципів сталого розвитку, що передбачає поєднання фінансової ефективності, соціальної відповідальності та екологічної стійкості, забезпечуючи не лише зростання прибутковості, а й довгострокову конкурентоспроможність банку.

Основою такого підходу є орієнтація не лише на максимізацію короткострокового прибутку, а на формування стабільної фінансової моделі, здатної забезпечувати стійкий розвиток в умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків. Прибуток банку формується за рахунок процентних доходів, комісійних надходжень, операцій з цінними паперами, валютних операцій та ефективного управління активами і пасивами. Водночас важливого значення набуває розвиток ESG-підходів, «зеленого» фінансування, підтримка енергоефективних проєктів та екологічно відповідального кредитування.

Соціальна складова сталого розвитку проявляється через інвестування у розвиток персоналу, підвищення цифрової доступності банківських послуг,

фінансову інклюзію населення та підтримку соціально значущих програм, що сприяє зміцненню репутації банку, зростанню довіри клієнтів, лояльності працівників та формуванню позитивного HR-бренду.

Екологічний аспект передбачає впровадження енергоефективних рішень, зниження операційних витрат через цифровізацію, розвиток безпаперових технологій та фінансування екологічних ініціатив клієнтів. Такі заходи не лише зменшують витрати, а й підвищують інвестиційну привабливість банку.

Таким чином, управління прибутком організації на засадах сталого розвитку дозволяє забезпечити фінансову стабільність, знизити ризики, підвищити ефективність використання ресурсів та сформувати довгострокову стратегію розвитку, яка враховує інтереси акціонерів, клієнтів, працівників, суспільства та держави.

1.3. Система управління прибутком банківської установи.

В умовах сучасних економічних викликів, зокрема війни та підвищеного податкового навантаження, ефективне управління прибутком стає надзвичайно важливим для підтримки ліквідності та конкурентоспроможності банківського сектору.

Система управління прибутком передбачає комплекс заходів щодо планування, контролю, розподілу та оптимізації фінансових результатів банку. Вона включає визначення джерел формування прибутку, оцінку впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, а також прийняття стратегічних рішень для забезпечення стабільного фінансового стану установи. Раціональна організація такої системи дозволяє банкам максимально ефективно використовувати свої ресурси, зменшувати ризики та забезпечувати сталий розвиток навіть в умовах підвищеного оподаткування та економічної невизначеності.

Управління прибутком банку здійснюється через системний та процесний підходи. Системний підхід розглядає прибуток банку як частину цілісної фінансової системи установи. У межах системного підходу управління прибутком включає взаємозв'язок між усіма структурними підрозділами банку, фінансовими потоками та ресурсами. Мета такого підходу - забезпечити узгоджене функціонування банку як єдиного організму, де рішення щодо формування, розподілу та використання прибутку враховують вплив внутрішніх та зовнішніх факторів (наприклад, економічної ситуації, податкових змін, ризиків кредитного портфеля). Системний підхід дозволяє стратегічно планувати прибуток і прогнозувати його вплив на фінансову стабільність банку.

Процесний підхід фокусується на конкретних етапах формування та використання прибутку як послідовності операцій та процедур. Це включає планування доходів і витрат, оцінку рентабельності окремих продуктів або напрямів діяльності, контроль за фінансовими результатами та прийняття оперативних рішень щодо їх оптимізації. Такий підхід допомагає детально аналізувати, де саме формуються прибутки і витрати, та вчасно коригувати управлінські дії для підвищення ефективності діяльності банку.

Системний підхід забезпечує стратегічне управління прибутком на рівні всієї організації, а процесний - дозволяє оперативно контролювати та оптимізувати окремі фінансові операції. У поєднанні обидва підходи створюють ефективну систему управління прибутком банку, здатну реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, включаючи підвищене оподаткування та економічну нестабільність.

На рисунку 1.3 представлено узагальнену модель системи управління прибутком банку, яка демонструє ключові елементи, взаємозв'язки та логіку організації цього процесу. Система охоплює комплекс взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують формування, контроль, аналіз та розподіл прибутку банківської установи [12].

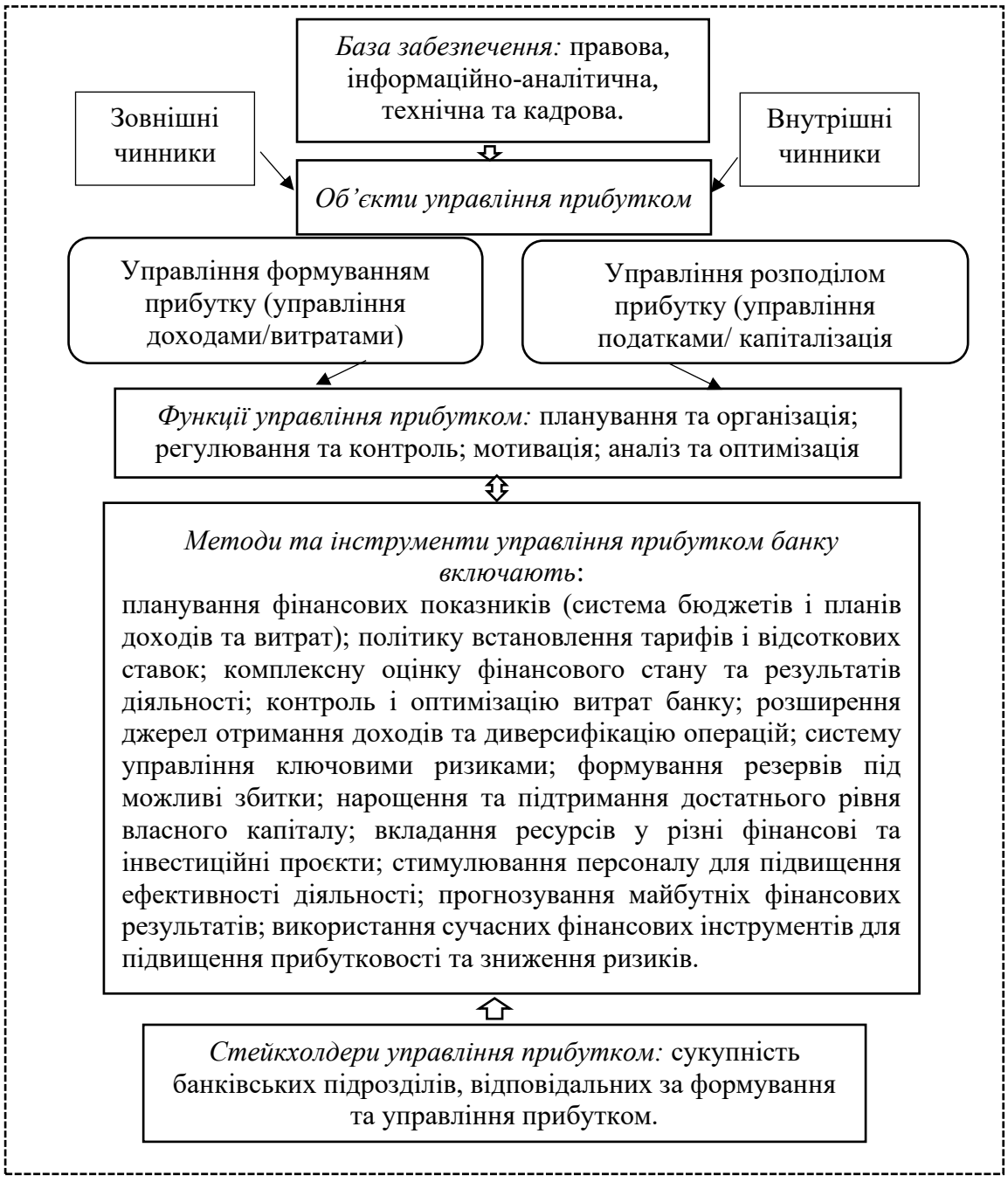


Рис. 1.3. Модель системи управління прибутком банку.

Отже, система управління прибутком банку є комплексною, багаторівневою та взаємопов'язаною структурою, яка охоплює стратегічні цілі, суб'єкти та об'єкти управління, методи впливу й необхідні ресурси забезпечення. Ефективне управління прибутком можливе лише за умови узгодженої роботи всіх елементів системи, від планування та аналізу до контролю, розподілу й оптимізації фінансових результатів. Сукупність

підсистем, відображених на рисунку 1.3, дозволяє банку своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та формувати стійкий фінансовий результат, що забезпечує підвищення прибутковості, зміцнення капіталу та підтримання конкурентоспроможності банківської установи, особливо в умовах економічної нестабільності та зростання регуляторних вимог.

Для забезпечення всебічної оцінки фінансових результатів банківської діяльності застосовується широкий спектр аналітичних методів, що дають змогу розкрити динаміку, структуру, фактори формування та перспективи зміни прибутку. Використання різних підходів дозволяє підвищити точність управлінських рішень і визначити резерви зростання прибутковості.

У таблиці 1.5 наведено основні методи аналізу прибутку банку та їх коротку характеристику.

Таблиця 1.5

Класифікація методів аналізу прибутку банку

Методи	Методи аналізу	Характеристика
Статистичні методи	- Вертикальний аналіз - Горизонтальний аналіз - Коефіцієнтний аналіз - Порівняльний аналіз	Використовуються для оцінки структури, динаміки, пропорцій та узагальнюючих показників прибутку.
Економічні методи	- Факторний аналіз - Дисперсійний аналіз - Аналіз точки беззбитковості	Дозволяють визначити вплив окремих чинників, оцінити відхилення та визначити поріг прибутковості.
Фінансові методи	- Аналіз рентабельності - Маржинальний аналіз - Аналіз витрат і доходів	Дає змогу оцінити ефективність фінансових операцій та визначити джерела формування прибутку.
Стратегічні методи	- SWOT-аналіз - PEST-аналіз	Використовуються для оцінки внутрішніх і зовнішніх умов, які формують перспективи прибутковості.
Прогнозні методи	- Кореляційно-регресійний аналіз - Сценарний аналіз	Забезпечують моделювання майбутніх фінансових результатів і прогнозування прибутку.

Джерело: узагальнено автором за даними [8-10]

Отже, наведена класифікація методів аналізу прибутку банку демонструє, що ефективна оцінка фінансових результатів потребує комплексного застосування статистичних, економічних, фінансових,

стратегічних і прогнозних підходів. Кожна група методів виконує власну функцію - одні забезпечують оцінку структури та динаміки прибутку, інші дають змогу визначити чинники його формування, оцінити ризики або спрогнозувати майбутні результати. Поєднання цих методів створює цілісну аналітичну систему, яка дозволяє банку своєчасно виявляти проблеми, знаходити резерви підвищення прибутковості та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення в умовах нестабільного економічного середовища.

Для оцінки ефективності діяльності банку використовують низку фінансових та економічних показників, що відображають рентабельність активів, капіталу та витрат, а також продуктивність праці і операційну ефективність. Застосування цих показників дозволяє комплексно аналізувати прибутковість банку, ефективність управління ресурсами, співвідношення доходів і витрат, а також оцінювати вплив прибутку на мотивацію персоналу.

У таблиці 1.6 наведено основні показники рентабельності та ефективності банківської установи.

Таблиця 1.6

Показники рентабельності та ефективності банку

Показник	Характеристика	Розрахунок	Економічний зміст
Рентабельність активів	Відображає ефективність використання всіх активів для отримання прибутку	ROA = (Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів) × 100%	Показує, наскільки ефективно банк генерує прибуток на основі своїх активів
Рентабельність власного капіталу	Характеризує прибутковість капіталу акціонерів	ROE = (Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу) × 100%	Оцінює дохідність вкладень акціонерів та привабливість банку для інвесторів
Рентабельність статутного капіталу	Показує ефективність використання основного капіталу банку	Rвк= Чистий прибуток / Статутний капітал × 100%	Визначає, наскільки результативно використовується капітал, вкладений засновниками
Рентабельність діяльності за витратами	Оцінює, який прибуток отримує банк на кожну гривню витрат	Rв= Чистий прибуток / Витрати × 100%	Показує ефективність управління витратами банку

Закінчення табл. 1.6

Частка процентних доходів	Відображає питому вагу доходів від кредитних операцій	Ч = Процентні доходи / Загальні доходи × 100%	Дозволяє оцінити залежність банку від процентного доходу
Чиста процентна маржа	Показує прибутковість кредитних операцій з урахуванням залучених ресурсів	ЧПМ= (Процентні доходи – Процентні витрати) / Середній обсяг активів × 100%	Відображає здатність банку отримувати дохід на вкладені ресурси
Коефіцієнт операційної ефективності	Визначає ефективність покриття витрат операційними доходами	К= Операційні витрати / Операційні доходи × 100%	Чим менше значення, тим ефективніше працює банк
Продуктивність праці середньорічного працівника	Оцінює ефективність використання трудових ресурсів	П= Чистий прибуток / Кількість працівників	Визначає, скільки прибутку приносить один працівник банку
Рентабельність витрат на персонал	Відображає ефективність використання витрат на оплату праці для генерування прибутку банку	R= Чистий прибуток / Витрати на персонал × 100%	Показує, скільки прибутку приносить кожна гривня, витрачена на оплату праці, та оцінює ефективність кадрових витрат

Джерело: узагальнено автором за даними [8, 12-13]

Показники рентабельності та ефективності діяльності банку є ключовими інструментами для комплексного оцінювання фінансового стану та результативності управління ресурсами. Вони дозволяють аналізувати не лише абсолютний прибуток, але й відносну ефективність використання активів, власного та статутного капіталу, витрат банку, а також трудових ресурсів.

Рентабельність активів (ROA) показує здатність банку ефективно генерувати прибуток за рахунок усіх наявних активів, тоді як рентабельність власного капіталу (ROE) дає змогу оцінити дохідність коштів, вкладених акціонерами, та привабливість банку для інвесторів. Показники рентабельності витрат, зокрема рентабельність витрат на персонал, дозволяють оцінити ефективність управління операційними та кадровими

ресурсами, визначити продуктивність праці і мотиваційний вплив системи преміювання на співробітників.

Чиста процентна маржа відображає маржинальну ефективність банку, показуючи, наскільки прибутковими є кредитні та депозитні операції, а співвідношення доходів до витрат та коефіцієнт операційної ефективності - загальну ефективність покриття витрат операційними доходами. Водночас частка процентних доходів допомагає оцінити залежність банку від процентного прибутку та його вплив на загальну фінансову стабільність.

