

Міністерство освіти і науки України
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет
Кафедра обліку і оподаткування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ АНАЛІЗУ ТА ПРИБУТКУ В УСТАНОВАХ
КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

Виконав:

студентка спеціальності 071 Облік і
оподаткування

Тутова Дарія Вадимівна

Науковий керівник:

к.е.н, доцент кафедри обліку та
оподаткування Івасюк Н.Б.

Рецензент:

к.е.н., доцент кафедри
підприємництва, торгівлі та прикладної
економіки Ємець О.І.

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ ПРИБУТКУ В УСТАНОВАХ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ	
1.1. Суть, структура і значення прибутку в діяльності комерційних банків.....	7
1.2. Особливості діяльності комерційних банків і джерела формування їх прибутку.....	16
1.3. Нормативно-правове забезпечення обліку та аналізу прибутку установах комерційних банків.....	23
Висновки до розділу 1.....	31
 РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ПРИБУТКУ В УСТАНОВАХ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ	
2.1. Організація обліку прибутку в банківській установі.....	32
2.2. Методика обліку прибутку комерційного банку.....	44
2.3. Напрями удосконалення обліку прибутку в установах комерційних банків.....	50
Висновки до розділу 2.....	60
 РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ПРИБУТКУ В УСТАНОВАХ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ	
3.1. Інформаційне забезпечення аналізу прибутку комерційного банку.....	62
3.2. Методика аналізу прибутку банківських установ.....	69
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення методів аналізу та управління прибутком установ комерційних банків.....	77
Висновки до розділу 3.....	88
 ВИСНОВКИ.....	 90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Прибуток є одним із головних показників, за яким оцінюють роботу комерційних банків. Саме він показує, наскільки успішно установа поєднує ризики та доходи своїх операцій.

Сучасні банки працюють у середовищі, яке швидко змінюється через технологічний прогрес, коливання економічних умов та зростання конкуренції. Це впливає на структуру доходів і витрат, а також на методи формування фінансового результату. У таких умовах питання правильного обліку та аналізу прибутку набувають особливої ваги.

Фінансовий результат банку формується складніше, ніж у більшості інших підприємств. Банк має справу з кредитами, депозитами, валютними операціями та інвестиціями, кожна з яких несе власні ризики. Тому правильна оцінка прибутку потребує чіткого методичного підходу та якісної інформаційної бази.

Зростає значення комісійних доходів, онлайн – послуг та нових фінансових продуктів. Це змінює структуру операцій та впливає на стабільність прибутку. Для банків стає важливо розуміти, які напрями діяльності є найбільш ефективними, а які потребують удосконалення.

Окрему роль відіграють ризики, що супроводжують банківську діяльність.

Окрему роль відіграють ризики, що супроводжують банківську діяльність. Кредитні втрати, коливання процентних ставок, валютні зміни та операційні помилки можуть суттєво зменшувати фінансовий результат. Тому аналіз прибутку тісно пов'язаний з оцінкою ризиків та здатністю банку управляти ними.

Важливим елементом є нормативно-правове регулювання, адже банківський сектор працює у чітко визначених правилах. Вимоги регулятора щодо обліку, формування резервів та складання звітності змінюються досить часто. Це зумовлює необхідність постійного перегляду облікових процедур та

оновлення підходів до аналізу.

Коректний облік доходів і витрат має важливе значення для достовірності звітності банку. Помилки у відображенні фінансових операцій можуть призвести до неправильного визначення прибутку та викривлення реальної картини діяльності. Тому банки зацікавлені у чітких правилах та єдиній методиці обчислення фінансових результатів.

Сучасні цифрові технології відкривають нові можливості для автоматизації обліку та глибокого аналізу даних. Банки все активніше впроваджують програмні рішення, які дозволяють швидко отримувати інформацію та оцінювати її вплив на прибутковість. Це робить тему дослідження важливою і в контексті технологічних змін.

Якісний аналіз прибутку допомагає визначити сильні та слабкі сторони діяльності банку. Він дає змогу оцінити ефективність управлінських рішень, визначити стратегічні пріоритети та зробити прогноз майбутніх результатів. Це безпосередньо впливає на фінансову стабільність і конкурентні переваги банку.

Таким чином, дослідження обліку та аналізу прибутку комерційних банків є важливим для розуміння того, як формується фінансовий результат і яким чином його можна покращити. У поєднанні з вимогами регулятора, зміною структури операцій та розвитком цифрових технологій ця тема набуває практичного значення для всього банківського сектору.

Метою цієї роботи є дослідження процесу формування, обліку та аналізу прибутку в комерційних банках і визначення можливих способів підвищення ефективності управління фінансовими результатами.

Об'єкт дослідження – процес формування, обліку та аналізу прибутку в комерційних банках.

Предмет дослідження – методи й інструменти обліку та аналізу прибутку, а також фактори, що впливають на його величину.

Для досягнення мети визначено такі **завдання**:

- розкрити економічну сутність, структуру та роль прибутку в діяльності комерційних банків;

- дослідити особливості функціонування комерційних банків та визначити основні джерела формування їх прибутку;
- проаналізувати нормативно – правову базу, що регулює облік та аналіз прибутку в установах банківського сектору України;
- охарактеризувати організацію обліку прибутку в банківській установі на прикладі ат «креді агріколь банк»;
- визначити методику обліку прибутку комерційного банку та оцінити особливості її застосування на практиці;
- обґрунтувати напрями удосконалення процесу обліку прибутку в установах комерційних банків;
- оцінити систему інформаційного забезпечення аналізу прибутку в банку та визначити її вплив на якість управлінських рішень;
- розробити та застосувати методику аналізу прибутку комерційного банку з урахуванням сучасних підходів фінансового аналізу;
- запропонувати напрями вдосконалення методів аналізу та системи управління прибутком банківських установ.

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань у роботі використано поєднання кількох наукових підходів. Серед ключових теоретичних методів застосовувалися аналіз, порівняння та узагальнення, що дало змогу систематизувати наявні наукові положення та окреслити логіку дослідження. З огляду на те, що робота має переважно теоретико – методичний характер, основний акцент зроблено саме на теоретичних методах вивчення. У процесі опрацювання наукових джерел використовувалися прийоми аналізу й синтезу, індуктивні та дедуктивні способи пізнання, а також описовий, табличний і графічний методи для структурування й візуалізації матеріалу.

Інформаційна база дослідження. Підґрунтям для проведення дослідження стали наукові публікації, довідкова та статистична інформація, матеріали офіційних державних органів, нормативно – правові акти України та інші джерела, що містять відомості щодо функціонування банківського сектору.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три основні розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг становить 108 сторінок. Матеріал ілюстровано 26 таблицями, 1 рисунком та 1 додатком. Бібліографічний список містить 97 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ ПРИБУТКУ В УСТАНОВАХ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

1.1. Суть, структура і значення прибутку в діяльності комерційних банків

Прибуток комерційного банку є одним із ключових показників ефективності його діяльності та фінансової стабільності. На відміну від виробничих підприємств, які отримують дохід від реалізації матеріальних товарів, банки формують прибуток переважно за рахунок фінансових операцій. Основним джерелом банківського доходу є різниця між процентними ставками за залученими та розміщеними коштами, однак на практиці цей процес значно складніший.

Банк здійснює широкий спектр операцій – кредитних, депозитних, розрахунково – касових, валютних, інвестиційних, консультаційних тощо. Кожен із цих напрямів формує певну частину доходів, що у сукупності визначають фінансовий результат установи (табл. 1.1). Особливістю банківської діяльності є те, що більшість операцій проводиться не за рахунок власного капіталу, а із залучених ресурсів клієнтів [1].

Таблиця 1.1

Основні джерела доходів комерційного банку

<i>Вид доходу</i>	<i>Зміст</i>	<i>Приклади операцій</i>	<i>Особливості формування</i>
Процентні доходи	Доходи від розміщення залучених коштів	Кредити, інвестиції в цінні папери	Залежать від рівня процентної маржі
Комісійні доходи	Винагороди за надані послуги	Платежі, перекази, обслуговування карт	Формуються навіть без кредитних ризиків
Торговельні доходи	Прибуток від фінансових операцій	Валютні операції, операції з деривативами	Суттєво залежать від ринкової кон'юнктури
Інші доходи	Дохід від оренди, консультацій, інвестицій	Фінансові консультації, страхові послуги	Додаткове джерело прибутку при диверсифікації

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Аналіз фінансових звітів провідних банків України за 2024 рік демонструє суттєві відмінності у структурі доходів залежно від бізнес – моделі. ПриватБанк отримав 59% доходів від процентних операцій та 41% від комісій, тоді як Монобанк показав протилежну структуру: 38% процентні доходи та 62% комісійні надходження. Це підтверджує тезу про диверсифікацію джерел прибутку як ключову тенденцію сучасного банкінгу [2].

За перше півріччя 2024 року банківська система України отримала чистий прибуток 52,3 млрд грн, що майже дорівнює показнику всього 2023 року (78,5 млрд грн), демонструючи прискорене відновлення прибутковості навіть в умовах триваючої війни [2].

Саме тому прибуток банку можна розглядати як своєрідну винагороду за ефективне управління довіреними йому коштами. Високий рівень прибутковості свідчить про здатність банку забезпечувати надійність, ліквідність і стабільність у своїй роботі, а також підтримувати довіру вкладників і партнерів.

Прибуток комерційного банку виконує комплекс взаємопов'язаних функцій у банківській системі. По-перше, він становить основу дивідендної політики та формує інвестиційну привабливість установи. По-друге, прибуток є ключовим джерелом самофінансування банківської діяльності, забезпечуючи ресурси для технологічної модернізації, нарощування обсягів кредитних операцій, капіталізації та формування резервних фондів [3].

Управління прибутком банку – це пошук балансу між інтересами всіх зацікавлених сторін. Керівництву потрібно вирішувати, яку частину прибутку виплатити власникам, а яку – спрямувати на розвиток установи. Тому стратегія розподілу прибутку має враховувати і швидкі очікування акціонерів, і довгострокову потребу банки зберігати стійкість та конкурентність.

На ефективність роботи банку впливає не лише сам розмір прибутку, а й те, наскільки розумно ним розпоряджаються. Стійкість установи залежить від здатності керівництва підтримувати збалансований розвиток навіть у складні економічні періоди, що й забезпечує продумана політика управління

фінансовими результатами [4].

Рішення щодо використання прибутку безпосередньо впливає на конкурентоспроможність банку, його здатність протидіяти кризовим явищам і забезпечувати стабільність діяльності в довгостроковій перспективі. Практика свідчить, що банки, які зберігають баланс між поточною вигодою та стратегічним розвитком, демонструють вищу надійність і довіру з боку клієнтів та інвесторів [5].

Формування прибутку банку відбувається в особливих умовах, оскільки більшість його операцій здійснюється із залученими коштами клієнтів, а не з власним капіталом. Це зумовлює підвищену відповідальність банків за збереження довірених ресурсів і потребує постійного контролю з боку державних регуляторів. Банківська діяльність передбачає складний процес управління активами й пасивами, у межах якого щодня ухвалюються рішення щодо розміщення вільних ресурсів, кредитування, підтримання ліквідності та управління ризиками [6].

Основою формування прибутку банку є процентна маржа – різниця між процентними ставками за кредитними операціями та вартістю залучених депозитних ресурсів. Управління процентною маржею є складним багатофакторним процесом, що потребує високої кваліфікації фінансового менеджменту.

Процентна маржа українських банків у 2024 р. демонструє тенденцію до стабілізації після турбулентного 2022-2023 періоду. Станом на середину 2024 р. середня маржа становить 5,6%, що відображає баланс між поступовим зниженням облікової ставки НБУ (з 25% до 13,5% протягом року) та адаптацією ставок по депозитах і кредитах. Найвищу процентну маржу традиційно демонструють банки з роздрібним фокусом – у ОТП Банку цей показник досяг 8,4%, тоді як у корпоративно орієнтованого ПУМБ у він становив 4,7%. Різниця пояснюється тим, що роздрібні кредити приносять вищі ставки, але й супроводжуються підвищеними ризиками. Цікаво, що у 2024 р. банки почали активніше знижувати ставки за кредитами (іпотека впала з 19% до 14–15%),

намагаючись стимулювати попит, який зріс на 23% порівняно з 2023 р. [7].



Рис.1.1. Чинники, що впливають на прибутковість банку

Джерело: розроблено автором на основі [6]

У кризу люди бояться нести гроші в банк, і доводиться підвищувати ставки по депозитах, щоб їх залучити, але при цьому позичальників стає менше, бо всі економлять. Процентна маржа стискається з обох боків, і банкірам доводиться виявляти чудеса креативності, щоб утримати прибутковість. Найцікавіше, що різниця у кілька десятих відсотка може означати мільйони прибутку чи збитку для великого банку [8].

Але сучасний банк давно вже не живе лише на процентах. За останні роки все більше грошей банки заробляють на додаткових послугах – це називають непроцентними доходами. Кожен переказ, кожна операція з картою, кожна

послуга інтернет – банкінгу приносить банку невелику комісію, але коли клієнтів мільйони, ці копійки перетворюються на серйозні суми. Банки заробляють на обміні валюти, на операціях з цінними паперами, на консультаціях для бізнесу [8].

Прибуток банку формується не лише з доходів, а й із урахуванням витрат, структура яких має свої особливості (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні статті витрат банку

<i>Стаття витрат</i>	<i>Зміст</i>	<i>Вплив на прибуток</i>	<i>Тенденції розвитку</i>
Процентні витрати	Винагороди вкладникам за депозити	Зростання ставок знижує прибуток	Пошук «дешевих» ресурсів
Адміністративні витрати	Утримання персоналу, офісів, логістики	Пряме зменшення чистого прибутку	Оптимізація та автоматизація
Витрати на цифровізацію	ІТ – системи, кіберзахист, онлайн-сервіси	Тимчасово зменшують прибуток, але підвищують ефективність у майбутньому	Активне зростання
Витрати на формування резервів	Покриття потенційних збитків за кредитами	Знижують прибуток, але підвищують стабільність	Залежні від ризиковості кредитного портфеля

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Структура витрат банків у 2024 р. зазнала суттєвих змін. Якщо криза 2014-2015 рр. характеризувалася масовим створенням резервів (189 млрд грн за два роки, що призвело до збитку 66,6 млрд грн), то у 2024 р. ситуація протилежна. Якість кредитного портфелю продовжує покращуватися: частка NPL знизилася до 29% проти 32% у 2023 р. та 54% у 2016 р.. Це дозволило банкам скоротити відрахування до резервів на 18% та спрямувати вивільнені кошти на розвиток. Водночас витрати на цифрову трансформацію продовжують зростати – у 2024 р. банки інвестували у ІТ-інфраструктуру та кібербезпеку понад 12 млрд грн, що на 34% більше за 2023 р. ПриватБанк витратив на технології 4,2 млрд грн, Monobank – 1,8 млрд грн, що складає відповідно 7,8% та 11,2% від їхніх операційних витрат [9].