Комплексне використання цих показників дозволяє керівництву банку приймати обґрунтовані стратегічні та тактичні рішення щодо оптимізації ресурсів, розподілу прибутку, підвищення продуктивності персоналу та впровадження інноваційних рішень у діяльність установи. Особливо важливо це в умовах сучасних викликів, таких як економічна нестабільність, цифрова трансформація, зростання конкуренції на ринку та воєнні ризики в країні, коли ефективне управління рентабельністю стає основою фінансової стійкості та довгострокового розвитку банку.

Таким чином, система управління прибутком банку є багаторівневою та взаємопов’язаною структурою, яка об’єднує стратегічні цілі, суб’єкти та об’єкти управління, методи впливу та необхідні ресурси. Ефективність цієї системи забезпечується узгодженою роботою всіх її елементів - від планування і аналізу до контролю, розподілу та оптимізації фінансових результатів. Завдяки комплексному підходу банк здатний своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та формувати стійкий фінансовий результат, що сприяє підвищенню прибутковості, зміцненню капіталу та підтриманню конкурентоспроможності. Особливо важливим це є в умовах економічної нестабільності, посилення регуляторних вимог, цифрової трансформації, зростання конкуренції та воєнних ризиків. Використання широкого спектра аналітичних методів для оцінки динаміки, структури та факторів формування прибутку дозволяє підвищити точність прогнозування та приймати обґрунтовані стратегічні й тактичні рішення. Це

сприяє оптимізації ресурсів, ефективному розподілу прибутку, підвищенню продуктивності персоналу та впровадженню інноваційних рішень, забезпечуючи довгострокову фінансову стійкість і розвиток банківської установи. Ефективне управління прибутком виступає ключовим інструментом стратегічного менеджменту, що поєднує економічну доцільність, стратегію розвитку та адаптацію до сучасних викликів банківського ринку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПРИБУТКОВОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

2.1. Дослідження прибутковості банківської системи України.

Прибутковість є одним із ключових показників ефективності діяльності банківської системи та важливим критерієм оцінки фінансової стабільності банків. Аналіз прибутковості дозволяє визначити здатність банків генерувати дохід, ефективно управляти активами та зобов'язаннями, а також оцінити їх стійкість до зовнішніх економічних шоків, зокрема впливу війни.

Систематичний аналіз фінансових результатів дозволяє виявити основні фактори, що впливають на доходи та витрати банків, оцінити ефективність управлінських рішень банків.

Станом на 1.10.2025 р. в Україні функціонували 60 банків, з них 26 банків з іноземним капіталом (19 банків зі 100% іноземним капіталом) [15].

В таблиці 2.1 наведено показники дохідності та прибутковості банків України за 2020-2025 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка показників дохідності та прибутковості банків України за 2020-2025 рр.

Показники	2025	2024	2023	2022	2021	2020	Відхилення 2025-2024
Процентні доходи, тис. грн	410770	351588	304437	217053	168746	147743	+59182
Комісійні доходи, тис грн	124120	110859	97572	85622	93162	147743	+13261
Чистий прибуток, тис грн	126752	90907	83039	21921	77376	39727	+35845
ROA, %	3,58	4,65	5,62	1,02	3,81	2,93	-1,07
ROE, %	29,98	40,49	52,77	9,33	32,9	22,92	-10,51

Джерело: узагальнено автором за даними [14-15]

Отже, аналіз динаміки фінансових показників за 2024–2025 роки свідчить про зростання доходів і прибутку, водночас ефективність використання ресурсів дещо знизилась. Зокрема, процентні доходи збільшилися з 351588 тис. грн у 2024 році до 410770 тис. грн у 2025 році, тобто на 59182 тис. грн, що свідчить про розширення активних операцій. Комісійні доходи також зросли на 13261 тис. грн і досягли 124120 тис. грн, що відображає підвищення ділової активності та використання банківських послуг клієнтами. Чистий прибуток зріс з 90907 тис. грн до 126752 тис. грн, тобто на 35845 тис. грн, що є позитивною тенденцією та свідчить про загальне покращення фінансового результату.

Водночас показники рентабельності знизилися, так, ROA зменшився з 4,65% до 3,58%, тобто на 1,07 процентного пункту, а ROE - з 40,49% до 29,98%, тобто на 10,51 процентного пункту, це свідчить про те, що, незважаючи на зростання прибутку, ефективність використання активів і власного капіталу знизилась, що може бути пов’язано зі збільшенням обсягів ресурсів або зміною їх структури.

Таким чином, аналіз свідчить про високу чутливість банківської системи України до зовнішніх шоків, зокрема введення військового стану в країні у 2022 році, та водночас демонструє здатність сектору швидко адаптуватися до складних умов, відновлювати доходи та прибутковість і зміцнювати фінансову стійкість.

Далі детально розглянемо структуру доходів банків України у 2025 році (рис. 2.1) [14].

Процентні доходи складають 71% від загальних доходів банку, що свідчить про основну залежність банку від кредитної діяльності та ефективність управління кредитним портфелем. Комісійні доходи займають 21,4%, що є значним показником додаткових джерел прибутку та диверсифікації доходів через надання послуг клієнтам. Результат від переоцінки та операцій купівлі-продажу становить 5,3%, що вказує на активне

використання фінансових інструментів та інвестиційних операцій для підвищення прибутковості.

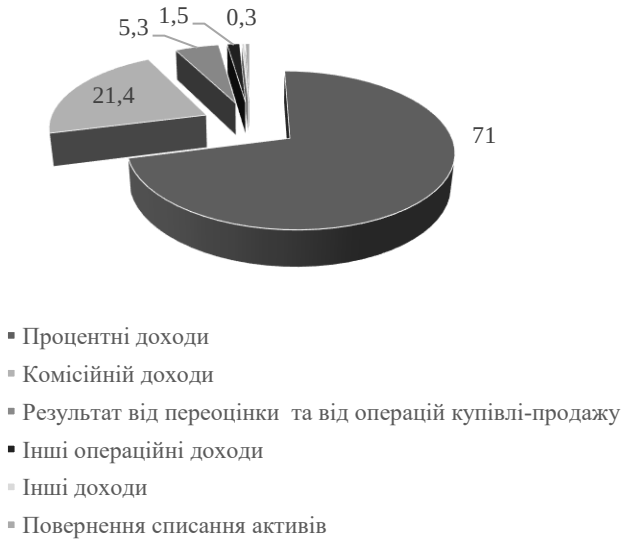


Рис. 2.1. Структура доходів банків України у 2025 році, %

Інші операційні доходи (1,5%), інші доходи (0,3%) та повернення списаних активів (0,4%) мають мінімальний внесок, що свідчить про незначний вплив цих джерел на загальний фінансовий результат банку.

Банківська діяльність головним чином базується на процентних доходах і комісіях, що відображає класичну модель банку з фокусом на кредитування та обслуговування клієнтів. Додаткові доходи від фінансових операцій та інших джерел відіграють допоміжну роль.

На рисунку 2.2 представлено структуру витрат банків України у 2025 році [14].

Найбільшу частку витрат банку займають процентні витрати - 32,2%, що відображає значні зобов’язання перед вкладниками та ефективність управління ресурсами. Також загальні адміністративні витрати складають 29,3%, що свідчать про високу вартість управління та підтримки операційної діяльності. Комісійні витрати – 14,7% і інші операційні витрати – 5% вказують

на додаткові витрати, пов’язані з обслуговуванням клієнтів та банківських операцій.



Рис. 2.2. Структура витрат банків України у 2025 році, %

Відрахування в резерви – 3% демонструють фінансову обережність банку у забезпеченні можливих кредитних ризиків. Податок на прибуток – 13,4%, а інші витрати – 2,3% є відносно невеликими статтями, що незначно впливають на загальний рівень витрат.

Структура витрат банку показує основну концентрацію на процентних та адміністративних витратах, що характерно для класичної банківської моделі. Водночас наявність резервів та податкових відрахувань свідчить про дотримання фінансової дисципліни та регуляторних вимог.

На рисунку 2.3 наведено ТОП-10 найприбутковіших банків України за даними НБУ [16].

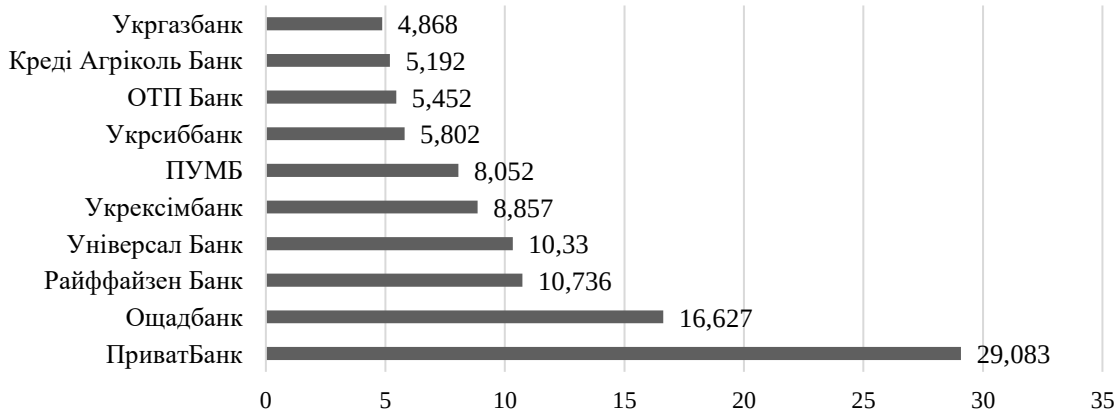


Рис. 2.3. ТОП-10 найприбутковіших банків України за даними НБУ за 2025 р., млрд грн.

Аналіз показників свідчить про значну диференціацію позицій банків за обсягом прибутку на ринку. Лідером є ПриватБанк із показником 29,083 млрд грн, що майже вдвічі перевищує результат найближчого конкурента - Ощадбанку з 16,627 млрд грн. Далі йдуть Райффайзен Банк із 10,736 млрд грн та Універсал Банк із 10,33 млрд грн, які демонструють подібний рівень результативності. Укрексімбанк має показник 8,857 млрд грн, тоді як ПУМБ із результатом 8,052 млрд грн займає позицію трохи нижче, але перебуває у групі середніх за рівнем прибутковості банків. Наступні позиції займають Укрсиббанк із 5,802 млрд грн, ОТП Банк із 5,452 млрд грн, Креді Агріколь Банк із 5,192 млрд грн та Укргазбанк із 4,868 млрд грн, що свідчить про більш помірні фінансові результати. АТ «ПУМБ» займає середню позицію серед провідних банків, поступаючись лідерам ринку, проте зберігає конкурентоспроможний рівень прибутковості. Загалом структура розподілу показників свідчить про концентрацію фінансових результатів у кількох найбільших банках та наявність значного розриву між лідерами та іншими учасниками ринку.

Збитковими за підсумками 2025 року залишилися 7 банків із 60, зокрема й перехідний банк ЮТЕ Банк, а їхній сукупний збиток становив 143,8 млн грн. (рис. 2.4) [16].

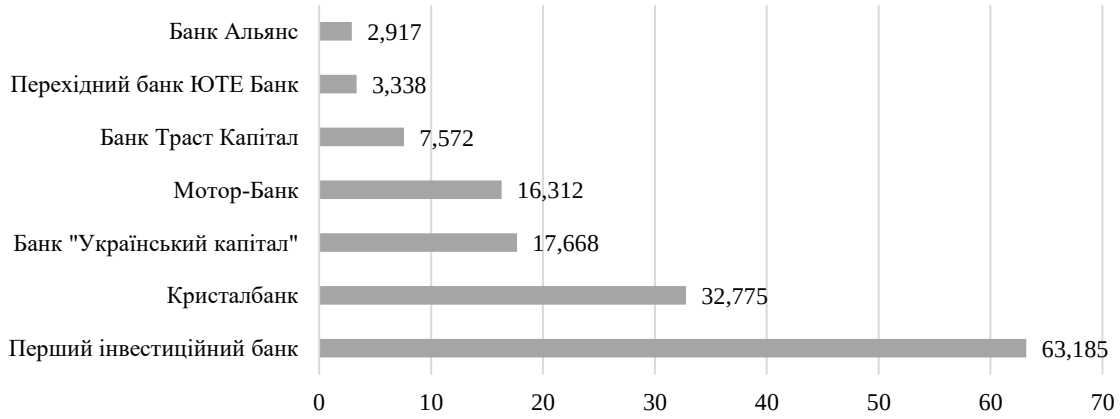


Рис. 2.4. Збиткові банки України у 2025 році, млн грн.

Серед збиткових банків найбільший обсяг збитків зафіксовано у Першого інвестиційного банку - 63,185 млн грн, що є найвищим показником серед усіх установ цієї групи. Значні збитки також отримали Кристалбанк - 32,775 млн грн, Банк «Український капітал» - 17,668 млн грн та Мотор-Банк - 16,312 млн грн. Менші обсяги збитків спостерігалися у Банку Траст Капітал - 7,572 млн грн, Перехідного банку ЮТЕ Банк - 3,338 млн грн та Банку Альянс - 2,917 млн грн.

Отже, банківська система України підтверджує здатність адаптуватися до наслідків кризового 2022 року та поступово відновлювати фінансові результати, що проявляється у зростанні доходів і прибутковості у наступні роки. Водночас зберігається значна диференціація між банками за рівнем фінансових результатів, а також спостерігається певне зниження показників рентабельності, що свідчить про недостатню ефективність використання ресурсів у частини установ. За таких умов актуалізується необхідність удосконалення управління активами і зобов’язаннями, впровадження інноваційних фінансових інструментів та підвищення операційної ефективності, що дозволить забезпечити стійкий розвиток банків у середовищі підвищених ризиків і невизначеності.

2.2. Загальна характеристика АТ «Перший Український Міжнародний банк».

АТ «Перший Український Міжнародний банк» (АТ «ПУМБ») було засновано 20 листопада 1991 року і розпочало діяльність у квітні 1992 року.

Банк є універсальним та надає повний спектр послуг, а саме: прийом депозитів, кредитування, інвестування в цінні папери, валютні операції, платіжне обслуговування та обробку карткових операцій.

З 2 вересня 1999 року банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, який відшкодовує кошти вкладників у повному обсязі під час воєнного стану та протягом трьох місяців після його завершення.