Деякі великі установи взагалі перетворилися на фінансові супермаркети,

де можна і кредит взяти, і страховку оформити, і консультацію отримати. Така різноманітність джерел доходу – це добре, бо якщо просідає один напрямок, інші можуть компенсувати втрати. Наприклад, коли в економіці падає попит на кредити, банк може підтримати прибуток за рахунок комісій за обслуговування або торгівлі валютою. Тому банки постійно придумують нові послуги, намагаючись зробити так, щоб клієнт вирішував усі свої фінансові питання в одному місці [10].

Найвагомішу частку в них займають процентні витрати – кошти, які банк сплачує вкладникам за розміщені депозити. Чим вищою є вартість залучених ресурсів, тим менше залишається прибутку. Тому банківські установи прагнуть залучати так звані «дешеві» ресурси, зокрема кошти на поточних рахунках клієнтів, за якими не передбачено нарахування % або вони є мінімальними [11].

До складу операційних витрат комерційних банків входять витрати на персонал, утримання матеріально – технічної бази, маркетингові активності та розвиток технологічної інфраструктури. Протягом останнього десятиліття спостерігається суттєве зростання частки витрат на інформаційні технології у структурі банківських видатків, що зумовлено процесами цифрової трансформації галузі, створенням дистанційних каналів обслуговування та впровадженням систем інформаційної безпеки [11].

Інвестиції у технологічний розвиток характеризуються тривалим терміном окупності та створюють тиск на поточні фінансові показники, проте є необхідною умовою підтримання ринкових позицій банку та забезпечення належного рівня захисту клієнтських операцій. У контексті оптимізації витратної бази значна кількість банківських установ реалізує стратегію скорочення мережі фізичних підрозділів на користь розвитку електронних каналів обслуговування та автоматизації операційних процесів [12].

Разом з тим, надмірна редукція витрат, зокрема у сферах кадрового забезпечення та клієнтського сервісу, може призвести до деградації якості послуг та ерозії клієнтської бази. Така ситуація негативно впливає на репутаційний капітал установи і, як наслідок, на її фінансові результати. Відтак,

управління витратами банку потребує збалансованого підходу, що враховує як поточну економічну ефективність, так і довгострокові стратегічні цілі розвитку.

Важливою складовою витрат банку є формування резервів під можливі втрати за кредитними операціями. Такі резерви створюються відповідно до вимог Національного банку України для покриття потенційних ризиків неповернення кредитів. Відрахування до резервів безпосередньо зменшують фінансовий результат, навіть якщо позичальники справно виконують свої зобов'язання. У періоди економічної нестабільності збільшення обсягів проблемних кредитів призводить до значного зростання резервів і, відповідно, скорочення прибутку [13].

Попри це, формування резервів є важливим елементом системи ризик – менеджменту, який забезпечує фінансову стійкість банку в довгостроковій перспективі. Резерви можна розглядати як своєрідну «страхову подушку», що дозволяє мінімізувати наслідки кредитних ризиків і зберегти стабільність у кризових умовах. Таким чином, раціональна політика управління витратами та резервами є ключовим чинником підтримання прибутковості банківської установи.

Прибуток для банку є не лише підсумковим фінансовим результатом діяльності, а й головним джерелом нарощування власного капіталу, який становить основу його стабільності та надійності. Власний капітал виконує функцію своєрідного захисного буфера, що гарантує інтереси вкладників у разі виникнення фінансових труднощів. Чим вищим є рівень капіталізації банку, тим стійкішою виглядає установа з точки зору регуляторів і клієнтів [14].

Відповідно до вимог Національного банку, у разі зниження нормативів капіталу банк повинен обмежити обсяги кредитування або залучити додаткові інвестиції. Таким чином, прибутковість безпосередньо визначає можливості банку щодо зростання та розширення операцій.

Прибуткові банки мають змогу частину зароблених коштів спрямовувати на збільшення капіталу, розширюючи ресурсну базу і підвищуючи потенціал подальшого розвитку. Водночас збитковість створює протилежний ефект:

зниження капіталу змушує скорочувати активні операції, що призводить до подальшого падіння прибутків. Такий замкнений цикл часто стає передумовою фінансових криз у банківській системі [15].

Прибутковість також виконує важливу сигнальну функцію. Для вкладників вона є показником надійності установи, для інвесторів – індикатором доцільності вкладень у банківський бізнес, а для бізнес-клієнтів – підтвердженням фінансової спроможності партнера. Навіть Національний банк використовує показники прибутковості як критерій оцінки стану банківської системи. Водночас надмірно високі прибутки можуть свідчити про підвищений рівень ризику або агресивну політику ціноутворення, тоді як стабільна помірна прибутковість зазвичай є ознакою ефективного та збалансованого управління [16].

Для повного розуміння ролі прибутку в діяльності комерційного банку важливо розглянути, які саме функції він виконує в процесі управління фінансовими результатами. Прибуток не є лише показником ефективності, а виступає багатофункціональним інструментом. Узагальнення основних функцій прибутку подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Функції прибутку комерційного банку

<i>Функція</i>	<i>Сутність</i>	<i>Практичне значення</i>
Стимулююча	Джерело доходу власників та працівників	Мотивує до підвищення ефективності
Розподільча	Формує фонди розвитку, резерви, дивіденди	Визначає пропорції між споживанням і нагромадженням
Оціночна	Відображає ефективність управління активами і ризиками	Використовується для рейтингової оцінки банку
Захисна	Підвищує рівень капіталізації та фінансової стійкості	Сприяє довірі вкладників і регуляторів
Інноваційна	Дозволяє фінансувати цифрові проекти та нові продукти	Підтримує конкурентоспроможність банку

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Управління прибутком комерційного банку являє собою комплексний процес, що охоплює стратегічне планування, ризик-менеджмент та моніторинг

ефективності операційної діяльності. Банківські установи розробляють фінансові плани з деталізацією за бізнес-напрямами, здійснюють регулярний аналіз досягнутих результатів та коригують операційну політику відповідно до змін ринкової кон'юнктури. Системи управлінського обліку забезпечують можливість визначення рентабельності окремих продуктів та підрозділів, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Центральним завданням менеджменту є досягнення оптимального співвідношення між максимізацією поточних фінансових результатів та забезпеченням довгострокової фінансової стійкості установи в умовах обмежень ризик – апетиту [17].

Сучасний банківський сектор переживає період структурних змін у моделі формування прибутку. Класична модель, заснована на отриманні процентної маржі від депозитно-кредитних операцій, втрачає домінуюче значення внаслідок посилення конкуренції з боку фінансово – технологічних компаній. Небанківські провайдери фінансових послуг демонструють більшу операційну ефективність у сегментах споживчого кредитування та платіжних сервісів, пропонуючи нижчі тарифи при скороченій витратній базі.

У відповідь банківські установи диверсифікують джерела доходів, розвиваючи непроцентні напрями діяльності, створюючи цифрові екосистеми та впроваджуючи продукти з підвищеною маржинальністю. Водночас зростання інвестицій у технологічну модернізацію та системи кібербезпеки створює додатковий тиск на рентабельність, що вимагає підвищення ефективності управління фінансовими результатами банку [17].

Отже, прибуток комерційного банку є багатогранною економічною категорією, яка поєднує в собі функції джерела розвитку, показника ефективності, гарантії стабільності та індикатора довіри. Його рівень визначає можливості банку зростати, конкурувати, інвестувати в інновації та забезпечувати фінансову безпеку клієнтів. У сучасних умовах цифрової трансформації прибуток стає не лише метою, а й інструментом адаптації банківської системи до нових викликів ринку.

1.2. Особливості діяльності комерційних банків і джерела формування їх прибутку

Комерційні банки займають особливе місце у фінансовій системі, оскільки їхня діяльність суттєво відрізняється від функціонування інших суб'єктів господарювання. На відміну від виробничих або торговельних підприємств, банки не створюють матеріальні товари і не займаються їх реалізацією. Натомість вони виконують функцію фінансових посередників, акумулюючи тимчасово вільні кошти одних економічних агентів та надаючи їх у користування іншим. Саме ця посередницька роль визначає специфіку банківського бізнесу та формує унікальну модель отримання прибутку (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Ключові особливості діяльності комерційних банків

<i>Характеристика</i>	<i>Сутність</i>	<i>Вплив на діяльність банку</i>
Тип діяльності	Фінансове посередництво, а не виробництво товарів	Формує унікальну модель отримання прибутку
Джерела ресурсів	Переважно залучені кошти (депозити, міжбанк, міжнародні організації)	Підвищують відповідальність перед кредиторами
Частка власного капіталу	Зазвичай 10–15% пасивів	Обмежує можливість ризикування, потребує контролю
Основні ризики	Ризики ліквідності, кредитні, валютні, процентні	Визначають необхідність продуманого ризик – менеджменту
Рівень регулювання	Жорсткі вимоги НБУ, нормативи, обмеження	Обмежують свободу операцій, але підтримують стабільність
Роль довіри	Визначає можливість залучати ресурси та працювати на ринку	Безпосередньо впливає на прибутковість банку

Джерело: складено автором на основі [18]

Основна відмінність банківської діяльності полягає в тому, що більшість операцій здійснюється не за рахунок власного капіталу, а за рахунок залучених ресурсів. Якщо у промисловому підприємстві власний капітал становить значну частку пасивів, то у банку він зазвичай не перевищує 10–15 %. Решта коштів належить вкладникам, іншим банкам, міжнародним фінансовим організаціям.

Така структура пасивів створює підвищену відповідальність банку перед кредиторами та зумовлює необхідність жорсткого державного регулювання. Банк не може дозволити собі ризикувати чужими грошима так само вільно, як звичайне підприємство розпоряджається власними коштами [18].

Фінансове посередництво як основа банківського бізнесу передбачає перерозподіл ресурсів від тих, хто має надлишок коштів, до тих, хто відчуває їх дефіцит. Банк виконує трансформаційні функції: перетворює короткострокові депозити на довгострокові кредити, дрібні вклади багатьох вкладників на великі позики для бізнесу, заощадження населення на інвестиції в економіку. Ця трансформація супроводжується ризиками невідповідності строків, обсягів та валют активів і пасивів. Управління цими ризиками стає ключовою компетенцією банківського менеджменту та безпосередньо впливає на рівень прибутковості установи [19].

Банківська діяльність характеризується високим рівнем регулювання з боку держави. Національний банк встановлює мінімальні вимоги до капіталу, нормативи ліквідності, обмеження на концентрацію ризиків, правила формування резервів. Регулятор має право втручатися в операційну діяльність банків, вимагати зміни стратегії, обмежувати виплату дивідендів. Таке втручання зумовлено тим, що банкрутство навіть одного великого банку може спричинити ланцюгову реакцію у фінансовій системі та завдати шкоди економіці загалом. Тому прибутковість банків формується не у вільних ринкових умовах, а в межах чітко визначених регуляторних рамок [20].

Довіра є найважливішим нематеріальним активом банку, який безпосередньо впливає на здатність генерувати прибуток. Без довіри вкладників банк не зможе залучити депозити за прийнятною вартістю. Без довіри позичальників він втратить якісних клієнтів, яким доведеться звертатися до конкурентів. Без довіри партнерів банк опиниться в ізоляції на міжбанківському ринку. Репутаційні втрати можуть знищити прибутковий бізнес за лічені дні, як це неодноразово траплялося. Тому банки інвестують значні ресурси у підтримання іміджу надійної установи, навіть якщо це тимчасово зменшує

короткострокову прибутковість [21].

Процентна маржа становить основу традиційної моделі банківського заробітку. Вона являє собою різницю між процентними доходами від розміщення коштів та процентними витратами на їх залучення. Банк приймає депозити під певну ставку, а потім надає кредити під вищу ставку [22]. Управління процентною маржею є складним завданням, що вимагає врахування безлічі чинників (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Фактори, що формують процентну маржу банку

<i>Група чинників</i>	<i>Зміст</i>	<i>Вплив на процентну маржу</i>
Структура активів	Частка кредитів, їх строковість, рівень ризиковості	Визначає можливість отримувати процентні доходи
Структура пасивів	Частка короткострокових депозитів, вартість залучення	Формує рівень процентних витрат
Баланс строків	Співвідношення строків активів та пасивів	Надає вищу маржу або підвищує ризик ліквідності
Ринкові умови	Конкуренція між банками, рівень інфляції, динаміка ставок	Впливає на можливість змінювати кредитні та депозитні ставки
Регуляторні вимоги	Резервування, капітал, обмеження ризиків	Зменшують прибутковість, але підвищують стійкість
Довіра до банку	Впливає на ціну залучення ресурсів	Чим вища довіра, тим нижчі депозитні ставки

Джерело: складено автором на основі [22]

Структура активів і пасивів банку безпосередньо визначає рівень процентної маржі. Якщо банк залучає переважно короткострокові депозити, а видає довгострокові кредити, він отримує вищу маржу, але зазнає ризику ліквідності. Навпаки, консервативна стратегія з узгодженими строками активів і пасивів знижує ризики, але й зменшує потенційний прибуток. Оптимальний баланс між прибутковістю та ліквідністю індивідуальний для кожного банку та залежить від його бізнес – моделі, клієнтської бази, ринкових умов [23].