Станом на 31 грудня 2025 року акціонерами банку є «СКМ ФІНАНС» (92,3%) та SCM HOLDINGS LIMITED (Кіпр) (7,7%), фактичний контроль належить громадянину України Р.Л. Ахметову [17].

АТ «ПУМБ» має розвинену систему корпоративного управління, що забезпечує прозорість, контроль та ефективність управлінських рішень. Управління банком здійснюється через Загальні збори акціонерів, Наглядову раду з незалежними директорами та Правління. Діє система профільних комітетів - з ризиків, активів і пасивів, кредитування, комплаєнсу, етики та фінансового моніторингу.

Організаційна структура АТ «ПУМБ» узагальнена на рисунку 2.5 [18].

Організаційна структура банку є чітко вибудованою, багаторівневою та відповідає вимогам сучасного банківського управління. Розподіл повноважень між Загальними зборами акціонерів, Наглядовою радою, Правлінням і спеціалізованими комітетами забезпечує ефективний контроль, прозорість та оперативність ухвалення рішень. Така структура дозволяє банку гнучко реагувати на зміни ринку, ефективно управляти ризиками та забезпечувати стабільність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

На кінець 2024 року чисельність персоналу АТ «ПУМБ» становила 6266 співробітників, серед яких 4689 жінок та 1577 чоловіків.

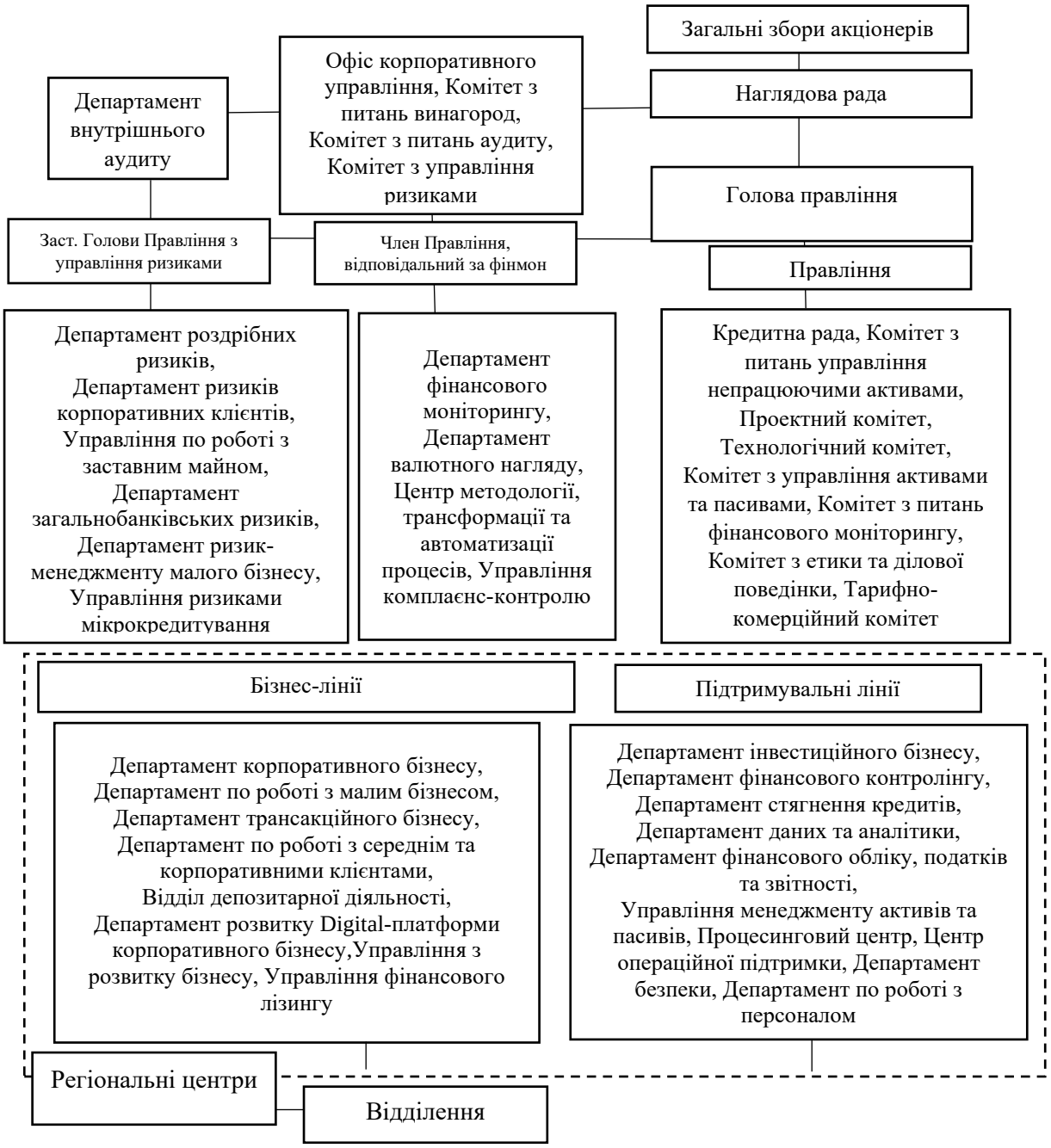


Рис. 2.5. Організаційна структура АТ «ПУМБ»

Жінки формують більшість команди, а також мають суттєве представництво на керівних посадах. Зокрема, серед керівників структурних підрозділів працюють 569 жінок (63%), що на 5% більше, ніж роком раніше, тоді як частка чоловіків-керівників зменшилась до 37%. У складі Правління представлено 3 жінки (30%) та 7 чоловіків (70%), що свідчить про поступове, але помірне зміцнення гендерного балансу на найвищому рівні управління [19].

У сфері інклюзії банк демонструє стабільний прогрес. Так у 2024 році в АТ «ПУМБ» працювали 330 співробітників з інвалідністю. Також у відпустці з догляду за дитиною перебували 934 працівники, серед яких 932 матері та 2 батьки, що підкреслює підтримку банком сімейних цінностей.

Вікова структура колективу є збалансованою:

- 1986 молодих працівників віком до 35 років,
- 3148 осіб віком від 35 до 50 років,
- 1132 співробітники старші за 50 років [19].

Наймолодшим працівникам банку у 2024 році було 18–19 років, що демонструє відкритість ПУМБ до залучення молодих фахівців.

Банк приділяє значну увагу підтримці ветеранів. Протягом 2024 року 16 мобілізованих колег повернулися з ЗСУ, з яких 10 продовжили роботу в банку, а 6 прийняли рішення про звільнення.

Банк суттєво збільшив інвестиції в добробут персоналу - витрати на страхування працівників у 2024 році зросли на 40% порівняно з 2023 роком, що свідчить про послідовну соціальну політику та відповідальність роботодавця. Так для соціального захисту у 2024 році ПУМБ забезпечував різні види страхування для 5624 працівників, у тому числі:

- 5171 - добровільне медичне страхування;
- 323 - страхування життя інкасаторів;
- 130 - страхування життя мобілізованих співробітників, нова програма 2024 року [19].

Отже, у 2024 році ПУМБ продемонстрував стійку кадрову політику, що ґрунтується на рівновазі, інклюзивності та розвитку персоналу. Банк має збалансовану вікову структуру, активно залучає молодих фахівців і водночас забезпечує належні умови для роботи досвідчених співробітників. Значна увага приділяється підтримці співробітників з інвалідністю, працівників у декретних відпустках і колег-ветеранів, що повертаються з ЗСУ. Зростання витрат на страхування персоналу свідчить про посилення соціальних гарантій та відповідальність банку як роботодавця. Загалом кадрова політика ПУМБ

демонструє спрямованість на розвиток, турботу про добробут працівників і формування стійкої, мотивованої та різноманітної команди.

Далі доцільно проаналізувати основні показники діяльності АТ «ПУМБ» (рис. 2.6) [20-22].

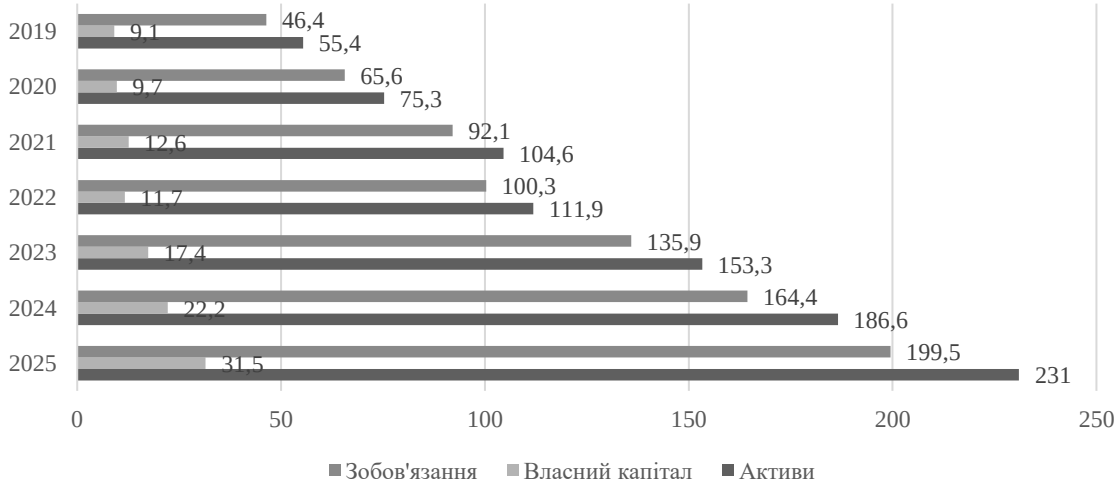


Рис. 2.6. Динаміка ключових показників діяльності АТ «ПУМБ», млрд. грн.

Аналіз динаміки активів, власного капіталу та зобов’язань банку за 2019-2025 роки свідчить про стійке зростання масштабів діяльності та зміцнення фінансових позицій. Зокрема, активи банку зросли з 55,4 млрд грн у 2019 році до 231 млрд грн у 2025 році, тобто більш ніж у 4 рази, що вказує на активне розширення операцій та клієнтської бази. Власний капітал також демонструє позитивну динаміку - з 9,1 млрд грн у 2019 році до 31,5 млрд грн у 2025 році, що свідчить про посилення фінансової стійкості та здатності банку покривати ризики. Водночас зобов’язання зросли з 46,4 млрд грн у 2019 році до 199,5 млрд грн у 2025 році, що є закономірним наслідком залучення ресурсів для фінансування активних операцій. Особливо помітне зростання відбулося у період 2023–2025 років, активи збільшилися з 153,3 млрд грн до 231 млрд грн, власний капітал - з 17,4 млрд грн до 31,5 млрд грн, а зобов’язання - з 135,9 млрд грн до 199,5 млрд грн.

Таким чином, банк демонструє збалансоване зростання, де підвищення активів супроводжується нарощенням капіталу, що забезпечує належний рівень фінансової стабільності та конкурентоспроможності на ринку.

В таблиці 2.2 наведено структуру та динаміку кредитного портфеля АТ «ПУМБ» за 2024–2025 роки.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура кредитів та авансів клієнтам, тис. грн

Показники	2024		2025		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Всього кредитів корпоративним клієнтам за мінусом очікуваних збитків	*50625354*	75,64	*74802989*	76,22	+24177635	+0,58
Кредити корпоративним клієнтам	51862862	77,5	74080938	75,47	+22218076	-2,03
Фінансовий лізинг	2522542	3,77	4203880	4,28	+1681338	+0,51
Мінус: очікувані кредитні збитки	3760050	5,62	3481829	3,55	-278221	-2,07
Всього кредитів фізичним особам за мінусом очікуваних збитків	*16295085*	24,36	*23342600*	23,78	+7047515	-0,58
Споживчі кредити	6891573	10,30	8731937	8,9	+1840364	-1,4
Кредитні картки та овердрафти	12184147	18,21	18077299	18,42	+5893152	+0,21
Іпотечне кредитування	127972	0,19	56233	0,06	-71739	-0,13
Автокредитування	194	0,00	4	0	-190	-
Мінус: очікувані кредитні збитки	2908754	4,35	3522873	3,59	+614119	-0,76
Всього кредитів та авансів клієнтам	*66920439*	*100*	*98145589*	*100*	*+31225150*	-

Джерело: узагальнено автором за даними [17]

Отже, за даними кредитного портфеля АТ «ПУМБ» у 2025–2024 роках спостерігається значне зростання обсягів кредитування як корпоративних, так і фізичних осіб. Загальний обсяг кредитів та авансів клієнтам збільшився з 66 920 439 тис. грн у 2024 році до 98 145 589 тис. грн у 2025 році, тобто на 31 225 150 тис. грн, що підтверджує активізацію кредитної діяльності банку. Основну частку портфеля формують кредити корпоративним клієнтам, обсяг яких (за мінусом очікуваних збитків) зріс на 24 177 635 тис. грн і досяг 74 802 989 тис. грн, а їх частка зросла з 75,64% до 76,22%. Водночас спостерігається

зменшення очікуваних кредитних збитків у корпоративному сегменті на 278 221 тис. грн, що свідчить про покращення якості кредитного портфеля.

Кредитування фізичних осіб також зросло: загальний обсяг збільшився на 7 047 515 тис. грн - до 23 342 600 тис. грн, хоча частка дещо знизилась з 24,36% до 23,78%. Найбільше зростання зафіксовано за кредитними картками та овердрафтами - на 5 893 152 тис. грн, що вказує на підвищення споживчої активності клієнтів. Споживчі кредити зросли на 1 840 364 тис. грн, однак їх частка у структурі зменшилась. Водночас іпотечне кредитування скоротилося на 71 739 тис. грн, а автокредитування практично втратило значення. Негативною тенденцією є зростання очікуваних кредитних збитків у сегменті фізичних осіб на 614 119 тис. грн, що свідчить про підвищення кредитних ризиків у цьому напрямі.

Таким чином, банк демонструє активне нарощення кредитного портфеля з акцентом на корпоративний сегмент, одночасно розширюючи роздрібне кредитування, що підтверджує зміцнення позицій банку на кредитному ринку, водночас потребує подальшого контролю якості активів, особливо у сфері кредитування фізичних осіб.