Для системного розуміння формування прибутку комерційного банку важливо виділити основні чинники, які впливають на його доходи та витрати. Вони включають як зовнішні умови, зумовлені монетарною політикою та

ринковою конкуренцією, так і внутрішні – структуру доходів, операційні витрати та резерви під ризики. Узагальнення цих ключових факторів дозволяє наочно оцінити їхній вплив на фінансовий результат банку, що представлено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

**Основні фактори, що впливають на формування прибутку
комерційного банку**

<i>Фактор</i>	<i>Сутність</i>	<i>Вплив на прибутковість</i>
Монетарна політика НБУ	Рівень облікової ставки та регуляторні вимоги	Визначає вартість ресурсів і можливість кредитування
Структура доходів	Процентні та комісійні надходження	Формує основну частину фінансового результату
Операційні витрати	Персонал, ІТ, маркетинг, утримання інфраструктури	Зменшують чистий прибуток при їх зростанні
Резерви під ризики	Формування резервів за кредитами та інвестиціями	Може суттєво знижувати прибуток у періоди нестабільності
Рівень конкуренції	Тиск з боку банків та фінтеху	Впливає на тарифну політику та обсяги клієнтської бази
Цифровізація	Впровадження онлайн – сервісів та автоматизація	Знижує витрати та підвищує якість послуг

Джерело: складено автором на основі [23]

Якість кредитного портфеля критично важлива для реальної прибутковості банку. Високі процентні ставки по кредитах можуть виглядати привабливо, але якщо позичальники не повертають борги, уявний прибуток перетворюється на реальні збитки. Банк змушений створювати резерви під проблемні кредити, що безпосередньо зменшує фінансовий результат. Досвід банківських криз показує, що стійка помірна маржа на якісному портфелі краща за високу маржу на ризикованих активах [24].

Конкуренція на банківському ринку постійно тисне на процентну маржу. Коли один банк підвищує ставки по депозитах, інші змушені слідувати за ним, інакше втраять депозитну базу. Водночас підвищити ставки по кредитах не завжди можливо, бо позичальники підуть до конкурентів. Особливо гострою конкуренція стає в періоди економічного спаду, коли попит на кредити падає, а вкладники вимагають вищих ставок [24].

Монетарна політика центрального банку визначає базовий рівень процентних ставок у економіці. Коли Національний банк підвищує облікову ставку для боротьби з інфляцією, комерційним банкам стає дорожче рефінансуватися, і вони змушені підвищувати ставки для клієнтів. Банки мають постійно адаптувати свою цінову політику до рішень регулятора, балансуючи між прибутковістю та конкурентоспроможністю [24].

Непроцентні доходи набувають дедалі більшого значення у структурі банківського прибутку. Якщо раніше комісії та збори розглядалися як доповнення до процентних доходів, то нині для багатьох банків вони стали основним драйвером зростання прибутковості. Цей тренд зумовлений посиленням конкуренції у кредитуванні, розвитком цифрових технологій, зміною споживчих звичок клієнтів [25].

Розрахунково-касове обслуговування є стабільним джерелом комісійних доходів. Кожен платіж, переказ, операція з карткою приносить банку невелику комісію. Коли клієнтів мільйони, а транзакцій мільярди, ці суми складаються у серйозні надходження. Перевага таких доходів у тому, що вони не створюють кредитного ризику. Водночас регулятор встановлює обмеження на розміри комісій за базові операції, щоб захистити споживачів від зловживань [25].

Платіжні картки перетворилися на окремий прибутковий бізнес. Банк заробляє на обслуговуванні карток, міжбанківській комісії за транзакції, додаткових послугах. Особливо вигідними є кредитні картки, які поєднують комісійні доходи з процентними надходженнями від кредитування. Водночас конкуренція змушує банки знижувати тарифи або навіть пропонувати безкоштовне обслуговування, компенсуючи втрати за рахунок інших продуктів.

Торговельні операції на фінансових ринках можуть приносити значний прибуток, але супроводжуються високими ризиками. Банки заробляють на операціях з валютою, цінними паперами, деривативами. В періоди високої волатильності прибутки від торгівлі можуть перевищувати процентні доходи. Проте збитки теж можуть бути катастрофічними, якщо банк неправильно спрогнозував рух ринку. Регулятор встановлює ліміти на відкриті позиції, щоб

обмежити можливі втрати [26].

Управління активами та інвестиційний банкінг відкривають додаткові можливості для заробітку. Банки надають послуги з управління інвестиційними портфелями для заможних клієнтів, пенсійних фондів, страхових компаній.

Консультаційні послуги для бізнесу формують ще одну нішу непроцентних доходів. Великі банки надають корпоративним клієнтам консультації з фінансового планування, оптимізації оподаткування, виходу на міжнародні ринки. Ці послуги не лише приносять комісійний дохід, а й зміцнюють відносини з клієнтами, підвищуючи їхню лояльність [27].

Цифровізація банківських послуг кардинально змінює структуру витрат та доходів. Онлайн-банкінг дозволяє різко скоротити витрати на утримання відділень та персоналу. Транзакція через мобільний додаток коштує банку в десятки разів дешевше, ніж та сама операція у відділенні. Водночас розробка та підтримка цифрових платформ вимагає значних інвестицій. Банки стикаються з дилемою: інвестувати у технології зараз, тимчасово знижуючи прибутковість, або ризикувати відстати від конкурентів у майбутньому.

Фінтех-компанії створюють серйозну конкуренцію традиційним банкам у найприбутковіших сегментах. Необанки пропонують зручніші інтерфейси, нижчі комісії, швидше обслуговування. Платіжні системи відбирають у банків прибуткові розрахункові операції. P2P-кредитування обходить банки як посередників. Усе це змушує банки переосмислювати свою бізнес-модель та шукати нові джерела прибутку [27].

Диверсифікація джерел доходу знижує залежність від окремих напрямів бізнесу та підвищує стійкість банку до коливань ринкової кон'юнктури. Коли падає попит на кредити, зростають доходи від валютних операцій. Коли стискається процентна маржа, допомагають комісійні надходження. Водночас надмірна диверсифікація розпилює ресурси та ускладнює управління [28].

Собівартість банківських операцій суттєво впливає на чистий прибуток незалежно від обсягу доходів. Структура витрат банку специфічна: замість сировини та матеріалів основними статтями є вартість залучених ресурсів,

зарплати персоналу, витрати на інформаційні технології [28].

Вартість залучених ресурсів становить найбільшу частку витрат банку. Процентні виплати вкладникам безпосередньо зменшують процентну маржу. Банки прагнуть залучати дешеві ресурси – кошти на поточних рахунках, за якими не нараховуються відсотки або вони мінімальні. Чим більша частка безпроцентних зобов'язань у структурі пасивів, тим вища прибутковість банку.

Операційні витрати включають утримання персоналу, оренду приміщень, комунальні платежі, рекламу. У традиційних банків з розгалуженою мережею відділень ці витрати становлять значну частку. Цифрові банки мають суттєво нижчу операційну базу, що дозволяє їм пропонувати кращі умови клієнтам. Оптимізація операційних витрат без втрати якості обслуговування є постійним завданням банківського менеджменту [29].

Витрати на інформаційні технології зростають. Сучасний банк – це насамперед IT- компанія, яка надає фінансові послуги. Розробка та підтримка банківського софту, забезпечення кіберзахисту, інтеграція з платіжними системами, впровадження штучного інтелекту – усе це коштує мільйони. Водночас інвестиції у технології окупаються через підвищення ефективності, зниження операційних витрат, покращення клієнтського досвіду.

Витрати на формування резервів під кредитні ризики є специфічною особливістю банківського бізнесу. Навіть якщо всі позичальники вчасно обслуговують борги, регулятор вимагає створювати резерви на випадок майбутніх проблем. У періоди економічної нестабільності резерви різко зростають, зменшуючи прибуток. Водночас резерви захищають банк від майбутніх збитків і підтримують довіру регулятора та інвесторів [30].

Витрати на комплаєнс та фінансовий моніторинг постійно зростають через посилення регуляторних вимог. Банки змушені утримувати відділи, які перевіряють походження коштів клієнтів, моніторять підозрілі операції, звітують регулятору. Порушення вимог може коштувати банку не лише штрафів, а й репутації, втрати міжнародних кореспондентських відносин.

Циклічність банківського бізнесу пов'язана з економічними циклами. У

періоди економічного зростання попит на кредити зростає, якість обслуговування боргів покращується, резерви скорочуються – прибутковість банків досягає піку. Під час рецесії все відбувається навпаки. Управління банком вимагає врахування цієї циклічності: накопичувати буфери капіталу у добрі часи, щоб вистояти у погані.

Спеціалізація на певних сегментах ринку дозволяє банкам досягати вищої прибутковості завдяки глибокій експертизі. Роздрібні банки зосереджуються на обслуговуванні населення, корпоративні – на бізнесі, інвестиційні – на ринках капіталу. Універсальні банки намагаються охопити всі сегменти, але ризикують розпилити ресурси та втратити конкурентні переваги.

Отже, діяльність комерційних банків характеризується унікальними особливостями, що відрізняють їх від інших суб'єктів економіки. Функція фінансового посередництва, робота переважно із залученими коштами, жорстке регулювання, критична важливість довіри формують специфічну модель банківського бізнесу. Джерела формування прибутку еволюціонують від традиційної процентної маржі до диверсифікованого портфеля, що включає комісійні доходи, торговельні операції, цифрові послуги. Успішний банк сучасності вміє балансувати між прибутковістю та стійкістю, інноваціями та надійністю, зростанням та ризиками.

1.3. Нормативно-правове забезпечення обліку та аналізу прибутку в установах комерційних банків

Облік прибутку в комерційних банках України здійснюється у рамках досить жорсткої нормативної системи, яка формувалася десятиліттями і постійно вдосконалюється. На відміну від звичайних підприємств, де бухгалтери мають певну свободу у виборі облікових методів, банки змушені дотримуватися чітко прописаних правил, які встановлює Національний банк України. Високий рівень регуляторних вимог обумовлений специфікою

банківської діяльності, що полягає у роботі переважно із залученими коштами, внаслідок чого облікові помилки можуть спричинити значні фінансові втрати для широкого кола вкладників.

Вся система нормативного регулювання побудована так, щоб забезпечити прозорість банківської діяльності та можливість об'єктивно оцінити фінансовий стан кожної установи. Водночас ця система має бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до змін у економіці та банківських технологіях [31].

Таблиця 1.7 демонструє різні джерела доходів банків і законодавчі норми, які регулюють їх отримання та відображення в обліку.

Таблиця 1.7

Види доходів банків та їх нормативно-правове регулювання

<i>Вид доходу</i>	<i>Нормативно-правове регулювання</i>	<i>Основні обмеження / вимоги</i>	<i>Вплив на прибутковість</i>
Процентні доходи (за кредитами, депозитами)	Закон «Про банки і банківську діяльність», монетарна політика НБУ	Вплив через облікову ставку, вимоги до резервування	Головне джерело прибутку, залежить від макроекономічних умов
Комісійні доходи (обслуговування рахунків, перекази)	Закон «Про захист прав споживачів», нормативи НБУ	Заборона прихованих комісій, вимога прозорості тарифів	Обмежена можливість підвищення тарифів
Доходи від операцій з цінними паперами	Закон «Про цінні папери та фондовий ринок»	Ліміти на вкладення в цінні папери	Може бути джерелом значного, але ризикового прибутку
Валютні доходи	Закон «Про валюту і валютні операції»	Норматив відкритої валютної позиції, валютні обмеження НБУ	Висока прибутковість у кризові періоди, але й високий ризик
Інші операційні доходи (лізинг, інвестиції, дочірні компанії)	Закон «Про банки і банківську діяльність»	Лише через афілійовані структури	Диверсифікація прибутку за умови законності структури

Джерело: складено автором на основі [31]

Головним регулятором банківської діяльності в Україні виступає Національний банк, який отримав свої повноваження згідно із Законом України «Про Національний банк України». Саме НБУ встановлює правила ведення бухгалтерського обліку в банках, визначає форми звітності та порядок її подання, контролює дотримання банками встановлених нормативів [32].

Цікаво, що Національний банк має право не просто видавати інструкції, а й застосовувати серйозні санкції до банків, які порушують правила обліку – від штрафів до відкликання ліцензії. Така концентрація повноважень в одних руках дозволяє швидко реагувати на проблеми в банківській системі та вносити зміни до регулювання без тривалих бюрократичних процедур. За роки незалежності НБУ суттєво посилив вимоги до обліку та звітності банків, особливо після банківських криз, які показали недоліки існуючої системи [32].

Базовим документом, який регламентує облік у банках, є Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку банків України. Це фактично банківська бухгалтерська основа, яка детально описує, на яких рахунках і як саме треба відображати кожен операцію банку. План рахунків для банків суттєво відрізняється від плану рахунків звичайних підприємств, адже враховує специфіку банківських операцій. Наприклад, там є окремі рахунки для різних видів кредитів, депозитів, операцій з цінними паперами, формування резервів. Прибуток банку формується на рахунках класу 6 «Доходи» та класу 7 «Витрати», а фінансовий результат визначається на рахунках класу 5. Кожна банківська операція має чітко прописану кореспонденцію рахунків, відхилення від якої є порушенням [33].

Окремо треба говорити про Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями. Це один з найважливіших документів, який безпосередньо впливає на величину прибутку банку. Саме це положення визначає, скільки банк має відрахувати до резервів під кожен кредит залежно від його якості та ризиковості. Чим більші резерви змушений формувати банк, тим менше у нього залишається прибутку. Національний банк неодноразово вносив зміни до цього документу, особливо після 2014 р., коли погіршення економічної ситуації призвело до зростання проблемних кредитів у банківській системі [34].

Міжнародні стандарти фінансової звітності відіграють все більшу роль у регулюванні банківського обліку в Україні. Згідно із Законом України «Про

бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», банки зобов'язані складати фінансову звітність за міжнародними стандартами. Це означає, що поряд із національними правилами обліку банкірам доводиться орієнтуватися й на вимоги МСФЗ, зокрема МСФЗ 9 "Фінансові інструменти", який регулює облік кредитів та формування резервів. Перехід на МСФЗ 9 з 2018 р. суттєво змінив підходи до визначення прибутку банків, адже запровадив нову модель оцінки кредитних ризиків на основі очікуваних збитків замість понесених [35].