Далі проаналізуємо ключові нормативи Національного банку України та фактичні показники ПУМБ за 2021–2024 роки, що дозволить оцінити рівень капіталізації, ліквідності, кредитних і операційних ризиків банку, а також його відповідність вимогам регулятора у короткостроковій та довгостроковій перспективі (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Динаміка економічних нормативів АТ «ПУМБ» станом на 01.02.2022-2026, тис. грн., %

Показники	Норматив НБУ	2026	2025	2024	2023	2022
Н1	>=200 000	18099097	16326807	14778846	11642020	11687449
Нрк	>=10	13,09	16,07	19,99	18,52	14,24
Н3	>=7	-	-	10,0	11,37	9,11
Н7	<=20	13,48	11,99	15,53	15,42	10,72
Н8	<=800	25,73	23,9	27,85	45,34	9,6
Н9	<=25	8,49	2,14	2,3	4,55	7,21

Закінчення табл. 2.3

Н11	<=15	0,03	0,04	0	0	0,12
Н12	<=60	0,04	0,04	0	0	0,15
Л13-1	<=5	1,20	2,6145	3,0635	3,4012	0,0424
Л13-2	<=5	0,18	0	2,2899	0	6,4792
LCRвв	>=100	168,5	211,8	226,04	307,98	187,85
LCRів	>=100	236,78	475,0	352,3	447,85	241,35
NSFR	>=100	128,62	156,3	186,78	149,59	138,05

Джерело: узагальнено автором за даними [23-26]

Аналіз динаміки економічних нормативів АТ «ПУМБ» за 2022–2026 роки свідчить про стабільне дотримання вимог НБУ та високий рівень фінансової стійкості банку. Зокрема, норматив капіталу Н1 упродовж усього періоду значно перевищує мінімально встановлений рівень 200 000 тис. грн і зріс з 11 687 449 тис. грн у 2022 році до 18 099 097 тис. грн у лютому 2026 році, що свідчить про зміцнення капітальної бази. Норматив достатності регулятивного капіталу Нрк також перевищує нормативне значення 10% і становить 13,09% у лютому 2026 році, хоча спостерігається його зниження порівняно з 19,99 у 2024 році. Показники кредитного ризику Н7, Н8 та Н9 знаходяться в межах допустимих значень, так, у лютому 2026 році Н7 становить 13,48 при нормативі не більше 20, Н8 - 25,73 при граничному значенні 800, а Н9 - 8,49 при нормативі до 25, що свідчить про контрольований рівень концентрації ризиків. Нормативи інвестування Н11 і Н12 залишаються на мінімальному рівні, зокрема у лютому 2026 році вони становлять 0,03 та 0,04 відповідно, що значно нижче граничних значень 15 та 60.

Показники ліквідності також демонструють високий рівень: коефіцієнт LCRвв у лютому 2026 році становить 168,5, а LCRів - 236,78, що значно перевищує норматив 100, хоча порівняно з попередніми роками спостерігається певне зниження (наприклад, LCRів у 2025 році становив 475,0). Норматив довгострокової ліквідності NSFR також перевищує нормативне значення і становить 128,62 у лютому 2026 р. Показники короткострокової ліквідності Л13-1 та Л13-2 перебувають у межах

допустимого рівня, зокрема у 2026 році вони становлять 1,20 та 0,18 відповідно при нормативі не більше 5.

АТ «ПУМБ» упродовж досліджуваного періоду дотримується економічних нормативів НБУ, підтримує достатній рівень капіталу, контролює кредитні ризики та забезпечує високу ліквідність, що свідчить про надійність банку та його здатність ефективно функціонувати навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, АТ «ПУМБ» є одним із найбільших комерційних банків України з загальною чисельністю активів у 2024 році 186,6 млрд грн та власним капіталом 22,2 млрд грн. Банк демонструє стабільність, фінансову стійкість та ефективне управління ресурсами. Дотримання нормативів НБУ підтверджується високими показниками ліквідності, так LCR у національній валюті становить 226,0%, LCR в іноземній валюті - 352,3%, а NSFR - 186,8%, що значно перевищує мінімальні вимоги регулятора. Кредитний портфель банку у 2024 році зріс до 66 920 439 тис. грн, з них кредити корпоративним клієнтам - 50 625 354 тис. грн, а кредити фізичним особам - 16 295 085 тис. грн, що свідчить про активний розвиток роздрібного сегменту. Очікувані кредитні збитки зменшилися у корпоративному сегменті з 4 242 807 тис. грн до 3 760 050 тис. грн, у роздрібному - з 3 173 679 тис. грн до 2 908 754 тис. грн, що свідчить про поліпшення якості портфеля та ефективність ризик-менеджменту. АТ «ПУМБ» демонструє надійну фінансову базу, високу якість активів та ефективну стратегію розвитку, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність навіть в умовах військового стану.

2.3. Аналіз показників прибутковості та рентабельності АТ «ПУМБ».

Аналіз показників прибутковості та рентабельності є ключовим елементом оцінки фінансової діяльності АТ «ПУМБ», оскільки дозволяє визначити ефективність використання банком своїх ресурсів та здатність отримувати прибуток у конкурентному середовищі. Прибутковість

оцінюється за основними показниками, такими як чистий прибуток, чиста процентна маржа, рентабельність активів і власного капіталу, а також ефективність операційної діяльності.

У таблиці 2.4 наведено фінансові результати АТ «ПУМБ» за 2021–2025 роки, що дозволяє простежити динаміку змін ключових показників та оцінити тенденції прибутковості банку.

Таблиця 2.4

Динаміка показників прибутковості АТ «ПУМБ»

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	Зміна 2025-2024
Процентні доходи	191009	382603	348180	23212912	27433012	+4220100
Процентні витрати	2603206	4740903	7899066	8562794	10096922	+1534128
Комісійні доходи	3166429	3205014	3935528	4467644	5755684	+1288040
Комісійні витрати	1119867	1183751	1791291	2306522	2173062	-133460
Прибуток від операційної діяльності	10892561	4792964	15281241	17343122	21578955	+4235833
Операційні витрати	5781289	5278302	7043808	9209928	10844665	+1634737
Прибуток (збиток) до оподаткування	5111272	-485338	8237433	8133194	10704290	+2571096
Чистий прибуток	4187592	-397723	3955475	3942367	8051689	+4109322

Джерело: узагальнено автором за даними [17, 20-22]

Аналіз динаміки показників прибутковості АТ «ПУМБ» за 2021–2025 роки свідчить про загальну тенденцію до зростання фінансових результатів із різким спадом у 2022 році, що був зумовлений початком повномасштабної війни. У 2021 році банк демонстрував стабільні результати: чистий прибуток становив 4 187 592 тис. грн, а прибуток від операційної діяльності - 10 892 561 тис. грн. У 2022 році фінансові показники суттєво погіршилися через воєнні ризики, економічну нестабільність і зростання витрат: прибуток до

оподаткування став від’ємним і склав -485 338 тис. грн, а чистий прибуток - 397 723 тис. грн, при цьому процентні витрати зросли до 4 740 903 тис. грн.

У 2023 році банк почав відновлювати фінансову стійкість: прибуток до оподаткування зріс до 8 237 433 тис. грн, а чистий прибуток - до 3 955 475 тис. грн. Це супроводжувалося зростанням комісійних доходів до 3 935 528 тис. грн та збільшенням прибутку від операційної діяльності до 15 281 241 тис. грн. У 2024 році позитивна динаміка збереглася - прибуток від операційної діяльності досяг 17 343 122 тис. грн, а чистий прибуток становив 3 942 367 тис. грн, що відповідає рівню попереднього року, при значному зростанні процентних доходів до 23 212 912 тис. грн.

У 2025 році банк демонструє суттєве посилення фінансових результатів, процентні доходи зросли до 27 433 012 тис. грн, комісійні доходи - до 5 755 684 тис. грн, а прибуток від операційної діяльності досяг 21 578 955 тис. грн. Чистий прибуток збільшився до 8 051 689 тис. грн, що на 4 109 322 тис. грн більше, ніж у 2024 році. Водночас спостерігається зростання витрат, зокрема процентні витрати збільшилися на 1 534 128 тис. грн, а операційні витрати - на 1 634 737 тис. грн, що пов’язано з розширенням діяльності банку.

Таким чином, упродовж 2021–2025 років банк пройшов період значного впливу воєнних факторів у 2022 році та подальшого відновлення і активного зростання у 2023–2025 роках. Загальна тенденція свідчить про зміцнення прибутковості, підвищення ефективності діяльності та адаптацію банку до складних зовнішніх умов.

Далі детально проаналізуємо процентні доходи та витрати банку за основними сегментами (табл. 2.5)

Аналіз динаміки процентних доходів і витрат АТ «ПУМБ» за 2021–2025 роки свідчить про стабільне зростання основних джерел прибутковості банку. Загальний обсяг процентних доходів зріс з 11 834 097 тис. грн у 2021 році до 27 433 012 тис. грн у 2025 році, при цьому лише за 2025 рік приріст становив 4 220 100 тис. грн порівняно з 2024 роком.

Таблиця 2.5

Динаміка процентних доходів та витрат АТ «ПУМБ» за ключовими сегментами за 2021-2025 рр., тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025-2024
Усього процентні доходи	*11834097*	*14895381*	20264550	23212912	27433012	+4220100
1. Процентний дохід із застосуванням методу ефективного відсотка	11643088	14512778	19916370	22738690	26791107	+4052417
- Кредити клієнтам	9745390	10723398	10662313	12404992	16379116	+3974124
- Цінні папери та депозитні сертифікати	1846840	3620090	8610592	9713678	9745334	+31656
- Кошти в інших банках	50858	169290	643465	620020	666657	+46637
2. Інші процентні доходи	191009	382603	348180	474222	641905	+167683
- фінансовий лізинг	181278	382595	348180	474222	641905	+167683
Усього процентні витрати	*2603206*	*4740903*	7899066	8562794	10096922	+1534128
- строкові депозити та ощадні рахунки	1389511	2004903	5090797	4666198	4605497	-60701
- поточні рахунки	773965	1621009	2632627	3810841	5401944	+1591103
- заборгованість перед НБУ	354226	1053423	122214	-	-	-
- орендні зобов’язання	40372	41362	39664	42578	45547	+2969
- заборгованість перед іншими банками	45130	20206	13764	43177	43934	+757
- випущені депозитні сертифікати	2	-	-	-	-	-
Чистий процентний дохід	9230891	10154478	12365484	14650118	17336090	+2685972

Джерело: узагальнено автором за даними [17, 20-22]

Основним драйвером зростання стали доходи від кредитування клієнтів, які збільшилися з 12 404 992 тис. грн у 2024 році до 16 379 116 тис. грн у 2025 році, тобто на 3 974 124 тис. грн, що свідчить про активне розширення кредитного портфеля. Водночас доходи від цінних паперів та депозитних сертифікатів зросли незначно - на 31 656 тис. грн, а доходи від розміщення коштів в інших банках збільшилися на 46 637 тис. грн. Інші процентні доходи, зокрема від фінансового лізингу, також продемонстрували зростання на 167 683 тис. грн.

Загальний обсяг процентних витрат зріс з 2 603 206 тис. грн у 2021 році до 10 096 922 тис. грн у 2025 році, при цьому приріст за 2025 рік становив 1 534 128 тис. грн. Найбільше зростання витрат відбулося за поточними рахунками - на 1 591 103 тис. грн, що свідчить про збільшення вартості залучених ресурсів. Водночас витрати за строковими депозитами дещо зменшилися на 60 701 тис. грн, що може свідчити про оптимізацію структури ресурсної бази. Інші складові витрат, зокрема орендні зобов’язання та заборгованість перед іншими банками, змінювалися незначно.

У результаті чистий процентний дохід банку зріс з 9 230 891 тис. грн у 2021 році до 17 336 090 тис. грн у 2025 році, при цьому приріст за останній рік становив 2 685 972 тис. грн. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності процентної політики банку, зростання доходності активних операцій та здатність компенсувати збільшення вартості ресурсів.

Далі проаналізуємо динаміку комісійних доходів та витрат банку за основними сегментами (табл. 2.6).

Отже, загальний обсяг комісійних доходів зріс з 3 166 429 тис. грн у 2021 році до 5 755 684 тис. грн у 2025 році, при цьому лише за 2025 рік приріст становив 1 288 040 тис. грн. Найбільший внесок у зростання забезпечили операції з платіжними картками, доходи від яких збільшилися з 2 009 059 тис. грн у 2024 році до 2 989 663 тис. грн у 2025 році, тобто на 980 604 тис. грн, що свідчить про активне зростання безготівкових розрахунків.

Таблиця 2.6

Динаміка комісійних доходів та витрат АТ «ПУМБ» за ключовими сегментами за 2021-2025 рр., тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025-2024
Усього комісійні доходи	*3166429*	*3205014*	*3935528*	*4467644*	5755684	+1288040
- платіжні картки	1433175	1434767	1655640	2009059	2989663	+980604
- розрахункове обслуговування клієнтів	527348	521542	854486	964904	1044270	+79366
- обслуговування кредитів	401347	336420	205501	178055	191451	+13396
- касові операції	320020	325933	580715	624913	599634	-25279
- документарні операції	162347	277313	-	232496	317261	+84765
- конверсійні операції	289162	272863	364214	41793	551737	+509944
- фідуціарна діяльність	6588	6168	8498	9141	9527	+386
- інше	26442	30008	16954	30283	52141	+21858
Усього комісійні витрати	*1119867*	*1183751*	*1791291*	*2306522*	*2173062*	*-133460*
- платіжні картки	826749	826596	1271660	1703714	1620833	-82881
- договори посередництва	157130	242562	335197	321078	325534	+4456
- розрахункове обслуговування	67153	56781	78173	89337	76502	-12835
- документарні операції	28921	43392	13666	20332	23153	+2821
- купівля та інкасація готівкових коштів	32907	33697	90158	168889	122357	-46532
- фідуціарна діяльність	1735	580	2265	3043	3776	+733
- обслуговування кредитів	5002	-	-	-	-	-
інше	270	143	172	129	907	+778
Чистий комісійний дохід	*2046562*	*2021263*	*2144237*	*2161122*	*3582622*	*+1421500*

Джерело: узагальнено автором за даними [20-22]

Значне зростання також спостерігається за конверсійними операціями - на 509 944 тис. грн, а доходи від розрахунково-касового обслуговування зросли на 79 366 тис. грн. Водночас касові операції дещо зменшилися на 25

279 тис. грн, що може свідчити про поступовий перехід клієнтів до цифрових каналів обслуговування.

Комісійні витрати банку зросли з 1 119 867 тис. грн у 2021 році до 2 173 062 тис. грн у 2025 році, проте у 2025 році спостерігається їх зниження на 133 460 тис. грн порівняно з 2024 роком. Найбільше скорочення витрат відбулося за операціями з платіжними картками - на 82 881 тис. грн, а також за операціями з інкасації готівки - на 46 532 тис. грн. Водночас витрати за договорами посередництва дещо зросли на 4 456 тис. грн, а інші складові витрат змінювалися незначно.

У результаті чистий комісійний дохід банку зріс з 2 046 562 тис. грн у 2021 році до 3 582 622 тис. грн у 2025 році, при цьому приріст за 2025 рік становив 1 421 500 тис. грн., що свідчить про підвищення ефективності комісійної діяльності банку, оптимізацію витрат та активний розвиток цифрових фінансових сервісів.

Аналіз показників рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE) є ключовим для оцінки фінансової результативності банку, адже ці показники показують, наскільки ефективно він заробляє на своїх ресурсах. ROA характеризує прибуток, отриманий з кожної гривні активів, а ROE - ефективність використання власного капіталу для формування прибутку (рис. 2.7) [20-22].

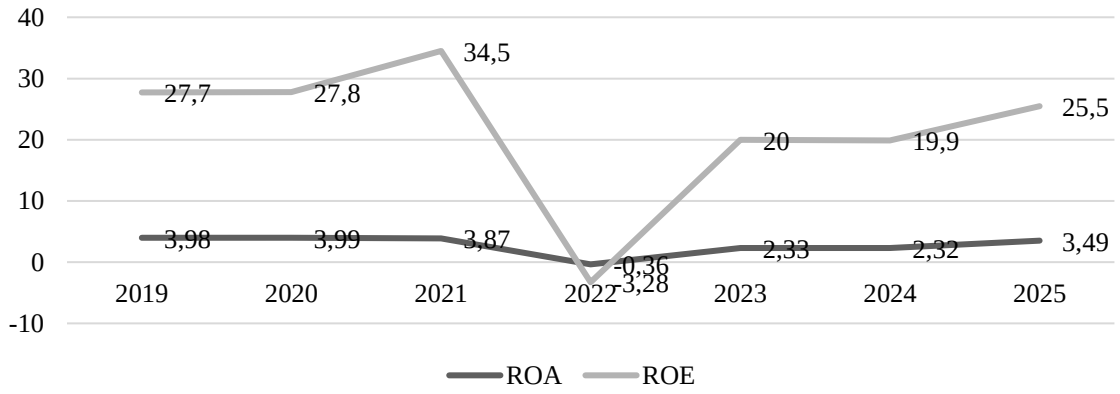


Рис. 2.7. Динаміка показників рентабельності активів та власного капіталу АТ «ПУМБ» за 2019-2025 рр., %.

Показників рентабельності АТ «ПУМБ» за 2019–2025 роки свідчить про загалом стабільний рівень ефективності діяльності банку з різким погіршенням у 2022 році внаслідок повномасштабної війни в країні та подальшим відновленням. У 2019–2021 роках банк демонстрував високі значення рентабельності, так, ROA коливався на рівні 3,98–3,87%, а ROE зріс з 27,7% до 34,5%, що свідчить про ефективне використання активів і власного капіталу. У 2022 році відбулося різке падіння показників через вплив повномасштабної війни - ROA знизився до - 0,36%, а ROE - до -3,28%, що відображає збитковість діяльності банку в цей період.

У 2023 році банк почав відновлювати прибутковість, де ROA зріс до 2,33%, а ROE - до 20%, що свідчить про поступову стабілізацію фінансового стану. У 2024 році показники залишилися майже на тому ж рівні - ROA становив 2,32%, а ROE - 19,9%, що вказує на стабільну, але помірну ефективність. Проте вже у 2025 році спостерігається суттєве покращення, ROA зріс до 3,49%, а ROE - до 25,5%, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів і відновлення високої прибутковості.

Далі проаналізуємо продуктивність праці та рентабельність витрат на персонал банку (рис. 2.8) [20-22]

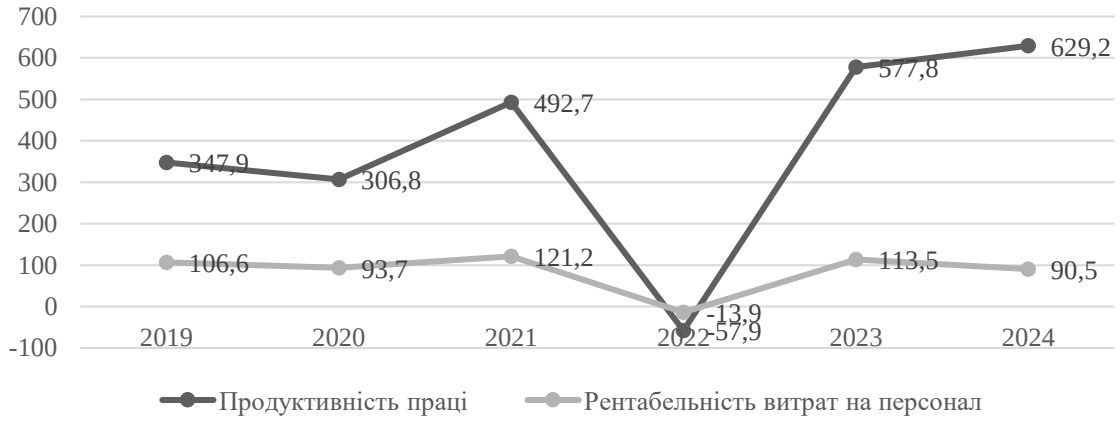


Рис. 2.8. Динаміка продуктивності праці та рентабельності витрат на персонал банку за 2019-2024 рр., (тис. грн., %)

У 2019–2021 роках спостерігалося стабільне зростання продуктивності праці з 347,9 до 492,7 тис. грн, а рентабельність витрат на персонал — з 106,6 до 121,2 %, це свідчить про те, що банк у цей період ефективно розширював операційну діяльність, збільшував обсяги отриманих доходів та результативно використовував кадровий потенціал. У 2022 році через повномасштабну війну, падіння ділової активності та зростання ризиків продуктивність праці знизилася до –57,9, а рентабельність витрат на персонал впала до –13,9%. Негативні значення вказують на те, що витрати на персонал не окупалися, а чистий прибуток був відсутній.

Починаючи з 2023 року банк демонструє швидке відновлення продуктивності праці до 577,8 тис. грн, а у 2024 році - до 629,2 тис. грн, що є найвищим рівнем за весь досліджуваний період. Це підтверджує успішну адаптацію банку до нових умов, оптимізацію процесів, активізацію кредитно-інвестиційної діяльності та модернізацію сервісів. Що стосується рентабельності витрат на персонал, то в 2023 році вона повернулася на позитивний рівень - 113,5 %. Однак у 2024 році показник знизився до 90,5%, що може свідчити про збільшення інвестицій у персонал (підвищення зарплат, розвиток HR-проєктів, розширення штату) або про зміну структури операційного доходу. Незважаючи на це, позитивна динаміка продуктивності праці свідчить, що вкладення в персонал сприяють довгостроковому зміцненню банку.

Узагальнюючи результати аналізу прибутковості та рентабельності АТ «ПУМБ», можна зробити висновок, що банк упродовж 2021–2025 років продемонстрував здатність ефективно адаптуватися до складних зовнішніх умов, зокрема кризового впливу 2022 року, та забезпечити подальше відновлення і зростання фінансових результатів. Динаміка процентних і комісійних доходів свідчить про розширення активних операцій, розвиток кредитування та цифрових сервісів, що стало основою зростання прибутку.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Забезпечення прибутковості АТ «ПУМБ» з використанням моделі кореляційно-регресійного аналізу.

Забезпечення прибутковості банківських установ у сучасну епоху економічної нестабільності, особливо під впливом військових та фінансових ризиків, є основним завданням фінансового менеджменту. Аналіз фінансових коефіцієнтів дозволяє оцінити ефективність банку, виявити фактори, що впливають на його прибутковість, та приймати обґрунтовані управлінські рішення. З цією метою нами було використано модель кореляційно-регресійного аналізу, яка не лише дозволяє виявити взаємозв'язки між коефіцієнтами, але й дає змогу ефективно планувати стратегію розвитку АТ «ПУМБ» та підвищувати його фінансову стійкість в умовах ринкових та зовнішніх ризиків.

Для побудови кореляційно-регресійної моделі прибутковості АТ «ПУМБ» обрано чисту процентну маржу (Y) як залежну змінну, а в якості незалежних змінних - питому вагу кредитів, наданих юридичним особам, у загальному кредитному портфелі банку (X_1), коефіцієнт співвідношення кредитів до зобов’язань (X_2), та питому вагу цінних паперів в активах банку (X_3). Вибір цих факторів обумовлений специфікою діяльності банку та їхнім впливом на фінансові результати. Використання цього методу дає змогу кількісно оцінити взаємозв’язок між основними фінансовими показниками банку, визначити фактори, що найбільше впливають на чисту процентну маржу та відповідно і прибуток, а також створити прогностичні моделі для підвищення ефективності фінансових результатів банку.

Вхідні дані для побудови моделі наведено в додатку А [20-24.]. Перед побудовою моделі дані було перевірено на наявність мультиколінеарності для уникнення зниження точності оцінок регресії. Для цього проведено аналіз матриці парних кореляцій між незалежними змінними, який показав, що всі фактори мають суттєвий зв'язок із залежною змінною, водночас не виявлено сильних взаємозв'язків між незалежними змінними, що підтверджує відсутність мультиколінеарності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця парних кореляцій між факторами регресійної моделі АТ «ПУМБ»

Фактори	Y	X_1	X_2	X_3
Y	1	-0,644517872	-0,644517872	-0,644517872
X_1	-0,644517872	1	-0,057619117	-0,057619117
X_2	-0,555114007	-0,057619117	1	-0,551498426
X_3	0,05011635	-0,044638181	-0,551498426	1

Джерело: розраховано автором

Отже, аналіз матриці парних кореляцій показує, що залежна змінна (чиста процентна маржа, Y) має помітний зв'язок із усіма незалежними змінними, особливо з X_1 та X_2. Водночас між незалежними змінними не спостерігається сильних кореляційних зв'язків, що свідчить про відсутність мультиколінеарності, що підтверджує доцільність використання обраних факторів у побудові кореляційно-регресійної моделі та гарантує стабільність та точність оцінки параметрів моделі.

Далі для обчислення параметрів регресійної моделі використано надбудову «Аналіз даних» у Microsoft Excel. Якість та адекватність побудованої моделі оцінювали за стандартними статистичними показниками, такими як коефіцієнт детермінації, стандартна помилка оцінки та значущість факторів, що подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Критерії якості та значущості кореляційно-регресійної моделі АТ «ПУМБ»

Назва критерію	Значення
Коефіцієнт множинної кореляції	0,948702382
Коефіцієнт детермінації (R^2)	0,900036209
Скоригований коефіцієнт детермінації (Adjusted R^2)	0,840057934
Стандартна помилка	0,012937518
Рівень значущості F	0,006201865

Джерело: розраховано автором

Отримані показники свідчать про високу якість побудованої регресійної моделі. Коефіцієнт множинної кореляції (0,9487) підтверджує сильний зв'язок між залежною та незалежними змінними. Високий коефіцієнт детермінації (R^2 = 0,9000) вказує на те, що 90% варіації чистої процентної маржі пояснюється обраними факторами. Скоригований коефіцієнт детермінації R^2 (0,8401) підтверджує надійність моделі з урахуванням кількості факторів. Низький рівень стандартної помилки та значущість F (0,0062 < 0,05) свідчать про статистичну значущість моделі та її придатність для прогнозування прибутковості банку.

В таблиця 3.3 наведені коефіцієнти моделі, їхні стандартні помилки, t-статистики та рівні значущості (P-значення), що дозволяє визначити ступінь впливу кожного фактору на прибутковість банку та статистичну значущість отриманих результатів.

Таблиця 3.3

Параметри регресійної моделі та статистична значущість факторів

Критерії	Y	Стандартна помилка	t-статистика	P-Значення
Y	0,442265505	0,052525	8,420045	0,000387473
X_1	-0,23949739	0,046626	-5,13656	0,003655888
X_2	-0,21034861	0,044863	-4,68873	0,00539123
X_3	-0,18380753	0,068216	-2,6945	0,043066319

Джерело: розраховано автором

Аналіз параметрів регресійної моделі показує, що всі обрані фактори мають статистично значущий вплив на чисту процентну маржу (Y) АТ «ПУМБ», оскільки Р-значення для кожного коефіцієнта менше рівня значущості 0,05.

У контексті військового стану в країні негативний вплив деяких факторів набуває особливої важливості:

- питома вага кредитів юридичним особам (X_1) із від'ємним коефіцієнтом (-0,2395) свідчить, що збільшення частки корпоративних кредитів у кредитному портфелі підвищує ризики неповернення за рахунок зростання фінансової нестабільності бізнесу у воєнний період;

- коефіцієнт співвідношення кредитів до зобов'язань (X_2) також негативно впливає на маржу (-0,2103), що в умовах війни підкреслює важливість контролю за ліквідністю та балансом між виданими кредитами та залученими ресурсами;

- питома вага цінних паперів у активах (X_3) з коефіцієнтом -0,1838 демонструє слабкий негативний вплив на чисту процентну маржу, що, ймовірно, пов'язано з тим, що дохід від інвестицій у цінні папери під час високої волатильності фінансових ринків є нижчим порівняно з прибутковістю кредитного портфеля.

Таким чином, регресійна модель має наступний вигляд (3.1)

$$Y = 0{,}442 - 0{,}239X_1 - 0{,}210X_2 - 0{,}183X_3 , \qquad (3.1)$$

Отже, прогноз чистої процентної маржі, розрахований за формулою моделі (3.1) з урахуванням поточних значень факторів, становить приблизно 0,127. Це значення враховує негативний вплив питомої ваги кредитів юридичним особам, співвідношення кредитів до зобов'язань та питомої ваги цінних паперів у активах. Прогноз дозволяє оцінити очікуваний рівень маржі банку у поточних умовах і слугує основою для планування та управління

фінансовими ризиками, особливо в умовах високої економічної та воєнної нестабільності.