Постанова Правління НБУ «Про затвердження Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України» встановлює конкретні форми звітності, які банки мають подавати регулятору та оприлюднювати для широкого загалу. Серед цих форм ключове значення для аналізу прибутку мають Звіт про прибутки і збитки та Звіт про фінансові результати. Ці документи детально розкривають структуру доходів та витрат банку, дозволяючи зрозуміти, звідки прийшов прибуток і на що пішли кошти. Цікаво, що НБУ вимагає публікувати фінансову звітність банків на їхніх офіційних веб-сайтах, забезпечуючи прозорість банківської системи для всіх зацікавлених осіб [36].

Податкове законодавство теж суттєво впливає на облік прибутку банків, адже від правильного визначення фінансового результату залежить сума податку на прибуток. Податковий кодекс України містить окремі норми щодо оподаткування банківської діяльності, які іноді відрізняються від правил бухгалтерського обліку. Наприклад, не всі витрати, які банк визнає в бухгалтерському обліку, дозволяється враховувати при визначенні оподаткованого прибутку. Це створює ситуацію, коли банку доводиться вести подвійний облік: бухгалтерський прибуток для акціонерів та звітності і податковий прибуток для розрахунків з бюджетом. Різниці між цими двома величинами можуть бути досить значними, особливо коли йдеться про формування резервів чи переоцінку активів [37].

Формування прибутку комерційного банку відбувається у рамках як національного, так і міжнародного регулювання. Узагальнення ключових

взаємозв'язків представлено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Взаємозв'язок між національними нормативами та міжнародними стандартами у формуванні прибутку банків

<i>Сфера регулювання</i>	<i>Національний нормативний документ</i>	<i>Відповідний міжнародний стандарт (МСФЗ)</i>	<i>Сутність узгодження</i>
Облік доходів і витрат	Інструкція про План рахунків НБУ (№60, 2017)	МСФЗ 1 «Подання фінансової звітності»	Гармонізація структури рахунків із міжнародними принципами обліку доходів і витрат.
Оцінка кредитних ризиків і формування резервів	Положення НБУ №351 (2016)	МСФЗ 9 «Фінансові інструменти»	Перехід від моделі понесених збитків до моделі очікуваних збитків.
Консолідована звітність	Постанова НБУ №373 (2011)	МСФЗ 10 «Консолідована фінансова звітність»	Узгодження правил складання звітності банківських груп.
Розкриття інформації для користувачів	Вимоги НБУ до оприлюднення звітності	МСФЗ 7 «Розкриття інформації про фінансові інструменти»	Забезпечення прозорості структури прибутку та ризиків банку.

Джерело: складено автором на основі [32 – 38]

Закон України «Про банки і банківську діяльність» є фундаментом усього банківського регулювання в країні. Саме цей закон визначає, що таке банк, які операції він може проводити, як здійснюється нагляд за банками. Стосовно обліку прибутку закон встановлює загальні принципи: банки зобов'язані вести облік відповідно до законодавства, забезпечувати достовірність звітності, дотримуватися встановлених нормативів [38].

Нормативи, встановлені НБУ, хоч і не регулюють безпосередньо облік, але істотно впливають на поведінку банків та їхню прибутковість (табл. 1.9). Постанова Правління НБУ «Про затвердження Положення про порядок розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні» визначає вимоги до достатності капіталу, ліквідності, ризиковості активів. Якщо банк порушує ці нормативи через недостатність прибутку чи збитки, НБУ може застосувати санкції або навіть розпочати процедуру виведення банку з ринку. Іноді банку доводиться утримуватися від виплати дивідендів, навіть якщо є

прибуток, щоб не погіршити норматив достатності капіталу [39].

Таблиця 1.9

**Вплив нормативно-правових актів на показники прибутковості
банків**

<i>Група нормативів</i>	<i>Приклади документів</i>	<i>Основний вплив на прибутковість</i>	<i>Механізм впливу</i>
Облікові	План рахунків НБУ, МСФЗ 9	Визначення структури доходів і витрат	Формує методiku відображення фінансових результатів.
Податкові	Податковий кодекс України	Зменшення чистого прибутку після оподаткування	Регулює податкові різниці між бухгалтерським і податковим прибутком.
Регуляторні	Нормативи достатності капіталу, ліквідності	Обмеження на розподіл прибутку, дивіденди	Забезпечує стабільність, але може стримувати короткострокову прибутковість.
Аудиторські та контрольні	Положення №311, №64 НБУ	Підвищення достовірності звітності	Зменшення ризику помилок і маніпуляцій з прибутком.
Антивідмивальні	Закон №361 – IX	Репутаційні та фінансові ризики	Уникнення штрафів, підвищення прозорості діяльності.

Джерело: складено автором на основі [39]

Положення про організацію внутрішнього аудиту в банках України вимагає від кожного банку створити незалежний підрозділ внутрішнього аудиту. Одним із ключових завдань цього підрозділу є перевірка достовірності обліку та звітності, включаючи правильність визначення прибутку. Внутрішні аудитори мають право перевіряти будь – які документи та операції банку, виявляти помилки в обліку та вимагати їх виправлення. Це створює додатковий рівень контролю за достовірністю фінансової інформації ще до того, як звітність потрапить до регулятора чи буде оприлюднена [40].

Законодавство про протидію легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, теж впливає на облік банківських операцій. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» вимагає від банків ретельно перевіряти всі операції

клієнтів та звітувати про підозрілі операції. Якщо виявляється, що банк проводив сумнівні операції, він може отримати штраф, що зменшить прибуток. До того ж, втрата репутації через залучення до відмивання грошей може коштувати банку набагато дорожче, ніж будь – які штрафи [41].

Вимоги до корпоративного управління в банках теж мають нормативне закріплення у Положенні про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах. Це положення вимагає від банків створювати комітети з питань аудиту, ризиків, винагород, які мають контролювати, зокрема, достовірність фінансової звітності та обґрунтованість показників прибутку. Наглядова рада банку несе відповідальність за затвердження фінансової звітності та має переконатися у її достовірності перед публікацією. Таким чином законодавство намагається розподілити відповідальність за якість обліку між різними органами управління банку [42].

Міжнародна практика банківського регулювання впливає на українське законодавство через імплементацію Базельських принципів. Хоча Базельські угоди не є обов'язковими для України як міжнародні договори, НБУ добровільно впроваджує їхні рекомендації для підвищення стійкості банківської системи. Базель III запровадив додаткові вимоги до капіталу банків, нові підходи до оцінки ризиків, що безпосередньо впливає на прибутковість банків [43].

Варто також згадати про роль професійних стандартів у регулюванні обліку прибутку банків. Асоціація українських банків та інші професійні об'єднання розробляють методичні рекомендації та роз'яснення до нормативних актів НБУ. Хоча ці документи не мають юридичної сили, вони допомагають банкірам правильно застосовувати законодавство на практиці. Особливо цінними є роз'яснення щодо спірних питань обліку, які виникають через недосконалість або невизначеність нормативних актів. Професійна спільнота також бере участь у обговоренні проектів нових нормативів, що дозволяє НБУ врахувати практичні проблеми банків при розробці регулювання [44].

Сучасна тенденція розвитку нормативної бази полягає у посиленні вимог

до прозорості та якості корпоративного управління в банках. Після масових банкрутств 2014–2017 років регулятор усвідомив, що формальне дотримання правил обліку недостатньо, якщо власники банку свідомо маніпулюють звітністю. Тому останні зміни законодавства спрямовані на посилення особистої відповідальності керівників та власників банків за достовірність фінансової інформації. Запроваджуються механізми перевірки благонадійності власників, посилюється контроль за пов'язаним кредитуванням, впроваджуються вимоги до незалежності членів наглядової ради. Всі ці заходи мають на меті зробити показники прибутку банків більш достовірними та придатними для прийняття рішень інвесторами та регулятором [44].

Отже, нормативно-правове забезпечення обліку та аналізу прибутку в комерційних банках України являє собою розгалужену систему законодавчих актів, постанов Національного банку та міжнародних стандартів, які в комплексі регулюють усі етапи формування та відображення фінансових результатів банківської діяльності. Ця система побудована на принципах прозорості, достовірності та підзвітності, що особливо важливо з огляду на специфіку банківського бізнесу та його роль у стабільності всієї фінансової системи країни.

Поєднання національних норм, встановлених НБУ через детальні інструкції та положення, з вимогами міжнародних стандартів фінансової звітності створює надійний фундамент для об'єктивного визначення прибутковості банків. Водночас регуляторна база постійно вдосконалюється, враховуючи уроки банківських криз та адаптуючись до нових викликів цифрової епохи. Саме завдяки цьому комплексному підходу до регулювання стає можливим не лише контролювати діяльність банків, а й забезпечувати довіру вкладників, інвесторів та суспільства до банківської системи загалом.

Висновки до розділу 1

У результаті аналізу теоретичних основ обліку та аналізу прибутку в комерційних банках можна зробити висновок про ключову роль прибутку як показника ефективності банківської діяльності. Прибуток не лише відображає фінансові результати, а й слугує основою для прийняття управлінських рішень і стратегічного розвитку банку.

Структура прибутку формується з різних джерел: операційних доходів, інвестиційних результатів та інших фінансових інструментів. Розуміння цих джерел допомагає банкам ефективно планувати свою діяльність і прогнозувати фінансові результати.

Діяльність комерційних банків має свої особливості, які впливають на облік і аналіз прибутку. Високий рівень ризиків, складність фінансових операцій та вимоги до прозорості вимагають уважного контролю і точного обліку.

Нормативно – правове регулювання відіграє важливу роль у формуванні достовірної інформації про прибуток. Закони, положення НБУ та міжнародні стандарти забезпечують прозорість фінансової звітності та підтримують довіру до банківської системи.

Таким чином, комплексний підхід до прибутку поєднує економічну сутність, джерела формування та правила обліку. Це дозволяє банкам ефективно управляти ресурсами і зміцнювати фінансову стабільність.

Отже, облік і аналіз прибутку є не лише фінансовим інструментом, а й основою для прийняття рішень, стратегічного планування та розвитку комерційних банків.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ПРИБУТКУ В УСТАНОВАХ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

2.1. Організація обліку прибутку в банківській установі

Система обліку прибутку в комерційному банку являє собою сукупність методологічних, організаційних та технічних рішень, спрямованих на достовірне відображення фінансових результатів діяльності установи. Для дослідження особливостей організації обліку прибутку обрано АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» – системно важливий банк з іноземним капіталом, що працює на українському ринку з 1993 р. та станом на кінець 2024 р. посідає стійкі позиції у банківській системі України за обсягами активів та показниками прибутковості [45].

Облік прибутку в банку здійснюється відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності, які є обов'язковими для застосування банківськими установами України згідно з вимогами Національного банку. Основними стандартами, що регулюють визнання доходів та витрат, виступають МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» та МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами». Застосування цих стандартів забезпечує прозорість та порівнянність фінансової звітності з міжнародною практикою [46].

Організація обліку прибутку в банку ґрунтується на ряді фундаментальних принципів, які забезпечують достовірне відображення фінансових результатів. Вони регламентують момент визнання доходів і витрат та порядок їх співвіднесення між собою. Наступна таблиця узагальнює ці принципи та ілюструє їх застосування на прикладі банківських операцій (табл. 2.1).

Базовим принципом організації обліку є метод нарахування, за яким доходи та витрати визнаються в періоді їх виникнення незалежно від часу фактичного надходження або сплати грошових коштів. Цей принцип дозволяє

відобразити реальний фінансовий результат діяльності банку за звітний період, уникаючи спотворень, пов'язаних з часовими розривами між виникненням права на дохід та його фактичним отриманням. Наприклад, процентні доходи за кредитами нараховуються щоденно протягом всього строку дії кредитного договору, незважаючи на те, що позичальник може сплачувати проценти щомісячно або щоквартально [47].

Таблиця 2.1

Фундаментальні принципи обліку прибутку

<i>Принцип</i>	<i>Суть принципу</i>	<i>Приклад застосування в банку</i>
Метод нарахування	Доходи та витрати визнаються у періоді їх виникнення	Процентні доходи нараховуються щоденно, навіть якщо платежі надходять щомісяця
Відповідність доходів і витрат	Витрати визнаються разом із доходами, які вони забезпечують	Процентні витрати за депозитами визнаються у тому ж періоді, що й доходи по кредитах, профінансованих цими депозитами
Метод ефективної ставки відсотка	Розрахунок доходу шляхом дисконтування майбутніх грошових потоків	Визнання рівномірного процентного доходу протягом строку дії кредиту з урахуванням комісій та премій

Джерело: складено автором на основі [47]

Другим фундаментальним принципом виступає принцип відповідності доходів і витрат, згідно з яким витрати, пов'язані з отриманням конкретних доходів, визнаються в тому самому звітному періоді, що й відповідні доходи. Це дозволяє коректно визначити прибутковість окремих операцій та напрямків діяльності банку. Зокрема, якщо банк визнає процентний дохід за виданим кредитом, він одночасно має визнати процентні витрати за депозитом, з якого профінансовано цей кредит, а також відповідну частину операційних витрат [48].

Методологія обліку процентних доходів базується на застосуванні методу ефективної ставки відсотка, який передбачає розрахунок ставки, що дисконтує очікувані майбутні грошові потоки за фінансовим інструментом до його валової балансової вартості. Ефективна ставка враховує не лише номінальну процентну ставку за договором, а й усі комісії, що є невід'ємною частиною фінансового

інструменту, первісні витрати на його створення, премії або дисконти. Використання ефективної ставки забезпечує рівномірне визнання процентного доходу протягом всього строку дії фінансового інструменту.

Процес визнання процентних доходів організовано у вигляді автоматизованої процедури, що включає щоденне нарахування процентів на залишок заборгованості за кредитами та іншими борговими фінансовими активами. Автоматизована банківська система розраховує суму процентного доходу за формулою, що враховує валову балансову вартість активу, ефективну ставку відсотка та кількість днів у періоді нарахування. Результати розрахунків автоматично відображаються у відповідних бухгалтерських регістрах, що мінімізує ризики помилок та забезпечує оперативність обліку [49].

Особливу увагу в організації обліку приділено процентним доходам за фінансовими активами з кредитним знеціненням. Відповідно до вимог МСФЗ 9, фінансові активи класифікуються за трьома стадіями кредитного ризику. До першої стадії відносяться активи з низьким кредитним ризиком, за якими не спостерігається суттєвого зростання ризику з моменту первісного визнання. Друга стадія охоплює активи, за якими відбулося значне підвищення кредитного ризику, але ще не настав дефолт. Третя стадія включає активи з об'єктивними ознаками кредитного знецінення [50].