Далі на основі регресійної моделі можна запропонувати рекомендації щодо покращення прибутковості АТ «ПУМБ» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендації щодо покращення прибутковості АТ «ПУМБ»

Напрями	Рекомендації щодо покращення прибутковості
Оптимізація кредитного портфеля юридичних осіб	1. Зменшити частку високо ризикових корпоративних кредитів у портфелі або переглянути умови кредитування, щоб підвищити маржу. 2. Впроваджувати більш точне кредитне коригування та моніторинг фінансового стану корпоративних клієнтів, особливо в умовах війни та економічної нестабільності.
Контроль співвідношення кредитів до зобов'язань	1. Підтримувати оптимальний баланс між виданими кредитами та залученими ресурсами для забезпечення ліквідності та стабільної маржі. 2. Використовувати прогнозування попиту на кредити та управління ризиком неповернення для мінімізації негативного впливу цього показника на прибутковість.
Раціональне управління інвестиційними активами	1. Зменшити частку малодохідних або високоволатильних цінних паперів у активах банку, щоб підвищити ефективність портфеля. 2. Переорієнтувати інвестиції на більш прибуткові або захищені фінансові інструменти, які можуть забезпечити стабільний дохід навіть за нестабільних ринкових умов.
Прогнозування та стратегічне управління ризиками	1. Використовувати побудовану регресійну модель для регулярного оцінювання очікуваного рівня чистої процентної маржі та визначення факторів, що найбільше впливають на прибутковість. 2. На основі прогнозу планувати стратегію управління активами та пасивами, коригувати кредитну політику та інвестиційні рішення. 3. Зосередити увагу на мінімізації кредитних та ринкових ризиків у воєнний період. 4. Впроваджувати заходи хеджування та диверсифікації активів, щоб знизити негативний ефект коливань ринків на прибутковість банку.

Джерело: власна розробка

У воєнних умовах для підтримки прибутковості банку важливо оптимізувати структуру кредитного портфеля, зменшувати ризики неповернення кредитів юридичними особами та обережно управляти інвестиційними активами. Застосування цих рекомендацій дозволить підвищити фінансову ефективність банку, зберегти стабільну маржу та адаптувати діяльність до умов підвищеної економічної та воєнної нестабільності.

Отже, побудована регресійна модель для АТ «ПУМБ» демонструє, що чиста процентна маржа залежить від питомої ваги кредитів юридичним особам, коефіцієнта співвідношення кредитів до зобов'язань та питомої ваги цінних паперів у активах. За поточних значень факторів прогнозована маржа становить 0,127, тоді як базовий рівень маржі без впливу факторів (константа) дорівнює 0,4423. Модель є статистично значущою (рівень значущості $F = 0,0062 < 0,05$) та добре пояснює зміни маржі ($R^2 = 0,9000$, скоригований $R^2 = 0,8401$), що дозволяє використовувати її для прогнозування та управління прибутковістю банку. Аналіз показав, що найбільший негативний вплив на маржу в умовах війни чинять обсяги корпоративного кредитування та баланс між кредитами і зобов'язаннями, тоді як інвестиційні активи мають менший вплив. Отримані результати дають змогу обґрунтовано планувати кредитну політику та структуру активів для підвищення фінансової стабільності та прибутковості банку.

3.2. Управління прибутком на основі ГЕП-аналізу ліквідності та строкової структури активів і зобов'язань банку.

Управління прибутком банку є ключовим елементом фінансової стійкості та ефективності його діяльності. Прибуток банку формується під впливом багатьох факторів, серед яких особливе значення має ліквідність та структура строків активів і зобов'язань. Надмірна концентрація короткострокових зобов'язань або недостатній рівень ліквідних активів може

призвести до дефіциту коштів для виконання поточних зобов'язань, що, в свою чергу, впливає на вартість фондування, чисту процентну маржу та загальний фінансовий результат банку.

Системний ГЕП-аналіз дає змогу своєчасно виявляти ризики для прибутковості банку та розробляти заходи для їх мінімізації, що підвищує фінансову стабільність і конкурентоспроможність банку.

GAP показує різницю між обсягами активів і зобов'язань, чутливих до змін процентних ставок, у різні часові інтервали, дозволяючи оцінити узгодженість структури фінансових інструментів банку зі ставковими ризиками (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Економічний зміст GAP і KGAP у контексті управління прибутком банку

Показник	Формула	Суть показника	Вплив на прибуток банку
GAP (t)	GAP(t) = FA(t) – FL(t)	Різниця між активами (FA), чутливими до змін процентної ставки, та пасивами (FL), чутливими до ставки, у періоді t. Позитивний GAP означає перевищення активів над зобов'язаннями, негативний – навпаки. Нульовий GAP свідчить про збалансованість.	Позитивний GAP може підвищувати процентний дохід при зростанні ставок, але знижує прибуток при падінні ставок. Негативний GAP навпаки - збільшує витрати при зростанні ставок і зменшує прибуток. Балансований GAP мінімізує процентний ризик і стабілізує чистий прибуток.
Кумулятивний GAP (KGAP)	$KGAP(t) = \sum_{i=1}^{t} GAP(t)$	Сума GAP за всі періоди до моменту t, показує загальний накопичений дисбаланс між чутливими до ставки активами і зобов'язаннями. Відображає здатність банку управляти фінансовими потоками при зміні ринкових ставок.	Дає інтегральну оцінку процентного ризику за весь період. Великий позитивний KGAP підвищує потенційний дохід при зростанні ставок, але створює ризик втрат при їх падінні. Високий негативний KGAP може зменшити прибуток при зростанні ставок. Балансований KGAP забезпечує стабільність чистого прибутку банку.

Джерело: розраховано автором за даними [42, 43]

Аналіз GAP та кумулятивного GAP дозволяє оцінити структурну збалансованість активів і зобов'язань банку за чутливістю до змін процентних

ставок. Систематичний моніторинг та управління GAP і KGAP є ефективним інструментом стабілізації чистого прибутку банку, зменшення процентного ризику та підвищення фінансової стійкості банку.

В таблиці 3.6 представлено аналіз строкової структури фінансових активів і зобов'язань АТ «ПУМБ» та розраховано ГЕП-ліквідність та кумулятивний ГЕП.

Таблиця 3.6

Аналіз ГЕП-ліквідності на основі строкової структури балансу АТ «ПУМБ»

Показники	До 1 місяця	1-3 місяці	3-6 місяці	6-12 місяців	Більше 12 місяців	Всього
Всього фінансових активів	*90263329*	*17903772*	*23330497*	*22559568*	*29381005*	*183438171*
Грошові кошти та їх еквіваленти	59202081	-	-	-	-	59202081
Кредити та аванси банкам	9219	1411215	1594236	2392537	27816	5435023
Інвестиції в цінні папери	8170712	3996784	11400360	7286552	19047012	49901420
Кредити та аванси клієнтам	20902109	12495773	10335901	12880479	10306177	66920439
Інші фінансові активи	1979208	-	-	-	-	1979208
Всього фінансових зобов'язань	*135325242*	*12851164*	*6324986*	*5155404*	*727414*	*160384210*
Кошти банків	2188669	-	-	1684728	-	3873397
Кошти клієнтів	131028534	12828404	6291199	3418868	581823	154148828
Орендні зобов'язання	30141	22760	33787	51808	145591	284087
Похідні фінансові зобов'язання	2664	-	-	-	-	2664
Інші фінансові зобов'язання	2075234	-	-	-	-	2075234
Потенційні позабалансові зобов'язання	9265315	-	-	-	-	9265315
ГЕП-ліквідності по фінансових інструментів	*-54327228*	*5052608*	*17005511*	*17404164*	*28653591*	*13788646*
Кумулятивний ГЕП по фінансових інструментів	*-54327228*	*-49274620*	*-32269109*	*-14864945*	*13788646*	-

Джерело: розраховано автором за даними [17]

Отже, кумулятивний ГЕП ліквідності показує, що АТ «ПУМБ» стикається зі значним короткостроковим дефіцитом. Так, у період до 1 місяця ГЕП негативний, тобто розрив становить –54,3 млрд грн, що є критично високим та свідчить про переважання коротких зобов'язань (передусім це коштів клієнтів на 131 млрд грн) над найбільш ліквідними активами, навіть з урахуванням 59,2 млрд грн грошових коштів. У наступні періоди ситуація поступово вирівнюється, наприклад, у 1–3 місяці позитивний ГЕП у розмірі 5,05 млрд грн зменшує кумулятивний дефіцит до –49,27 млрд грн, а в інтервалі 3–6 місяців додаткові 17 млрд грн скорочують його до –32,27 млрд грн. У період 6–12 місяців чистий приплив у 17,4 млрд грн далі покращує кумулятивний розрив до –14,86 млрд грн, що свідчить про зростання ролі кредитного та інвестиційного портфеля у відновленні ліквідності. Найбільш позитивний ефект спостерігається у горизонті понад 12 місяців, де профіцит ліквідності становить 28,65 млрд грн, і це дозволяє кумулятивному ГЕП перейти у позитивну зону +13,79 млрд грн.

Таким чином, банк має суттєву короткострокову вразливість ліквідності, але водночас демонструє достатню довгострокову стійкість та потенціал для балансування структури активів і зобов'язань за рахунок майбутніх погашень кредитів і цінних паперів.

Далі на підставі ГЕП-аналізу в таблиці 3.7 наведено рекомендації щодо оптимізації строкової структури активів і пасивів та управління прибутком АТ «ПУМБ».

Таблиця 3.7

Рекомендації щодо оптимізації строкової структури активів і пасивів та управління прибутком АТ «ПУМБ».

Рекомендації	Заходи	Очікуваний ефект
1. Зменшити залежність від короткострокових коштів клієнтів	- Стимулювати клієнтів переходити на строкові депозити >3 або >6 місяців (вищі ставки, кешбек, бонуси) - Укрупнити портфель стабільних строкових ресурсів (корпоративні депозити 6–12 міс)	Зменшення тиску на ліквідність, зниження ризику відтоку ресурсів

Закінчення табл. 3.7

2. Оптимізувати структуру інвестицій та кредитів за строками	- Скоротити частину цінних паперів з довгим строком погашення, конвертувати в папери 1–3 місяців - Активніше кредитувати сегменти з коротким оборотом (МСБ-овердрафти, кредитні лінії)	Вирівнювання строкової структури, зменшення кумулятивного дефіциту ліквідності
3. Активувати програми рефінансування та міжбанківські інструменти	- Короткі міжбанківські кредити - Операції РЕПО з цінними паперами - Участь у програмах рефінансування НБУ	Оперативне покриття ліквідності у кризових періодах без шкоди для клієнтського портфеля
4. Підсилити моніторинг концентрації клієнтських коштів	- Контролювати частку 10 найбільших клієнтів у пасивах - Персональне управління ключовими рахунками - Встановити ліміти на концентрацію	Зменшення ризику одномоментного відтоку великих сум, підвищення фінансової стійкості банку

Джерело: власна розробка

Таким чином, аналіз строкової структури активів і зобов’язань та розрахунок GAP показав, що банк стикається з короткостроковим дефіцитом ліквідності у розмірі –54,3 млрд грн у період до 1 місяця, що створює додаткові витрати на фондову підтримку та знижує чисту процентну маржу. Водночас у довгостроковому періоді GAP стає позитивним (+28,6 млрд грн після 12 місяців), що свідчить про потенціал для стабільного доходу від кредитного портфеля та інвестицій у цінні папери. Запропоновані заходи, такі як зменшення залежності від короткострокових коштів клієнтів (поточні депозити 131 млрд грн), оптимізація строкової структури інвестицій і кредитів, використання міжбанківських інструментів та контроль концентрації ключових рахунків, дозволяють ефективно управляти ліквідністю, знижувати ризики, підтримувати прибутковість та фінансову стійкість банку. Впровадження наведених рекомендацій сприятиме підвищенню стабільності чистого прибутку, зменшенню процентного ризику та покращенню рентабельності, зокрема збільшенню ROA та ROE банку, завдяки оптимізації структури активів і пасивів та зниженню витрат на фондове забезпечення.

3.3. Стратегічні напрями вдосконалення системи управління прибутком АТ «ПУМБ» на засадах сталого розвитку.

В умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції на банківському ринку, цифрової трансформації фінансового сектору та зростання вимог до соціальної й екологічної відповідальності бізнесу особливого значення набуває формування ефективної системи управління прибутком банку. Для АТ «Перший Український Міжнародний Банк» забезпечення стабільного зростання прибутковості є не лише показником фінансової результативності, а й важливою передумовою довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій.

Сучасний підхід до управління прибутком передбачає не лише максимізацію фінансового результату, але й врахування принципів сталого розвитку, що включають економічну ефективність, екологічну відповідальність та соціальну орієнтованість діяльності банку. Саме інтеграція ESG-підходів, цифрових інновацій, удосконалення ризик-менеджменту, оптимізації структури доходів і витрат, а також підвищення ефективності управління активами та пасивами дозволяють сформувати стійку модель прибутковості банківської установи.

АТ «ПУМБ» з 2013 року приєднаний до Глобального договору ООН та системно впроваджує принципи сталого розвитку у свою діяльність та дотримується міжнародних стандартів у сфері захисту прав людини, трудових відносин, екологічної безпеки та антикорупційної політики. Підходи сталого розвитку інтегровані у стратегічне управління, внутрішні бізнес-процеси та взаємодію з усіма зацікавленими сторонами.