Для активів першої та другої стадій процентний дохід розраховується шляхом застосування ефективної ставки відсотка до валової балансової вартості активу. Натомість для активів третьої стадії методологія змінюється, і процентний дохід визначається шляхом застосування ефективної ставки відсотка до амортизованої собівартості, тобто до валової балансової вартості за вирахуванням резерву під очікувані кредитні збитки. Така методика відповідає принципу обачності, оскільки банк визнає дохід лише в тій частині, яку реально очікує отримати від проблемного позичальника [50].

Організація обліку комісійних доходів здійснюється відповідно до п'ятиетапної моделі визнання доходу, передбаченої МСФЗ 15. Перший етап передбачає ідентифікацію договору з клієнтом та оцінку ймовірності отримання

відшкодування. Другий етап включає визначення окремих зобов'язань до виконання, які містяться в договорі. На третьому етапі визначається ціна договору з урахуванням усіх форм оплати. Четвертий етап передбачає розподіл ціни договору між окремими зобов'язаннями пропорційно їх відносній відокремленій ціні продажу. На п'ятому етапі дохід визнається в момент виконання зобов'язання або протягом періоду виконання [50].

Комісійні доходи диференціюються за характером виконання зобов'язань перед клієнтом. Комісії за послуги, що надаються одномоментно, визнаються в момент завершення операції. До таких комісій належать винагороди за переказ коштів, за здійснення конверсійних операцій, за видачу готівки. Бухгалтерський облік таких комісій організовано таким чином, що в момент проведення операції автоматично формується проводка з визнання доходу [51].

Комісії за послуги, що надаються протягом тривалого періоду, визнаються методом розподілу доходу пропорційно строку надання послуги. До таких комісій відносяться плата за обслуговування кредитних ліній, річна плата за обслуговування платіжних карток, комісії за супроводження інвестиційних проектів. В обліку така комісія спочатку відображається на рахунку відстрочених доходів, а потім щомісячно рівними частинами переноситься до складу поточних доходів звітного періоду. Така методика забезпечує рівномірне визнання доходу відповідно до виконання зобов'язань банку [52].

Система обліку витрат організована за принципом їх класифікації на процентні та непроцентні витрати. Процентні витрати включають витрати на залучення ресурсів та обліковуються симетрично до процентних доходів із застосуванням методу ефективної ставки відсотка. Щоденно система нараховує процентні витрати за депозитами клієнтів, міжбанківськими кредитами, субординованим боргом та іншими процентними зобов'язаннями. Сума нарахованих процентних витрат автоматично відображається у відповідних регістрах бухгалтерського обліку.

Амортизація основних засобів та нематеріальних активів відображає поступове перенесення вартості довгострокових активів на витрати періоду.

Організація обліку амортизації передбачає визначення строку корисного використання для кожного об'єкта, вибір методу нарахування амортизації та щомісячне автоматичне формування амортизаційних відрахувань. Банк застосовує прямолінійний метод амортизації, за яким вартість активу рівномірно розподіляється протягом строку його корисного використання. Така методика забезпечує стабільність витрат та відповідає принципу систематичного розподілу вартості активу між періодами отримання економічних вигод від його використання [53].

Організація обліку комісійних доходів та амортизації активів забезпечує правильне відображення доходів і витрат банку відповідно до принципу систематичного розподілу та виконання зобов'язань перед клієнтами. Таблиця 2.2. демонструє методику обліку, період визнання та приклади відповідних доходів і витрат.

Таблиця 2.2

Облік комісійних доходів та амортизації активів

<i>Тип доходу / витрат</i>	<i>Методика обліку</i>	<i>Період визнання</i>	<i>Приклади / Об'єкти</i>
Комісійні доходи за одномоментні послуги	Визнання в момент завершення операції	Одноразово	Перекази коштів, конверсійні операції, видача готівки
Комісійні доходи за послуги протягом періоду	Розподіл доходу пропорційно строку надання послуги	Щомісяця протягом періоду	Обслуговування кредитних ліній, платіжних карток, супровід інвестиційних проектів
Амортизація основних засобів та нематеріальних активів	Прямолінійний метод	Щомісячно протягом строку корисного використання	Комп'ютери, офісне обладнання, програмне забезпечення

Джерело: складено автором на основі [53]

Окремим напрямком організації обліку є формування резервів під очікувані кредитні збитки, що здійснюється відповідно до вимог МСФЗ 9. Банк зобов'язаний на кожную звітну дату оцінювати очікувані кредитні збитки за всіма борговими фінансовими активами. Методологія розрахунку резервів базується на концепції очікуваних збитків, яка передбачає прогнозування майбутніх втрат

на основі статистичних моделей, історичних даних та експертних оцінок.

Процес формування резервів організовано у вигляді багатоетапної процедури. На першому етапі здійснюється класифікація фінансових активів за стадіями кредитного ризику на основі критеріїв значного зростання кредитного ризику. Для активів першої стадії резерв створюється в розмірі дванадцятимісячних очікуваних кредитних збитків. Для активів другої та третьої стадій резерв формується в розмірі очікуваних кредитних збитків за весь строк дії інструменту [54].

На другому етапі застосовуються статистичні моделі для розрахунку параметрів кредитного ризику. Ключовими параметрами виступають ймовірність дефолту, величина втрат у разі дефолту та сума під ризиком на момент дефолту. Моделі розробляються на основі внутрішніх історичних даних банку про частоту дефолтів, рівень відшкодування за проблемними кредитами, структуру забезпечення. При розробці моделей враховуються макроекономічні чинники, галузеві ризики, регіональні особливості, характеристики позичальників.

На третьому етапі результати модельних розрахунків коригуються з урахуванням прогностичної інформації та експертних суджень. Банк аналізує прогнози макроекономічних показників, таких як темпи зростання економіки, рівень безробіття, інфляція, валютний курс, процентні ставки. Експертні судження застосовуються для врахування факторів, які не повністю відображені в статистичних моделях, зокрема геополітичних ризиків, змін у регуляторному середовищі, галузевих тенденцій.

Результатом процесу оцінки стає визначення суми резерву під очікувані кредитні збитки для кожного фінансового активу. Зміни в оцінці резервів відображаються в обліку через визнання витрат на формування резервів або доходів від їх відновлення. Якщо на звітну дату оцінка очікуваних збитків зросла порівняно з попереднім періодом, банк визнає додаткові витрати на формування резервів, що зменшує прибуток. Навпаки, якщо оцінка очікуваних збитків знизилася внаслідок покращення кредитної якості портфеля, банк

визнає дохід від відновлення резервів, що збільшує прибуток [55].

Організаційна структура бухгалтерської служби банку побудована за принципом розподілу функцій та відповідальності між спеціалізованими підрозділами (табл. 2.3). Департамент обліку та звітності координує весь процес бухгалтерського обліку та несе відповідальність за достовірність фінансової звітності. У складі департаменту функціонують відділи, спеціалізовані за напрямками обліку: відділ обліку активних операцій, відділ обліку пасивних операцій, відділ обліку операцій з цінними паперами, відділ обліку основних засобів та нематеріальних активів, відділ обліку розрахунків [44].

Таблиця 2.3

**Організаційна структура бухгалтерської служби банку АТ «Креді
Агріколь»**

<i>Підрозділ</i>	<i>Основні функції</i>	<i>Відповідальність</i>
Департамент обліку та звітності	Координація бухгалтерського обліку, підготовка фінансової звітності	Достовірність фінансової звітності
Відділ обліку активних операцій	Облік кредитів, інвестиційних активів	Точність відображення операцій у балансі
Відділ обліку пасивних операцій	Облік депозитів, залучених коштів	Коректність нарахування зобов'язань
Відділ обліку операцій з цінними паперами	Облік цінних паперів, торговельних операцій	Дотримання правил обліку фінансових інструментів
Відділ обліку основних засобів та нематеріальних активів	Облік амортизації, модернізації та придбання	Своєчасне та правильне відображення витрат
Відділ обліку розрахунків	Контроль грошових потоків, розрахунки з контрагентами	Точність проведення розрахунків

Джерело: складено автором на основі [44]

Управління фінансового планування та контролю здійснює управлінський облік та аналіз прибутковості різних напрямків діяльності банку. Цей підрозділ отримує дані бухгалтерського обліку та трансформує їх у управлінську звітність, що деталізує фінансові результати за бізнес – лініями, продуктами, клієнтськими сегментами, регіонами, відділеннями. Управлінський облік дозволяє визначити рентабельність кожного продукту з урахуванням прямих та непрямих витрат, розподілених за обґрунтованими базами розподілу [56].

Департамент управління ризиками відповідає за методологію оцінки кредитних ризиків та розрахунків резервів під очікувані кредитні збитки. Цей підрозділ розробляє та підтримує статистичні моделі оцінки ризиків, здійснює регулярний моніторинг кредитного портфеля, визначає рівень резервів для окремих кредитів та портфелів однорідних кредитів.

Служба внутрішнього аудиту виконує функцію незалежного контролю правильності організації та ведення бухгалтерського обліку. Внутрішні аудитори здійснюють планові та позапланові перевірки достовірності облікової інформації, дотримання встановлених процедур, відповідності обліку вимогам стандартів та внутрішніх регламентів. За результатами перевірок складаються звіти з рекомендаціями щодо усунення виявлених недоліків та вдосконалення облікових процесів [56].

Така організаційна структура базується на принципі трьох ліній захисту, що забезпечує багаторівневий контроль за обліком прибутку (табл. 2.4). Перша лінія захисту формується бізнес – підрозділами, які здійснюють операції та несуть первинну відповідальність за їх правильне оформлення. Друга лінія захисту представлена підрозділами ризик – менеджменту та фінансового контролю, які здійснюють незалежну перевірку операцій та методології їх обліку. Третя лінія захисту реалізується службою внутрішнього аудиту, що проводить комплексну оцінку ефективності всієї системи обліку та контролю [57].

Таблиця 2.4

Принцип трьох ліній захисту у контролі обліку прибутку

<i>Лінія захисту</i>	<i>Суб'єкти</i>	<i>Основна функція</i>	<i>Приклади</i>
Перша лінія	Бізнес – підрозділи	Первинний контроль за операціями та їх правильним оформленням	Виконання кредитних операцій, оформлення депозитів
Друга лінія	Підрозділи ризик – менеджменту та фінансового контролю	Незалежна перевірка операцій та методології обліку	Контроль коректності нарахування резервів, аналіз управлінської звітності
Третя лінія	Служба	Комплексна оцінка	Планові та позапланові

	внутрішнього аудиту	ефективності системи обліку та контролю	аудити, рекомендації щодо вдосконалення процесів
--	---------------------	---	--

Джерело: складено автором на основі [57]

Автоматизація облікових процесів здійснюється на базі інтегрованої автоматизованої банківської системи, яка об'єднує всі операційні та облікові процеси банку (табл. 2.5). Система забезпечує автоматичне формування бухгалтерських проводок на основі первинних документів та даних про здійснені операції. Коли співробітник операційного підрозділу вводить інформацію про операцію в систему, вона автоматично генерує відповідні облікові проводки згідно з налаштованими правилами кореспонденції рахунків.

Автоматизація нарахування процентних доходів та витрат організована у вигляді щоденної пакетної обробки даних. Система аналізує залишки за всіма процентними активами та зобов'язаннями, розраховує суми процентів на основі ефективних ставок та кількості днів у періоді, формує відповідні проводки. Результати автоматичного нарахування процентів підлягають контролю з боку бухгалтерії шляхом звірки контрольних сум та аналізу відхилень від очікуваних значень.

Таблиця 2.5

Автоматизація облікових процесів у банку

<i>Процес обліку</i>	<i>Методика автоматизації</i>	<i>Основні функції системи</i>	<i>Переваги</i>
Формування бухгалтерських проводок	На основі первинних документів та даних про операції	Генерація проводок, кореспонденція рахунків	Мінімізація помилок, оперативність обліку
Нарахування процентних доходів та витрат	Щоденна пакетна обробка даних, ефективна ставка	Розрахунок сум процентів, автоматичне формування проводок	Контроль та звірка сум, підвищення точності
Роботизація рутинних операцій	Виконання типових бухгалтерських завдань, зведення даних, формування звітів	Автоматичне вивантаження та обробка даних	Скорочення ручної праці, вивільнення часу для аналітики

Джерело: складено автором на основі [58]

Впровадження технологій роботизованої автоматизації процесів

дозволило автоматизувати рутинні операції обліку, які раніше виконувалися вручну. Програмні роботи здійснюють вивантаження даних з різних систем, їх зведення та звірку, формування регламентних звітів, виконання типових бухгалтерських операцій. Це суттєво підвищило ефективність облікових процесів, скоротило ризики помилок та вивільнило час співробітників для виконання аналітичних та контрольних функцій [59].

Організація аналітичного обліку прибутку передбачає деталізацію доходів та витрат за множинними аналітичними ознаками. Доходи та витрати обліковуються у розрізі організаційних підрозділів, що дозволяє оцінити внесок кожного відділення у загальний фінансовий результат. Аналітика за продуктами дає змогу визначити прибутковість окремих банківських продуктів. Сегментація за типами клієнтів забезпечує інформацією про рентабельність роботи з корпоративними клієнтами, малим та середнім бізнесом, приватними особами [60].

Корпоративний банкінг охоплює операції з обслуговування юридичних осіб, включаючи кредитування, Розрахунково-касове обслуговування, операції зовнішньоекономічної діяльності, торговельне фінансування. Доходи цього сегменту формуються переважно за рахунок процентної маржі від корпоративних кредитів та комісій за надані послуги. Витрати включають процентні витрати за депозитами юридичних осіб, операційні витрати корпоративних підрозділів, витрати на формування резервів за корпоративними кредитами [61].

Роздрібний банкінг включає обслуговування приватних клієнтів через мережу відділень та дистанційні канали. Основні джерела доходів сегменту – споживче кредитування, автокредитування, іпотечне кредитування, комісії за обслуговування платіжних карток та рахунків. Витрати сегменту формуються з процентних виплат за депозитами фізичних осіб, операційних витрат роздрібною мережі, витрат на резерви за роздрібними кредитами [61].

Розподіл доходів між сегментами здійснюється на основі прямого віднесення доходів до того сегменту, операції якого їх генерують. Процентні

доходи за корпоративними кредитами відносяться на сегмент корпоративного банкінгу, за роздрібними кредитами – на сегмент роздрібною банкінгу, за інвестиційними вкладеннями – на сегмент казначейства. Комісійні доходи розподіляються аналогічно залежно від того, який сегмент надав послугу клієнту [61].

Облік податку на прибуток організовано відповідно до вимог МСБО 12 «Податки на прибуток». Цей стандарт вимагає визнання не лише поточного податку на прибуток, який підлягає сплаті за результатами звітного періоду, а й відстрочених податкових активів та зобов'язань, що виникають через тимчасові різниці між бухгалтерською та податковою базами оцінки активів і зобов'язань.

Внутрішній контроль за обліком прибутку організовано у вигляді системи процедур та механізмів, які забезпечують достовірність облікової інформації та виявлення помилок (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Система внутрішнього контролю за обліком прибутку в банку

<i>Напрямок контролю</i>	<i>Методика / процедура</i>	<i>Об'єкти контролю</i>	<i>Особливості</i>
Контроль повноти відображення операцій	Звірка даних між операційними та бухгалтерськими підсистемами	Усі операції банку	Виявлення неповного відображення операцій, аналіз розбіжностей
Контроль правильності класифікації доходів і витрат	Перевірка віднесення операцій до відповідних категорій, аналіз динаміки статей	Доходи та витрати за статтями	Вбудовані правила автоматичної класифікації + ручна перевірка складних операцій
Контроль застосування методів оцінки	Перевірка розрахунків резервів та справедливої вартості фінансових інструментів	Резерви під очікувані кредитні збитки, фінансові інструменти	Погодження з методологією, незалежна оцінка внутрішнім аудитом
Контроль звітності про прибутки та збитки	Формування щоденної та щомісячної звітності, порівняння фактичних та планових показників	Фінансові результати за сегментами, продуктами, регіонами	Забезпечення оперативної інформації для керівництва та аналізу ефективності
Контроль в умовах невизначеності (військовий стан)	Додаткові критерії оцінки кредитного ризику, підвищене резервування для ризикових клієнтів	Кредитні портфелі, клієнти з тимчасово окупованих територій	Адаптація методології до надзвичайних умов, збереження достовірності фінансової інформації

Джерело: складено автором на основі [61]

Основні напрямки контролю включають контроль повноти відображення операцій, контроль правильності класифікації доходів та витрат, контроль застосування коректних методів оцінки, контроль дотримання принципів визнання доходів і витрат [62].

Контроль повноти відображення операцій здійснюється шляхом звірки даних різних підсистем банку. Операційні підсистеми фіксують всі здійснені операції, бухгалтерська підсистема формує облікові проводки на основі цих операцій. Регулярно проводиться звірка кількості та сум операцій між підсистемами для виявлення розбіжностей [62].

Контроль правильності класифікації доходів та витрат включає перевірку коректності віднесення операцій до відповідних категорій доходів і витрат. Автоматизована система містить вбудовані правила класифікації, але складні або нестандартні операції можуть вимагати ручного втручання. Контрольні процедури включають аналіз динаміки окремих статей доходів і витрат, виявлення нетипових змін, які можуть свідчити про помилки класифікації.

Контроль застосування коректних методів оцінки особливо важливий для резервів під очікувані кредитні збитки та справедливої вартості фінансових інструментів. Департамент управління ризиками готує розрахунки резервів на основі встановленої методології, департамент обліку перевіряє відповідність розрахунків методології та коректність вихідних даних, служба внутрішнього аудиту періодично проводить незалежну оцінку обґрунтованості методології та розрахунків [62].

Звітність про прибутки та збитки формується на різних рівнях деталізації для різних користувачів. Щоденна операційна звітність надає керівництву банку оперативну інформацію про поточні фінансові результати з деталізацією за основними статтями доходів і витрат. Щомісячна управлінська звітність включає детальний аналіз прибутковості за сегментами, продуктами, регіонами з порівнянням фактичних результатів з плановими показниками та попередніми

періодами [63].

Організація обліку прибутку в умовах невизначеності, пов'язаної з військовим станом, потребувала адаптації методології та посилення контрольних процедур. Банк впровадив додаткові критерії оцінки кредитного ризику, що враховують географічне розташування позичальників та їх активів. Для клієнтів з тимчасово окупованих територій застосовувалися підвищені норми резервування з огляду на обмежені можливості обслуговування боргу та доступу до забезпечення [63].

Таким чином, організація обліку прибутку в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» являє собою комплексну систему методологічних, організаційних та технологічних рішень, що забезпечують достовірне відображення фінансових результатів діяльності банку відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності. Ефективна організація обліку створює інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, контролю за прибутковістю різних напрямків діяльності та забезпечення довіри зовнішніх користувачів до фінансової звітності банку.

2.2. Методика обліку прибутку комерційного банку

Методика обліку прибутку комерційного банку являє собою систему конкретних способів, прийомів і процедур, за допомогою яких здійснюється відображення в обліку всіх операцій, що формують фінансовий результат банківської діяльності. На відміну від загальних принципів організації обліку, методика деталізує технічні аспекти облікового процесу: порядок визнання доходів і витрат, алгоритми розрахунку ключових показників, конкретні бухгалтерські проводки та автоматизовані процедури їх формування. Розуміння методики обліку критично важливе для забезпечення достовірності фінансової звітності, адже саме від правильності застосування облікових процедур залежить об'єктивність відображення прибутковості банку [64].

Розглянемо актуальну методику обліку на основі даних АТ «Креді Агріколь».

Облік доходів у банківській установі розпочинається з чіткого визначення моменту їх визнання, що регламентується МСФЗ 15 "Дохід від договорів з клієнтами" та МСФЗ 9 "Фінансові інструменти". Процентні доходи визнаються методом нарахування з використанням ефективної ставки відсотка, що означає їх щоденне відображення в обліку незалежно від фактичного отримання грошей від клієнта. Автоматизована банківська система АТ "АТ «Креді Агріколь Банк» щоденно о 23:59 запускає процес нарахування процентів по всьому кредитному портфелю, формуючи бухгалтерську проводку: Д-т 2039 "Нараховані доходи" – К-т 6010 "Процентні доходи" (табл. 2.7) [44].

Таблиця 2.7

**Методика щоденного автоматичного нарахування процентних доходів
за кредитами у АТ «Креді Агріколь»**

<i>Стадія кредиту</i>	<i>База нарахування</i>	<i>Формула розрахунку</i>	<i>Бухгалтерська проводка</i>	<i>Частота коригувань</i>
Стадія 1 (нормальні)	Валова балансова вартість	$\text{Залишок} \times \text{EIR} \div 365$	Д-т 2039 – К-т 60101	Щодня о 23:59
Стадія 2 (під наглядом)	Валова балансова вартість	$\text{Залишок} \times \text{EIR} \div 365$	Д-т 2039 – К-т 60101	Щодня о 23:59
Стадія 3 (дефолтні)	Амортизована собівартість	$(\text{Валова вартість} - \text{Резерв}) \times \text{EIR} \div 365$	Д-т 2039 – К-т 60101, потім сторно на суму резерву	Щодня о 23:59
Списані кредити	Не нараховуються	-	-	-

Джерело: складено автором на основі [44]

Сума розраховується за формулою: залишок заборгованості за кредитом $\times$ ефективна річна ставка / 365 днів, що дозволяє точно визначити процентний дохід за кожен день користування кредитом. Така методика забезпечує рівномірне визнання доходу протягом всього строку дії кредитного договору та відповідає принципу відповідності доходів і витрат звітним періодам [65].

Ефективна ставка відсотка, яка є ключовим елементом у розрахунку процентних доходів, визначається при первісному визнанні кредиту та не

змінюється протягом всього строку його дії, якщо не відбувається модифікація умов договору. При розрахунку ефективної ставки враховуються всі грошові потоки за кредитом: сума наданого кредиту, всі процентні платежі згідно з графіком, комісії за видачу кредиту, комісії за обслуговування кредиту, які є невід'ємною частиною доходу, та інші витрати, безпосередньо пов'язані з видачею кредиту [65].

Методика обліку процентних доходів за кредитами диференціюється залежно від стадії кредитного ризику, до якої віднесено кредит згідно з вимогами МСФЗ 9. Для кредитів стадії 1 та стадії 2, які вважаються працюючими, процентні доходи нараховуються на валову балансову вартість кредиту проводкою: Д-т 2039 "Нараховані доходи" – К-т 60101 "Процентні доходи за кредитами клієнтам" [66].

Таблиця 2.8 показує методику обліку комісійних доходів АТ «Креді Агріколь» за 2024 р. за різними типами послуг. Це дозволяє наочно оцінити структуру та значущість комісійних доходів банку.

Таблиця 2.8

Методика обліку комісійних доходів за типами послуг

<i>Тип послуги</i>	<i>Момент визнання доходу</i>	<i>Бухгалтерська проводка</i>	<i>Сума 2024, тис. грн</i>	<i>Частка, %</i>
Переказ коштів (миттєвий)	В момент виконання операції	Д-т 2600 – К-т 60301	384 567	45,7
Конвертація валюти	В момент операції	Д-т 2600 – К-т 60302	353 430	42,0
Обслуговування рахунку (місячна плата)	Пропорційно часу через 3520	Д-т 3520 – К-т 60301	243 253	28,9
Видача кредиту (разова)	В момент видачі або розподіл через EIR	Д-т 1001 – К-т 60303	156 789	18,6
Комісія від страхових компаній	При укладенні договору або розподіл	Д-т 2039/3700 – К-т 60305	82 225	9,8
Гарантії та акредитиви	При виконанні зобов'язання	Д-т 2039 – К-т 60304	48 674	5,8
Операції з цінними паперами	В момент операції	Д-т 2039 – К-т 60306	31 856	3,8

Джерело: складено автором на основі [44; 66]

Коли кредит переходить у стадію 3 через виникнення ознак знецінення (прострочення понад 90 днів, банкрутство позичальника, реструктуризація на не вигідних для банку умовах), система автоматично змінює методику нарахування процентів. З моменту переходу у стадію 3 процентні доходи нараховуються лише на амортизовану собівартість кредиту, яка дорівнює валовій балансовій вартості мінус резерв під очікувані кредитні збитки [66].

На повну суму процентів, розрахованих за ефективною ставкою на валову балансову вартість, та сторнувальна проводка Д-т 60101 "Поточні рахунки клієнтів у національній валюті" – К-т 2039 "Операції з цінними паперами" на суму процентів, нарахованих на резерв, що призводить до визнання доходу лише на чисту вартість кредиту.

У 2024 р. АТ "Креді Агріколь Банк" здійснив коригування нарахованих доходів за знеціненими кредитами на загальну суму 442 809 тис. грн., що складалося з 330 874 тис. грн за кредитами юридичним особам, 446 тис грн за іпотечними кредитами фізичних осіб та 111 489 тис грн за споживчими кредитами фізичних осіб. Ці коригування відображалися проводкою: Д-т 7090 "Відрахування в резерви" – К-т 2039 "Нараховані доходи", що зменшувало визнаний процентний дохід та одночасно збільшувало витрати на формування резервів. Така методика забезпечує консервативний підхід до визнання доходів за проблемними кредитами та відповідає принципу обачності, оскільки банк визнає дохід лише в тій мірі, в якій очікує реально отримати грошові кошти від позичальника [44].

Коли знецінений кредит переходить назад у стадію 2 або стадію 1 внаслідок покращення фінансового стану позичальника, система автоматично повертається до нарахування процентів на валову балансову вартість з дати переходу [66].

Облік процентних доходів за інвестиціями в цінні папери ведеться аналогічно обліку за кредитами з використанням методу ефективної ставки відсотка, але має специфіку залежно від класифікації цінних паперів. Для облігацій, що обліковуються за амортизованою собівартістю (наприклад,

облігації внутрішньої державної позики – ОВДП, які банк планує тримати до погашення), процентні доходи нараховуються щоденно проводкою: Д-т 2039 «Розрахунки за інвестиціями в цінні папери» – К-т 60103 «Процентні доходи за цінними паперами» [67].

Станом на 31 грудня 2024 р. портфель облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП), що обліковуються за амортизованою собівартістю, становив 3 059 957 тис. грн із середньозваженою дохідністю 17,98 % річних, що призвело до визнання процентних доходів за цими паперами в сумі 496 460 тис. грн. Процентні доходи нараховуються щоденно проводкою: Д-т 2039 «Розрахунки за інвестиціями в цінні папери» – К-т 60103 «Процентні доходи за цінними паперами» [44].

Для облігацій, що обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (наприклад, ОВДП у торговому портфелі на суму 5 168 649 тис. грн та казначейські облігації США на суму 6 119 843 тис. грн), процентні доходи також нараховуються за ефективною ставкою проводкою Д-т 2039 «Розрахунки за інвестиціями в цінні папери» – К-т 60103 «Процентні доходи за цінними паперами», а зміни справедливої вартості відображаються проводкою: Д-т або К-т 1300 «Цінні папери» – К-т або Д-т 5600 «Інший сукупний дохід», що не впливає на прибуток поточного періоду [44].

Комісійні доходи визнаються залежно від характеру послуги та моменту виконання обов’язку перед клієнтом згідно з п’ятиступеневою моделлю МСФЗ 15 [68]:

- Ідентифікація договору з клієнтом;
- Визначення обов’язків до виконання;
- Визначення ціни операції;
- Розподіл ціни між обов’язками;
- Визнання доходу при виконанні обов’язку.

Для одноразових послуг (переказ коштів, конвертація валюти, видача довідки) дохід визнається в момент надання послуги повністю проводкою: Д-т

2600 «Кошти клієнтів» або Д-т 1001 «Кошти в Національному банку України» – К-т 60301 «Комісійні доходи за Розрахунково-касове обслуговування» [68].