У 2025 році ПУМБ оновив власну Декларацію сталого розвитку, яка була затверджена Наглядовою радою та визначила основні стратегічні орієнтири, принципи роботи й систему управління у сфері сталого розвитку [17]. Одночасно продовжувалася реалізація Стратегії сталого розвитку Банку

на 2024–2028 роки, що охоплює ключові напрями розвитку, стратегічні цілі, пріоритетні завдання на 2025 рік та систему показників для оцінки результативності. Стратегія ПУМБ побудована відповідно до Цілей сталого розвитку ООН і розглядає їх як основу для впровадження принципів відповідального ведення бізнесу у фінансову діяльність, операційне управління та партнерські відносини. Такий підхід спрямований на формування довгострокової вартості, підвищення фінансової стійкості та створення позитивного впливу на суспільство. Основними завданнями стратегії сталого розвитку банку є формування відповідального бізнесу, який усвідомлює вплив своєї діяльності на економіку, суспільство та довкілля; дотримання законодавчих норм у сфері ESG; побудова єдиної системи еколого-соціального менеджменту; скорочення негативного впливу на навколишнє середовище; забезпечення відкритої комунікації зі стейкхолдерами; а також розвиток партнерських відносин із клієнтами, постачальниками та контрагентами на основі спільних стандартів відповідального бізнесу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Ключові пріоритети сталого розвитку АТ «ПУМБ»

Напрям	Основний зміст
E — Environmental (Екологічна відповідальність)	- скорочення негативного впливу на довкілля, впровадження раціонального використання ресурсів, управління ESG-ризиками, фінансування екологічно відповідальних проєктів, підвищення екологічної свідомості працівників
S — Social (Соціальна відповідальність)	- підтримка добробуту персоналу, професійний розвиток працівників, надання відповідальних фінансових послуг клієнтам, розвиток фінансової грамотності населення, підтримка громад та соціальних ініціатив
G — Governance (Корпоративне управління)	- дотримання законодавства та міжнародних стандартів, посилення корпоративного управління, забезпечення прозорості діяльності, відповідального ведення бізнесу та ефективної системи внутрішнього контролю, забезпечення максимальної прозорості діяльності банку та відкритого доступу до інформації щодо відповідального ведення фінансової діяльності; розвиток ефективної комунікації та партнерської взаємодії з усіма зацікавленими сторонами; дотримання принципів доброчесності, високих етичних норм, внутрішнього контролю та антикорупційних вимог; зміцнення співпраці з постачальниками, контрагентами та іншими партнерами для дотримання екологічних, соціальних і корпоративних стандартів відповідального бізнесу.

Джерело: складено автором за даними [17]

Отже, реалізація принципів сталого розвитку в АТ «ПУМБ» безпосередньо впливає на ефективність управління прибутком банку, оскільки сприяє підвищенню фінансової стійкості, зниженню ризиків, оптимізації витрат та формуванню стабільних джерел доходів. Інтеграція ESG-підходів, удосконалення корпоративного управління та розвиток соціально відповідального банкінгу дозволяють не лише забезпечити зростання прибутковості, але й створюють основу для довгострокового сталого розвитку банківської установи в умовах сучасних економічних викликів.

Стратегічні напрями вдосконалення системи управління прибутком АТ «ПУМБ» на засадах сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення України наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Стратегічні напрями вдосконалення системи управління прибутком АТ «ПУМБ» на засадах сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення України

Стратегічний напрям	Основні заходи для банку в умовах повоєнного відновлення країни	Вплив на прибутковість
Розвиток фінансування відновлення бізнесу	Кредитування малого та середнього бізнесу, підтримка релокованих підприємств, фінансування агросектору, логістики та виробництва	Зростання кредитного портфеля, збільшення процентних доходів
Підтримка інфраструктурних та енергетичних проєктів	Фінансування енергоефективності, відновлення критичної інфраструктури, програм енергетичної незалежності та «зеленої» енергетики	Формування нових джерел доходів, підвищення інвестиційної привабливості
Розширення ESG-банкінгу	Впровадження програм «зеленого» кредитування, ESG-оцінки позичальників, підтримка соціально відповідального бізнесу	Зниження ризиків, довгострокова фінансова стійкість
Оптимізація структури активів і пасивів	Контроль ліквідності через ГЕП-аналіз, зменшення строкових розривів, управління процентним ризиком	Підвищення чистої процентної маржі та стабільності прибутку
Цифровізація банківських послуг	Розвиток дистанційного обслуговування, ШІ-рішення для кредитного аналізу, автоматизація внутрішніх процесів	Скорочення витрат, підвищення операційної ефективності

Закінчення табл. 3.9

Управління ризиками воєнного періоду	Посилення кредитного моніторингу, оцінка ризиків регіонів, резервування проблемної заборгованості	Мінімізація фінансових втрат та збереження прибутковості
Розвиток соціально відповідального роботодавця	Підтримка персоналу, програми адаптації ветеранів, навчання та розвиток цифрових компетенцій працівників	Зростання продуктивності праці, зниження кадрових ризиків
Підвищення клієнтоорієнтованості	Створення спеціальних програм для військових, ВПО, підприємців та громад, персоналізація фінансових продуктів	Зростання клієнтської бази та збільшення комісійних доходів

Джерело: власна розробка

Таким чином, запропоновані стратегічні напрями вдосконалення системи управління прибутком АТ «ПУМБ» в умовах повоєнного відновлення України спрямовані на забезпечення стабільного зростання фінансових результатів, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій банку. Поєднання кредитної підтримки бізнесу, фінансування відновлення інфраструктури, розвитку ESG-банкінгу, цифровізації процесів, ефективного управління ризиками та оптимізації структури активів і пасивів дозволяє не лише збільшити прибутковість банку, а й створити основу для його довгострокового сталого розвитку. Особливого значення набуває соціальна відповідальність банку, що сприяє зміцненню довіри клієнтів, розширенню партнерських відносин та формуванню стійкої моделі прибуткового банківського бізнесу в післявоєнний період.

Крім цього в банку система управління екологічними та соціальними ризиками є складовою загальної системи ризик-менеджменту. Особлива увага приділяється оцінці таких ризиків під час кредитування клієнтів, зокрема в межах державної програми «Доступні кредити 5-7-9%». Так, ще на етапі розгляду кредитної заявки банк аналізує можливий вплив діяльності позичальника на довкілля та суспільство, а також здійснює подальший контроль протягом усього строку кредитування.

При оцінюванні кредитоспроможності клієнтів враховуються не лише фінансові показники, а й ESG-фактори — екологічні, соціальні та управлінські

аспекти, що можуть впливати на стабільність бізнесу позичальника та його здатність виконувати зобов'язання. Крім того, банк бере до уваги кліматичні ризики, які можуть посилювати кредитні та операційні ризики.

Банк працює відповідно до вимог українського законодавства та міжнародних стандартів ESG, зокрема стандартів IFC, що сприяє зниженню ризиків і зміцненню фінансової стійкості. Залежно від рівня можливого впливу на довкілля та соціальну сферу всі проєкти класифікуються за відповідними категоріями ризику, що представлено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Категорії екологічних та соціальних ризиків

Категорія ризику	Характеристика
Високий ризик	Діяльність клієнта може спричиняти значний негативний вплив на довкілля або суспільство та створювати довгострокові екологічні чи соціальні загрози
Суттєвий ризик	Існує помітний вплив на навколишнє середовище або соціальну сферу, який потребує контролю та врахування при прийнятті кредитного рішення
Помірний ризик	Потенційний негативний вплив є обмеженим і може бути зменшений завдяки відповідним управлінським та фінансовим заходам
Низький ризик	Вплив діяльності на екологічну та соціальну сферу є мінімальним або незначним

Джерело: складено автором за даними [17]

Наведена класифікація екологічних та соціальних ризиків дозволяє АТ «ПУМБ» своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати рівень їх впливу та приймати обґрунтовані управлінські рішення під час кредитування. Такий підхід сприяє зниженню фінансових втрат, підвищенню якості кредитного портфеля та забезпечує стабільне управління прибутком банку в умовах сучасних економічних викликів.

Таким чином, удосконалення системи управління прибутком АТ «ПУМБ» на засадах сталого розвитку є важливою передумовою забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку банку. Проведене дослідження показало, що ефективне управління прибутком повинно базуватися не лише на зростанні фінансових результатів, а й на

впровадженні ESG-підходів, оптимізації структури доходів і витрат, удосконаленні управління активами та пасивами, цифровізації банківських процесів і посиленні системи ризик-менеджменту. В умовах повоєнного відновлення України особливого значення набуває фінансування відновлення бізнесу, підтримка інфраструктурних проєктів, розвиток соціально відповідального банкінгу та управління екологічними й соціальними ризиками. Саме поєднання економічної ефективності, відповідального фінансування та стратегічного управління ризиками дозволяє банку не лише підвищувати прибутковість, а й формувати стійку модель розвитку, орієнтовану на довгострокову цінність для клієнтів, суспільства та держави.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна сформулювати такі основні висновки:

1. Прибуток банку є одним із ключових показників ефективності його діяльності, що відображає не лише фінансовий результат, а й рівень стійкості, конкурентоспроможності та здатності до подальшого розвитку. Його економічна сутність полягає у формуванні різниці між доходами та витратами, що забезпечує можливість виконання регуляторних вимог, формування резервів, інвестування в інновації та підтримання довіри клієнтів. Аналіз наукових підходів засвідчив, що сучасне розуміння прибутку банку виходить за межі традиційного фінансового трактування та охоплює також соціальні й екологічні аспекти, особливо в умовах сталого розвитку та воєнної нестабільності. Класифікація прибутку за різними ознаками дозволяє комплексно оцінювати фінансові результати банку, визначати джерела його формування та напрями ефективного використання. Водночас на прибутковість банку суттєво впливають як зовнішні чинники - макроекономічна ситуація, валютні коливання, податкова політика, конкуренція, так і внутрішні - якість управління ресурсами, структура активів і пасивів, рівень цифровізації, кадровий потенціал та інноваційність.

2. Встановлено, що формування та розподіл прибутку банківської установи є стратегічно важливими процесами, які безпосередньо впливають на її фінансову стійкість, конкурентоспроможність і можливості довгострокового розвитку. Основними джерелами формування прибутку виступають доходи від комерційної діяльності, зокрема процентні та комісійні надходження, прибуток від торгових операцій на фінансових ринках, а також результати ефективного управління активами і пасивами банку. Доведено, що комплексне поєднання цих напрямів дозволяє банку забезпечувати стабільний фінансовий результат навіть в умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків. Водночас раціональний розподіл прибутку спрямовується на

формування резервів, підтримання достатнього рівня капіталу, розвиток цифрових технологій, інвестування в персонал, розширення спектра послуг і виплату дивідендів акціонерам. Особливої актуальності набуває необхідність збереження балансу між інтересами власників, потребами розвитку банку та виконанням регуляторних вимог НБУ. Додатковий вплив на розподіл прибутку здійснює підвищене оподаткування банківського сектору, яке, з одного боку, сприяє наповненню державного бюджету, а з іншого - обмежує можливості внутрішнього фінансового накопичення та інвестиційного розвитку банків.

3. Доведено, що система управління прибутком банківської установи є комплексною, багаторівневою та стратегічно важливою складовою фінансового менеджменту, яка забезпечує стабільність, конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток банку. Ефективне управління прибутком ґрунтується на поєднанні системного та процесного підходів, що дозволяє одночасно здійснювати стратегічне планування фінансових результатів і оперативний контроль за доходами, витратами та рентабельністю окремих напрямів діяльності. Використання сучасних методів аналізу - статистичних, економічних, фінансових, стратегічних і прогнозних - дає змогу своєчасно виявляти резерви підвищення прибутковості, мінімізувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У сучасних умовах економічної нестабільності, посилення регуляторних вимог, цифрової трансформації та воєнних ризиків ефективна система управління прибутком стає основою фінансової стійкості банку, забезпечує оптимальний розподіл ресурсів, підтримує інноваційний розвиток та сприяє зміцненню його ринкових позицій.

4. Банківська система України у 2025 році демонструє поступове відновлення прибутковості та зміцнення фінансової стійкості навіть в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та посилення регуляторного навантаження. Доведено, що зростання процентних доходів до 410770 тис. грн, комісійних доходів до 124120 тис. грн та чистого прибутку до 126752 тис.

грн свідчить про активізацію банківських операцій, розширення кредитної діяльності та підвищення ділової активності клієнтів. Водночас зниження показників рентабельності активів (ROA) з 4,65% до 3,58% та рентабельності власного капіталу (ROE) з 40,49% до 29,98% підтверджує зменшення ефективності використання ресурсів, що потребує вдосконалення фінансового менеджменту. Основна частка доходів банків формується за рахунок процентних доходів (71%) і комісійних надходжень (21,4%), тоді як у структурі витрат переважають процентні витрати (32,2%) та адміністративні витрати (29,3%). Значна концентрація прибутку спостерігається серед найбільших банків, де лідером залишається ПриватБанк із прибутком 29,083 млрд грн, тоді як збитковими залишилися 7 банків із 60, а їх сукупний збиток становив 143,8 млн грн.

5. Встановлено, що АТ «Перший Український Міжнародний банк» є одним із провідних універсальних банків України, який демонструє стабільний фінансовий розвиток, високий рівень капіталізації та ефективну систему корпоративного управління. Доведено, що банк має чітко вибудовану організаційну структуру, яка забезпечує прозорість управлінських рішень, контроль ризиків та стратегічну гнучкість у сучасних умовах. Аналіз кадрової політики підтвердив орієнтацію ПУМБ на інклюзивність, гендерний баланс, підтримку молодих фахівців, ветеранів та працівників з інвалідністю, що сприяє формуванню стійкої та мотивованої команди. Динаміка ключових фінансових показників свідчить про суттєве зростання активів банку з 55,4 млрд грн у 2019 році до 231 млрд грн у 2025 році, власного капіталу - до 31,5 млрд грн, а також зобов’язань - до 199,5 млрд грн, що підтверджує розширення масштабів діяльності та зміцнення фінансової стійкості. Значне зростання кредитного портфеля, особливо у корпоративному сегменті, а також зменшення очікуваних кредитних збитків у корпоративному кредитуванні свідчать про ефективне управління активами та якісну кредитну політику. Аналіз економічних нормативів НБУ показав стабільне дотримання регуляторних вимог, високі показники ліквідності та контрольований рівень

кредитних ризиків. АТ «ПУМБ» має надійну фінансову базу, високу якість управління ресурсами та конкурентоспроможну позицію на банківському ринку, що забезпечує його стійкий розвиток навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

6. Встановлено, що АТ «ПУМБ» упродовж 2021-2025 років продемонстрував високий рівень адаптивності до кризових умов та поступове відновлення фінансової стійкості після значного негативного впливу воєнних подій 2022 року. Зростання процентних доходів до 27 433 012 тис. грн, комісійних доходів до 5 755 684 тис. грн та чистого прибутку до 8 051 689 тис. грн у 2025 році свідчить про активне розширення кредитної діяльності, розвиток цифрових фінансових сервісів та підвищення операційної ефективності банку. Особливо важливим є зростання чистого процентного доходу до 17 336 090 тис. грн і чистого комісійного доходу до 3 582 622 тис. грн, що підтверджує результативність процентної та комісійної політики банку. Аналіз показників рентабельності засвідчив відновлення ефективності використання ресурсів, так, у 2025 році ROA зріс до 3,49%, а ROE - до 25,5%, що свідчить про зміцнення прибутковості та підвищення дохідності власного капіталу.