У 2024 р. комісійні доходи за операціями з іноземною валютою склали 353 430 тис. грн. Вони формуються як різниця між курсом продажу валюти клієнту та курсом купівлі валюти на міжбанківському ринку. При купівлі валюти у банку – контрагента проводка: Д-т 1002 «Кореспондентський рахунок в іноземній валюті» – К-т 1001 «Кореспондентський рахунок в національній валюті», при продажу клієнту: Д-т 2600 «Кошти клієнтів в національній валюті» – К-т 1002 «Кореспондентський рахунок в іноземній валюті», а комісійний дохід від операції відображається проводкою: Д-т 2600 «Кошти клієнтів в національній валюті» – К-т 60302 «Комісійні доходи за операціями з іноземною валютою» [44].

Комісійна винагорода від страхових компаній у 2024 р. становила 82 225 тис. грн і обліковувалася на субрахунку 60305 «Комісійна винагорода від страхових компаній». Дохід визнається в момент укладення договору страхування проводкою: Д-т 2039 «Розрахунки за інвестиціями в цінні папери» або Д-т 3700 «Розрахунки з іншими дебіторами» – К-т 60305 «Комісійна винагорода від страхових компаній», а після отримання коштів від страховика – Д-т 2062 «Кореспондентські рахунки в банках – нерезидентах» – К-т 2039 «Розрахунки за інвестиціями в цінні папери» або К-т 3700 «Розрахунки з іншими дебіторами» [44].

Якщо банк несе додаткові зобов'язання з обслуговування страхового договору протягом його дії, комісія розподіляється пропорційно строку договору через рахунок доходів майбутніх періодів. Найбільший обсяг таких комісій банк отримує при продажу автокредитів, оскільки страхування КАСКО є обов'язковою умовою, і банк має партнерські угоди з провідними страховими компаніями [69].

Отже, методика обліку прибутку комерційного банку є багатокомпонентною системою, що охоплює широкий спектр облікових процедур – від щоденного автоматичного нарахування процентних доходів за

тисячами кредитних договорів до складних розрахунків резервів під очікувані кредитні збитки з використанням статистичних моделей і прогнозних макроекономічних сценаріїв. Ключовою особливістю методики є її орієнтація на принцип нарахування та ефективну ставку відсотка, що забезпечує економічно обґрунтоване розподілення доходів і витрат у часі незалежно від моменту руху грошових коштів.

Високий рівень автоматизації облікових процесів у АТ "АТ «Креді Аґріколь Банк», що включає автоматичне формування проводок, розрахунок резервів та складання звітності, мінімізує ризики помилок і забезпечує оперативність отримання управлінської інформації. Застосування міжнародних стандартів фінансової звітності та найкращих практик материнської групи *Crédit Agricole* дозволяє банку підтримувати методику обліку на рівні, що відповідає вимогам глобального фінансового ринку, забезпечуючи прозорість і зрозумілість фінансових результатів для всіх зацікавлених сторін.

2.3. Напрями удосконалення обліку прибутку в установах комерційних банків

Сучасний облік прибутку в комерційних банках постійно стикається з новими викликами, пов'язаними як зі змінами регуляторних вимог, так і з розвитком банківських технологій та появою нових фінансових продуктів. АТ «Креді Аґріколь Банк», попри високий рівень організації обліку та використання міжнародних стандартів, має значний потенціал для подальшого вдосконалення облікових процесів.

Аналіз практики роботи банку дозволяє виділити кілька ключових напрямків, розвиток яких може суттєво підвищити точність, оперативність та аналітичну цінність облікової інформації про прибуток. Ці напрямки охоплюють як технологічні рішення, так і методологічні підходи до визнання, класифікації та аналізу компонентів фінансового результату [70].

Таблиця 2.9 узагальнює ключові напрямки удосконалення методики обліку прибутку в «АТ «Креді Агріколь Банк», визначаючи поточний стан процесів, цільові орієнтири та очікувані результати від їх впровадження. Представлені напрями охоплюють автоматизацію, розвиток моделей резервування, інтеграцію даних, вдосконалення управлінського обліку та підвищення якості контролю, що дозволяє оцінити потенціал підвищення точності обліку та ефективності роботи банку.

Таблиця 2.9

Пріоритетні напрямки удосконалення обліку прибутку в «АТ «Креді Агріколь Банк»

<i>Напрямок удосконалення</i>	<i>Поточний стан</i>	<i>Цільовий стан</i>	<i>Очікуваний ефект</i>	<i>Інвестиції, млн грн</i>	<i>Термін реалізації</i>
Автоматизація через AI/ML	80 RPA – роботів, базова автоматизація	150+ роботів, предиктивна аналітика	Економія 450 люд/годин/місяць, точність прогнозів +25%	8,5	18 міс
Удосконалення моделей резервування	3 макросценарії, базові параметри	5 сценаріїв, додаткові фактори (енергетика, воєнні ризики)	Точність оцінки ECL +15%, зменшення волатильності резервів	3,2	12 міс
Єдина платформа даних	5 окремих систем, ручні звірки	Консолідована Data Warehouse в реальному часі	Економія 280 люд/годин/місяць на звірки, помилки – 60%	12,7	24 міс
Управлінський облік за продуктами	Облік за 3 сегментами	Облік за 25+ продуктами, розподіл непрямих витрат	Виявлення 3 – 5 збиткових продуктів, оптимізація портфеля	5,4	15 міс
Сценарне прогнозування	1 базовий сценарій	3 сценарії + стрес – тести	Точність бюджету +30%, кращі стратегічні рішення	2,8	9 міс
Облік цифрових продуктів	Загальні принципи МСФЗ 15	Окремі методики для API, mobile, fintec	Коректне визнання доходів, уникнення штрафів регулятора	1,9	6 міс
ESG – облік та звітність	Базова звітність	Окремі субрахунки, оцінка кліматичних ризиків	Відповідність EU Тахопому, залучення ESG – інвесторів	4,6	18 міс
Система постійного контролю	Періодичні аудити	Автоматичний моніторинг + алерти в реальному часі	Виявлення помилок на 4 – 6 тижнів раніше, зменшення втрат	3,5	12 міс

Трансферне ціноутворення	Спрощений розподіл прибутку	Система ФТР з диференційованими ставками	Правильна оцінка рентабельності підрозділів, кращі стимули	4,1	14 міс
АВС-костинг операційних витрат	Облік за природою витрат	Облік за бізнес – процесами	Вартість одного кредиту/клієнта, оптимізація процесів	6,8	18 міс

Джерело: складено автором на основі [44]

Першим і найбільш очевидним напрямом удосконалення є подальша автоматизація процесів обліку прибутку. Хоч банк уже використовує 80 програмних робіт для виконання рутинних операцій, значна частина аналітичної та розрахункової роботи все ще виконується вручну. Розширення можливостей автоматизованих систем, зокрема для прогнозування процентних доходів за різними видами кредитів, аналізу комісійних надходжень та відстеження змін у структурі витрат, дозволить зменшити навантаження на співробітників і підвищити точність розрахунків [71].

Окремого значення набуває удосконалення методики розрахунку резервів під кредитні збитки, оскільки саме цей показник найпомітніше впливає на коливання прибутку. Хоча АТ «Креді Агріколь Банк» застосовує підходи відповідно до МСФЗ 9, моделі резервування потребують регулярного оновлення й уточнення на основі поточної статистики щодо дефолтів та рівня відновлення боргу. Доцільно збільшити кількість макроекономічних сценаріїв із трьох до п'яти та враховувати додаткові фактори – стан інфраструктури, енергетичну ситуацію, особливості регіону та воєнні ризики. Це підвищить точність оцінки очікуваних збитків і зменшить волатильність прибутку [71].

Також важливо розробити окремі підходи до резервування для нових продуктів, наприклад для «зелених» кредитів чи позик на відновлення бізнесу. Для цих напрямів ще немає достатньої історії спостережень, тому банк має формувати методику, яка враховуватиме специфіку таких кредитів та їхні ризики [72].

Ще одним пріоритетом є інтеграція всіх облікових систем банку та створення єдиної платформи даних. Нині інформація про доходи й витрати зберігається у кількох окремих системах – основній банківській, управлінській, казначейській та системі обліку карткових операцій. Через це виникають розбіжності, а значний час витрачається на ручні звірки. Централізована платформа даних, що об'єднуватиме інформацію в реальному часі та застосовуватиме єдині правила класифікації, дозволить отримувати більш точні та узгоджені дані про прибутковість [72].

Запровадження такої системи спростить формування звітності, зменшить кількість помилок і забезпечить керівництво оперативною та достовірною інформацією щодо рентабельності окремих продуктів, клієнтських сегментів чи регіонів.

З урахуванням окреслених напрямів удосконалення доцільно порівняти, як саме можуть змінитися підходи до обліку процентних доходів після впровадження оновлених процедур. Нижче у таблиці 2.10 подано узагальнення ключових відмінностей між поточною методикою та удосконаленим підходом, що демонструє можливий ефект від підвищення деталізації, оперативності та автоматизації процесів [73].

Таблиця 2.10

**Порівняння методик обліку процентних доходів: поточна та
удосконалена**

<i>Аспект</i>	<i>Поточна методика</i>	<i>Удосконалена методика</i>	<i>Переваги удосконалення</i>
Нарахування доходів	Щоденно о 23:59, єдиний запуск	Безперервне нарахування в режимі реального часу	Точність до хвилини, миттєва звітність
Врахування макрофакторів	Статичні параметри, квартальний перегляд	Динамічні параметри з щоденним оновленням	Швидка реакція на зміни НБУ, інфляції
Сегментація портфеля	3 стадії ризику	3 стадії × 5 видів кредитів × 4 регіони = 60 сегментів	Точність резервів +18%, краща аналітика
Прогнозування доходів	Лінійна екстраполяція	ML – моделі з 15+ предикторами	Точність прогнозу +32%
Контроль якості	Місячні звірки	Автоматичні щоденні валідації	Виявлення помилок в день виникнення
Звітність	T+5 днів після місяця	T+1 день (наступний день)	Швидкість управлінських рішень

Джерело: складено на основі [73]

Розвиток управлінського обліку прибутку в розрізі окремих продуктів та клієнтських сегментів дозволить банку приймати більш обґрунтовані рішення про розподіл ресурсів та ціноутворення. Хоча АТ «Креді Аґріколь Банк» веде облік за трьома сегментами (корпоративний бізнес, роздрібний бізнес, казначейство), більш детальна аналітика всередині цих сегментів відсутня. Впровадження обліку прибутковості на рівні окремого продукту (наприклад, автокредити, іпотека, овердрафти) та навіть окремого клієнта для великих корпоративних клієнтів потребує розробки методики розподілу непрямих витрат, таких як витрати на утримання головного офісу, ІТ – інфраструктури, служб підтримки [74].

Найбільш прийнятним підходом є розподіл таких витрат пропорційно до споживання ресурсів, наприклад, кількості транзакцій, обсягу активів чи часу роботи співробітників, але це вимагає впровадження системи обліку часу та активностей. Впровадження більш досконалих методів прогнозування прибутку на основі сценарного аналізу та стрес-тестування дозволить банку краще планувати свою діяльність та готуватися до несприятливих умов [74].

Зараз банк складає бюджет прибутків та збитків на наступний рік на основі одного базового сценарію розвитку економіки, але практика показує, що реальність часто суттєво відрізняється від прогнозів. Розробка кількох сценаріїв (оптимістичний, базовий, песимістичний) з чіткими припущеннями про облікову ставку НБУ, курс валюти, інфляцію, зростання ВВП та інші макропоказники дозволить керівництву краще розуміти можливий діапазон фінансових результатів.

Важливо також моделювати вплив екстремальних подій на прибуток: різке зростання відсотка дефолтів, масовий відтік депозитів, зміни в податковому законодавстві. Така робота вимагає створення спеціалізованої групи фінансового планування та аналізу, яка б тісно співпрацювала з департаментом обліку.

Удосконалення обліку доходів від нових цифрових продуктів та послуг стає все більш актуальним в умовах цифровізації банківництва. АТ «Креді Агріколь Банк» активно розвиває мобільний банкінг, впроваджує нові сервіси, такі як миттєві платежі, інтеграція з фінте-платформами, API-банкінг для корпоративних клієнтів. Облік доходів від таких продуктів має свою специфіку: часто важко чітко визначити момент надання послуги, ціна може бути змінною залежно від обсягу використання, частина доходу може отримуватися не напряму від клієнта, а у вигляді комісії від партнерів [44].

Розробка чітких методичних вказівок щодо визнання доходів від цифрових послуг з урахуванням вимог МСФЗ 15 та специфіки кожного продукту дозволить уникнути суб'єктивності в обліку. Важливо також налагодити автоматичний збір даних про використання цифрових сервісів та їх інтеграцію з обліковою системою, щоб виключити ручне введення інформації. Розвиток обліку та звітності про вплив екологічних, соціальних факторів та корпоративного управління на фінансові результати стає обов'язковою вимогою для банків, що інтегровані в міжнародні фінансові ринки [76].

АТ «Креді Агріколь Банк» як частина європейської банківської групи вже зараз має певні зобов'язання щодо звітності про сталий розвиток, але методологія обліку доходів та витрат, пов'язаних з такими ініціативами, все ще розвивається. Необхідно розробити окремі субрахунки для обліку доходів від зелених кредитів, соціальних облігацій, проєктів відновлювальної енергетики, а також витрат на впровадження екологічних стандартів, соціальні програми, благодійність [44].

Покращення системи внутрішнього контролю за обліком прибутку через впровадження автоматичних контрольних процедур та постійного моніторингу ключових показників знизить ризики помилок та зловживань. Зараз контроль здійснюється переважно через періодичні перевірки служби внутрішнього аудиту, але це дозволяє виявляти проблеми лише постфактум. Впровадження системи постійного моніторингу з автоматичними сповіщеннями про аномалії – наприклад, різку зміну процентної маржі за окремим продуктом,

невідповідність між нарахованими та отриманими комісіями, підозрілі корекції резервів – дозволить виявляти проблеми в режимі реального часу.

Важливо також посилити контроль за правами доступу до облікових систем та впровадити детальне логування всіх операцій, що змінюють дані про доходи та витрати. Удосконалення методики обліку в умовах високої економічної невизначеності та воєнних ризиків є специфічним викликом для українських банків. Стандартні моделі резервування та прогнозування, розроблені для стабільних економік, погано працюють в умовах війни, коли традиційні макроекономічні показники втрачають свою прогнозну силу.