7. Доведено, що використання кореляційно-регресійного аналізу є ефективним інструментом для оцінки та прогнозування прибутковості АТ «ПУМБ», оскільки дозволяє кількісно визначити вплив ключових фінансових факторів на чисту процентну маржу банку. Встановлено, що найбільший вплив на прибутковість мають питома вага кредитів юридичним особам у кредитному портфелі, коефіцієнт співвідношення кредитів до зобов’язань та частка цінних паперів в активах банку, причому всі ці фактори мають негативний вплив на чисту процентну маржу. Побудована модель є статистично значущою, що підтверджується високим коефіцієнтом множинної кореляції (0,9487), коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,9000$, скоригованим $R^2 = 0,8401$ та рівнем значущості $F = 0,0062$, що свідчить про високу якість і надійність прогнозування. Прогнозне значення чистої

процентної маржі на рівні 0,127 підтверджує необхідність удосконалення кредитної політики, оптимізації структури активів і пасивів, а також посилення контролю за ліквідністю та ризиками в умовах воєнної нестабільності. Запропоновані рекомендації щодо зменшення частки високоризикових корпоративних кредитів, раціонального управління інвестиційними активами та підтримання оптимального балансу між кредитами і зобов'язаннями сприятимуть підвищенню фінансової стійкості та прибутковості банку. Таким чином, кореляційно-регресійна модель виступає важливим інструментом стратегічного управління прибутком, що дозволяє АТ «ПУМБ» приймати обґрунтовані рішення для забезпечення стабільного розвитку в умовах підвищених економічних і воєнних ризиків.

8. Управління прибутком АТ «ПУМБ» на основі ГЕП-аналізу ліквідності є важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості та стабільної прибутковості банку. Доведено, що найбільш суттєвою проблемою є значний короткостроковий дефіцит ліквідності у період до 1 місяця, де негативний ГЕП становить -54,3 млрд грн, що свідчить про переважання короткострокових зобов'язань, насамперед коштів клієнтів, над високоліквідними активами. Водночас у середньо- та довгостроковій перспективі ситуація поступово покращується - позитивні ГЕП у періодах 1–3, 3–6, 6–12 місяців та особливо понад 12 місяців (+28,65 млрд грн) дозволяють сформувати позитивний кумулятивний ГЕП на рівні +13,79 млрд грн, що підтверджує наявність потенціалу для відновлення ліквідності та стабільного формування прибутку. Запропоновані рекомендації щодо зменшення залежності від короткострокових коштів клієнтів, оптимізації строкової структури кредитів та інвестицій, використання міжбанківських інструментів і програм рефінансування НБУ, а також посилення контролю за концентрацією клієнтських ресурсів сприятимуть зниженню процентного ризику, стабілізації чистої процентної маржі та підвищенню ефективності управління активами і пасивами.

9. Вдосконалення системи управління прибутком АТ «ПУМБ» на основі принципів сталого розвитку є необхідною умовою зміцнення фінансової стабільності, підвищення ефективності діяльності та посилення конкурентних переваг банку. Результати дослідження підтвердили, що сучасне управління прибутком має ґрунтуватися не лише на максимізації фінансового результату, а й на впровадженні ESG-принципів, раціональному управлінні доходами й витратами, підвищенні ефективності використання активів і пасивів, цифровій трансформації та вдосконаленні системи контролю ризиків. В умовах післявоєнного відновлення України важливими напрямами залишаються підтримка бізнесу, фінансування відбудови інфраструктури, розвиток відповідального кредитування та посилення екологічного й соціального менеджменту. Такий комплексний підхід забезпечує не лише зростання прибутковості банку, але й формує надійну основу для його стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Отримані результати мають практичне значення, оскільки запропоновані рекомендації спрямовані на вдосконалення системи управління прибутком банку, підвищення ефективності використання активів і зобов’язань, забезпечення оптимального рівня прибутковості на основі кореляційно-регресійного аналізу та ГЕП-аналізу ліквідності, а також інтеграцію принципів сталого розвитку, ESG-орієнтованого управління та соціально відповідального банкінгу для зміцнення фінансової стійкості й довгострокового розвитку банківської установи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Покровська Н., Катрич Д. Дефініція терміну «прибуток» в економічній науці. *Економіка та суспільство.* 2024. №59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-151 (дата звернення: 10.01.2026).

2. Катан Л. І., Плахотник М. С. Прибутковість комерційного банку та її підвищення. *Агросвіт*. 2018. № 21 DOI: 10.32702/2306&6792.2018.21.3 (дата звернення: 10.01.2026).

3. Ганзюк С. М., Гуржий Т. О., Кащенко М. Ю. Формування прибутку банківських установ в Україні: сучасні реалії. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2(9). С. 111-118 DOI: 10.31319/2709-2879.2024iss2(9).319079pp111-118 (дата звернення: 10.01.2026).

4. Енциклопедія банківської справи України / Нац. банк України, Ін-т незалежних експертів ; редкол.: В. С. Стельмах (голова), В. Б. Альошин, А. М. Мороз [та ін.]. К. : Молодь : Ін Юре, 2001. С. 71–72.

5. Назаренко І.Ф. Генезис економічної сутності прибутку в умовах ринкової економіки. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 65. С. 29–37. URL: http://www.market-infr. od.ua/journals/2022/65_2022/7.pdf (дата звернення: 13.01.2026).

6. Ревич М. Я. Теоретико-методологічні аспекти визначення сутності поняття «прибуток». *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2942 (дата звернення: 13.01.2026).

7. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І., Джулай А. В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. *Modern Economics*. 2020. № 21. С. 37-44. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-06. (дата звернення: 13.01.2026).

8. Криклій О. А., Маслак Н. Г. Управління прибутком банку: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 136с. URL:

https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1f88d6c2-08e3-4417-83ce-d2a1f22080da/content (дата звернення: 15.01.2026).

9. Кушнарьова А. А. Сутність та значимість фінансових результатів діяльності комерційного банку. *Modern Economics*. 2017. № 6. С. 113-120. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/sutnist-ta-znachymist-finansovykh-rezultativ-diialnosti/ (дата звернення: 15.01.2026).

10. Фостолович В. А., Томчук В. В., Гуртовий О. О., Фостолович Р. С., Гуртовий Ю. А. Теоретичні аспекти управління доходами підприємства: порядок формування, технологія розподілу. *Інвестиції: практика та досвід. 2*023. № 21. С. 52-58 DOI: 6814.2023.21.52 (дата звернення: 15.01.2026).

11. 50%-й податок на прибуток банків повертається: скільки їм доведеться заплатити до держбюджету 2026 року? URL: https://mind.ua/publications/20296257-50-j-podatok-na-pributok-bankiv-povertaetsya-skilki-yim-dovedetsya-zaplatiti-do-derzhbyudzhetu-2026 (дата звернення: 16.01.2026).

12. Житар М. Концептуальні засади удосконалення механізму управління прибутком банку. *Економіка і організація управління*. 2018. №2(22). С. 188-196. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/4810-96-9658-1-10-20180110%20(3).pdf (дата звернення: 9.02.2026)

13. Бабенко-Левада В. Г., Червякова В. В. Управління доходами і витратами банку. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8372 (дата звернення: 9.03.2026)

14. Доходи і витрати банків України URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1 (дата звернення: 9.03.2026)

15. Основні показники діяльності банків України URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1 (дата звернення: 9.02.2026)

16. Нацбанк назвав найбільш прибуткові та збиткові банки 2025 року URL: https://finclub.net/news/natsbank-nazvav-naibilsh-prybutkovi-ta-zbytkovi-banky-2025-roku.html (дата звернення: 9.03.2026)

17. Річний фінансовий звіт АТ «ПУМБ» за 2025 р. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C__ifrs_fs%202025_ukr.pdf?v=639124693892962574 (дата звернення: 22.04.2026)

18. Організаційна структура АТ «ПУМБ» URL: https://apim.pumb.ua/api/assets/pumb/93abe983-4a67-4bd6-9f81-ac27938fe772/organizacijna-struktura-pumb.pdf (дата звернення: 10.02.2026).

19. Звіт про прогрес АТ «ПУМБ» за 2024 URL: https://apim.pumb.ua/api/assets/pumb/5fb11bc5-2d86-4d66-bc99-3bf355d18781/fuib-cop-2024.pdf (дата звернення: 9.03.2026).

20. Річний фінансовий звіт АТ «ПУМБ» за 2024 р. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%__2024%20fuib%20ua%20ifrs_fs%20&%20mr.pdf?v=638816360150137421 (дата звернення: 9.04.2026).

21. Річний фінансовий звіт АТ «ПУМБ» за 2022 р. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%__fuib_22fsu_isa_with%20signatures.pdf?v=638187983750048055 (дата звернення: 9.04.2026).

22. Річний фінансовий звіт АТ «ПУМБ» за 2020 р. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%ifrs_fs%202020_ukr%20v12.03.pdf?v=637528018319768829 (дата звернення: 9.04.2026).

23. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено Інструкцією № 368 та Положенням №290 АТ «ПУМБ» станом на 01.02.2026 URL: https://about.pumb.ua/finance/performance_indicators (дата звернення: 9.04.2026).

24. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено Інструкцією № 368 та Положенням №290 АТ «ПУМБ» станом на 01.02.2025 URL: https://about.pumb.ua/finance/performance_indicators (дата звернення: 9.04.2026).

25. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено Інструкцією № 368 та Положенням №290 АТ «ПУМБ» станом на 01.02.2024 URL: https://about.pumb.ua/finance/performance_indicators (дата звернення: 9.04.2026).

26. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено Інструкцією № 368 та Положенням №290 АТ «ПУМБ» станом на 01.02.2023 URL: https://about.pumb.ua/finance/performance_indicators (дата звернення: 9.04.2026).

27. Річний фінансовий звіт АТ «ПУМБ» за 2018 р. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua18%20fuib%20ukr%20financial%20statements.pdf?v=636909211371978052 (дата звернення: 9.04.2026).

28. Річний фінансовий звіт АТ «ПУМБ» за 2016 р. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua8C__ifrs_fs%202016_ukr_15.03.pdf?v=636304636937657426 (дата звернення: 9.04.2026).

29. Чмутова І. М., Андрійченко Ж. О., Колесніченко А. С., Камсарян М. К. Забезпечення прибутковості банку на основі визначення стадій розвитку інноваційних кредитних продуктів. *Проблеми економіки*. 2020. № 2 (44). С. 365-373. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0-pages-365_373.pdf (дата звернення: 9.04.2026).

30. Зарічна Н. Формалізація тенденцій розвитку та фінансової стійкості банківської системи України в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48). С. 214-219. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-30 (дата звернення: 9.04.2026).

31. Мельник В. М., Житар М. О. Банківська система України у функціонуванні фінансового ринку. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 257–266. DOI: 10.32983/2222-0712-2020-1-257-266 (дата звернення: 11.04.2026).

32. Макаренко Ю. П., Мороховець К. С. Стратегія підвищення прибутковості комерційного банку. *Економіка та держава*. 2017. № 11. С. 60–64.

33. Позднякова В. Д. Економетрична модель оцінювання фінансових результатів діяльності банків України. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип 1. С. 582–587

34. Тищенко О.І. Визначення впливу ресурсної бази на прибуток банку з використанням моделі кореляційно-регресійного аналізу. *Економіка і суспільство.* 2017. №10. С. 683-688. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/116.pdf (дата звернення: 11.04.2026).

35. Ясіновська І. Ф., Шеремета Л. М. Управління банківськими ризиками в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 237–246. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-237-246 (дата звернення: 12.04.2026).

36. Павленко Л. Д., Криклій О. А., Чумак О. В. Ризики банків України та організаційна система управління ними в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 126–132. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.126 (дата звернення: 12.04.2026).

37. Борисова Л. Є., Волкова М. С. Управління банківськими ризиками в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-113 (дата звернення: 13.04.2026).

38. Забчук Г., Іващук О. Ризики банківської системи України в умовах воєнного стану. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Вип. 1–2. С. 50–61. DOI: https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.050 (дата звернення: 13.04.2026).

39. Крайнюченко О. Ф., Петрович М. В. Gap-аналіз як ефективний інструмент для оцінювання стратегічних розривів: сутність та методологія. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 13. С.

61-65. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/13.pdf (дата звернення: 15.04.2026).

40. Соколова К., Волкова В. Активи та пасиви банків України: сучасний стан та фактори впливу. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4. С. 65–74. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.4.7 (дата звернення: 20.04.2026).

41. Литвинюк О. В. Методичні підходи до визначення основних етапів розвитку процесів управління активами та пасивами банківських установ України. *Young Scientist*. 2014. Т. 7. № 2. С. 41-44.

42. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент банку : підручник –3-тє вид., доп. і перероб. К.: КНЕУ, 2012. 338 с.

43. Азізова К. М., Тисячна Ю. С. Управління активами і пасивами банку: сутність та методичні підходи. *Економічний простір*. 2016. № 108. С. 112–126

44. Кособуцький М. Особливості формування системи розподілу прибутку диверсифікованих бізнес-структур на засадах оцінювання їхнього інвестиційного потенціалу. *Матеріали конференцій МЦНД*. 2026. С. 31–34. URL: https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1357 (дата звернення: 23.04.2026).

45. Торяник Ж., Оржицька А. Моделювання чинників прибутковості банку в умовах нестабільного середовища: кореляційно-регресійний підхід на прикладі АТ «ПУМБ». Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції: збірник тез доповідей XV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів (7 квітня 2026 року, м. Харків, Україна) [Електронний ресурс]. – Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. С. 350-353.

ДОДАТКИ

Додаток А

Вхідні дані для побудови моделі кореляційно-регресійного аналізу

АТ «ПУМБ»

Роки	Чиста процентна маржа	Питома вага кредитів юридичних осіб	Коефіцієнт співвідношення кредитів до зобов'язань	Питома вага цінних паперів в активах
24	0,124	0,76	0,41	0,26
23	0,105	0,81	0,38	0,38
22	0,146	0,77	0,44	0,11
21	0,133	0,63	0,58	0,22
20	0,136	0,62	0,57	0,25
19	0,105	0,64	0,71	0,16
18	0,096	0,69	0,63	0,24
17	0,071	0,78	0,61	0,22
16	0,058	0,86	0,61	0,21
15	0,065	0,87	0,77	0,13