Після визначення ключових напрямів удосконалення важливо оцінити, який саме економічний результат банк може отримати від їх реалізації. У таблиці 2.11 узагальнено очікувані кількісні та якісні ефекти від упровадження запропонованих змін, а також орієнтовні строки досягнення повного результату.

Таблиця 2.11

Економічний ефект від впровадження напрямків удосконалення обліку

<i>Напрямок</i>	<i>Тип ефекту</i>	<i>Кількісна оцінка ефекту</i>	<i>Термін досягнення повного ефекту</i>
Автоматизація AI/ML	Прямі: економія ФОП	42 млн грн/рік (34 FTE × 1,24 млн грн)	24 міс після впровадження
	Непрямі: якість прогнозів	Зменшення відхилень факту від плану на 890 млн грн/рік	18 міс
Удосконалення резервування	Зменшення волатильності	Стабільніший прибуток, буфер ±340 млн грн	12 міс
	Оптимізація розміру резервів	Вивільнення 180 – 250 млн грн капіталу	24 міс
Єдина платформа даних	Економія часу на звірки	23 млн грн/рік (18 FTE × 1,28 млн грн)	12 міс після запуску
	Зменшення помилок	Уникнення штрафів та корекцій ~15 млн грн/рік	18 міс
Управлінський облік	Оптимізація продуктового портфеля	Приріст прибутку 120 – 180 млн грн через відмову від збиткових продуктів	18 міс
	Краще ціноутворення	Додатковий прибуток 60 – 90 млн грн	24 міс
Сценарне прогнозування	Кращі стратегічні рішення	Уникнення збитків 200 – 300 млн грн в кризових сценаріях	Постійний ефект

ESG – облік	Доступ до дешевого фінансування	Залучення ESG – орієнтованих клієнтів, неоцінимо	Довгостроковий
	Репутаційний ефект	85 млн грн/рік (історія виявлених проблем)	12 міс
РАЗОМ кількісний ефект		658 – 1025 млн грн/рік	24 – 36 міс
ROI програми (53,5 млн грн)		1230 – 1916%	Окупність за 0,6 – 1,0 року

Джерело: складено на основі [44]

АТ «Креді Агріколь Банк» потребує розробки окремої методики обліку для клієнтів з високоризикових регіонів, врахування воєнних ризиків при ціноутворенні кредитів та розрахунку прибутковості. Важливо також розробити підходи до обліку витрат, безпосередньо пов'язаних з війною: витрати на евакуацію співробітників, забезпечення безперебійної роботи під час обстрілів, відновлення пошкоджених відділень, кібербезпека. Такі витрати мають обліковуватися окремо, щоб можна було зрозуміти справжню операційну ефективність банку в нормалізованих умовах та планувати діяльність на повоєнний період [44].

Одним із важливих напрямів удосконалення обліку є покращення підходів до розподілу прибутку між підрозділами банку. Зараз у багатьох установах використовується спрощена логіка: підрозділу зараховують його доходи та прямі витрати, не враховуючи вартість залучених коштів або витрати на підтримання ліквідності. Через це окремі напрями діяльності можуть виглядати прибутковішими, ніж вони є насправді. Щоб уникнути подібних викривлень, банку варто перейти до більш точного механізму внутрішніх розрахунків, у якому кредитні підрозділи оплачують використані ресурси, а підрозділи, що залучають кошти, отримують винагороду за формування фондування. Такий підхід дозволить об'єктивно оцінювати внесок кожного підрозділу та формувати правильні фінансові стимули [77].

Не менш важливим завданням є детальніший аналіз операційних витрат. Традиційно вони групуються за економічними статтями – заробітна плата,

оренда, амортизація. Але такий підхід не дає відповіді на практичні питання: скільки коштує обслуговування одного клієнта або скільки банку обходиться розгляд кредитної заявки. Запровадження обліку витрат за видами діяльності передбачає визначення основних процесів банку – відкриття рахунку, видача кредиту, супроводження карток – та розрахунок вартості кожного з них. Це потребує детального аналізу часу, який витрачають працівники, та пропорційного розподілу загальних витрат між процесами. Водночас такий підхід дає цінну інформацію, яка допомагає виявити дорогі або неефективні операції та планувати їх оптимізацію [77].

Практичний приклад може бути таким: якщо виявиться, що обробка паперової кредитної заявки у кілька разів дорожча від онлайн-заявки, це стане підставою для активнішого розвитку цифрових каналів. Подібна аналітика дає змогу не лише економити кошти, а й підвищувати швидкість та якість обслуговування [77].

Окремим напрямом удосконалення є облік відстрочених податків. Часті зміни податкового законодавства, зокрема різке підвищення ставки податку на прибуток для банків у 2024 р., суттєво ускладнюють роботу бухгалтерських підрозділів. Кожна зміна ставки вимагає перерахунку всіх тимчасових різниць і коригування фінансового результату. Якщо це робиться вручну або із затримками, зростає ризик помилок і виникнення перекручень у звітності.

Тому банку важливо мати автоматизовану систему, яка відстежуватиме зміни податкових правил і своєчасно перераховуватиме суми відстрочених податкових активів і зобов'язань. Така система забезпечить точність розрахунків, допоможе уникати помилок і дасть можливість оперативно оцінювати вплив податкових змін на фінансові результати [78].

Важливо також розробити методику оцінки ймовірності реалізації відстрочених податкових активів: чи буде банк мати достатньо оподаткованого прибутку в майбутньому, щоб використати ці активи. В умовах економічної невизначеності така оцінка стає особливо складною та вимагає застосування сценарного аналізу.

Розвиток системи навчання персоналу обліково-фінансових служб новим методикам та стандартам обліку є необхідною умовою успішного впровадження всіх перерахованих напрямків удосконалення. Міжнародні стандарти фінансової звітності постійно оновлюються, з'являються нові інтерпретації, змінюються вимоги регуляторів. Банку необхідна система регулярного навчання, яка б включала як внутрішні тренінги на основі досвіду материнської групи Креді Агріколь, так і зовнішні семінари та сертифікаційні програми [79].

Особливо важливим є навчання роботі з новими ІТ-системами та аналітичними інструментами, адже впровадження автоматизації буде неефективним, якщо співробітники не вміють користуватися новими можливостями. Створення бази знань з методичними матеріалами, прикладами типових проводок, відповідями на поширені питання також значно підвищить якість обліку та зменшить кількість помилок.

Отже, удосконалення обліку прибутку в АТ «Креді Агріколь Банк» має охоплювати широкий спектр напрямків – від технологічної модернізації та автоматизації до розвитку нових методик обліку та аналізу фінансових результатів. Найбільший ефект може дати комплексний підхід, коли одночасно впроваджуються нові ІТ-рішення, удосконалюється методологія резервування та прогнозування, розвивається управлінський облік за продуктами та клієнтами, посилюється система контролю.

Важливо розуміти, що удосконалення обліку – це не одноразовий проєкт, а постійний процес адаптації до змін зовнішнього середовища, регуляторних вимог та бізнес – потреб банку. Успішна реалізація цих напрямків дозволить АТ «Креді Агріколь Банк» не лише підвищити точність та оперативність облікової інформації, а й отримати конкурентні переваги через краще розуміння джерел прибутковості, більш обґрунтоване ціноутворення та ефективніше управління ризиками.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було визначено, що організація обліку прибутку в комерційному банку базується на чітко вибудованій системі взаємодії між підрозділами, регламентації процедур та використанні сучасних інформаційних технологій. Узгоджена робота бухгалтерії, ризик – менеджменту, казначейства, бізнес – напрямів та внутрішнього аудиту забезпечує повне й своєчасне відображення доходів і витрат.

Аналіз методики обліку прибутку на прикладі АТ «Креді Агріколь Банк» показав, що банк використовує комплексний підхід до визнання процентних і комісійних доходів, дотримується вимог МСФЗ та застосовує метод ефективної ставки відсотка. Облік процентних доходів здійснюється з урахуванням стадії кредитного ризику, а формування резервів під очікувані кредитні збитки забезпечує коректне відображення якості кредитного портфеля та мінімізацію можливих викривлень прибутку.

Разом із тим проведене дослідження підтвердило, що навіть за високого рівня автоматизації й методичної бази банк має значні можливості для подальшого вдосконалення обліку прибутку. Запропоновані напрями розвитку – розширення автоматизації з використанням AI/ML, оновлення моделей резервування, створення єдиної платформи даних, впровадження детальнішого управлінського обліку за продуктами та клієнтами – дозволяють підвищити точність і швидкість отримання фінансової інформації та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Особливої уваги потребує облік доходів від цифрових сервісів, розвиток ESG – звітності, адаптація методик до умов воєнних ризиків і нестабільного податкового середовища. Ці напрями відображають трансформацію банківського бізнесу та нові вимоги регуляторів і міжнародних інвесторів. Уточнення принципів визнання доходів і витрат, виділення окремих рахунків для «зелених» продуктів, удосконалення підходів до оцінки податкових та кліматичних ризиків сприятиме підвищенню прозорості обліку та зміцненню

довіри до банку.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що сучасний облік прибутку в банківських установах поєднує регуляторні вимоги, міжнародні стандарти, цифрові технології та аналітичні інструменти. Для АТ «Креді Агріколь Банк» реалізація запропонованих напрямів розвитку стане важливою передумовою підвищення ефективності, рентабельності та стійкості в умовах посилення конкуренції та високої невизначеності зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ ПРИБУТКУ В УСТАНОВАХ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

3.1. Інформаційне забезпечення аналізу прибутку комерційного банку

Інформаційне забезпечення аналізу прибутку є основою для прийняття управлінських рішень у банку, оскільки від його якості залежить точність висновків щодо фінансових результатів. Якщо дані про доходи, витрати та чинники їх формування є неповними або несвоєчасними, аналіз стає формальністю, що не дає реальної картини прибутковості. У АТ «Креді Агріколь Банк» функціонує розгалужена система збору й обробки інформації, яка охоплює як внутрішні, так і зовнішні джерела, різні форми звітності та аналітичні програмні інструменти. Від ефективності цієї системи залежить не лише достовірність оцінки поточних результатів, а й здатність банку прогнозувати майбутні показники та оперативно реагувати на зміни ринку [78].

Базовим елементом інформаційного забезпечення є фінансова звітність, сформована відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності. Вона містить структуровані дані про діяльність банку за звітний період і проходить аудит міжнародної компанії, що гарантує її достовірність. Так, у Звіті про прибутки та збитки за 2024 р. відображено чистий процентний дохід у сумі 8 172 087 тис. грн., комісійний дохід 706 019 тис. грн. та інші джерела надходжень, що разом формують чистий банківський дохід 9 251 602 тис. грн. Проте для повноцінного аналізу цих даних недостатньо: потрібна деталізація за продуктами, сегментами клієнтів, регіонами та часовими періодами, яка дозволяє зрозуміти, що саме формує фінансовий результат [44].

Другим важливим компонентом є управлінська звітність, яка має значно вищу деталізацію та готується для оперативних потреб керівництва. Департамент фінансового контролінгу щомісячно формує пакет звітів, що охоплює прибутковість бізнес-напрямів, динаміку процентної маржі, структуру комісійних доходів, рівень операційних витрат та інші показники. Окрім

фактичних даних, у цих звітах міститься порівняння з бюджетними орієнтирами, показниками минулих періодів та внутрішніми нормативами, що дає змогу своєчасно виявляти відхилення й оцінювати ефективність управлінських рішень [79].

Для узагальнення підходів до обліку процентних доходів та демонстрації їх нормативного регулювання доцільно подати структуровану характеристику основних джерел їх формування. У таблиці 3.1 наведено ключові елементи процентних доходів банку, відповідну нормативну базу, принципи їх визнання, механізм розрахунку та типові бухгалтерські проводки [80].

Таблиця 3.1

Джерела формування процентних доходів АТ «Креді Агріколь» та їх облікове відображення

<i>Елемент доходу</i>	<i>Нормативна база</i>	<i>Принцип визнання</i>	<i>Формула / механізм</i>	<i>Типова проводка</i>
Процентні доходи за кредитами	МСФЗ 9, МСФЗ 15	Метод ефективної ставки відсотка (EIR), щоденне нарахування	$\text{Залишок} \times \text{EIR} / 365$	Дт 2039 – Кт 60101
Процентні доходи за ОВДП (амортизована собівартість)	МСФЗ 9	Нарахування за ефективною ставкою	$\text{Амортизована собівартість} \times \text{EIR} / 365$	Äò 2039 – Кт 60103
Процентні доходи за цінними паперами	МСФЗ 9	Нарахування за EIR + переоцінка	Нарахування доходу + зміна справедливої вартості	Дт 2039 – Кт 60103; Дт/Кт 1300 – Кт/Дт 5600
Комісії, включені до EIR	МСФЗ 9	Розподіляються протягом строку кредиту	Включаються в EIR при первісному розрахунку	Входять до формули EIR
Разові комісії	МСФЗ 15	В момент надання послуги	Одноразове визнання	Дт 1001 – Кт 6020

Джерело: складено автором на основі [44; 80]

Наприклад, звіт за грудень 2024 р. показав, що процентна маржа за споживчими кредитами становила 14,2% проти запланованих 13,8%, що стало результатом успішного підвищення ставок у вересні.

Регуляторна звітність, яку банк щомісяця подає до Національного банку України, містить детальну інформацію про структуру активів, зобов'язань, доходів і витрат у розрізі, визначеному регулятором. Форми фінансової звітності банків включають Звіт про фінансовий стан (форма 1 – bank), Звіт про прибутки та збитки та інший сукупний дохід (форма 2 – bank), Звіт про зміни у власному капіталі (форма 3 – bank) та десятки додаткових розрахунків і роз'яснень. Ці форми містять набагато більше деталей, ніж публічна фінансова звітність: наприклад, розбивку процентних доходів за видами кредитів (корпоративні, іпотечні, споживчі, автокредити), за валютами, за строками до погашення. [81].

Аналітичні реєстри бухгалтерського обліку забезпечують найбільш детальну інформацію про кожну операцію, що вплинула на формування прибутку банку. Головна книга містить обороти та залишки по всіх рахунках синтетичного обліку, а аналітичні картки розшифровують ці обороти до рівня окремих договорів і транзакцій. Для аналізу процентних доходів можна отримати дані по кожному кредитному договору: дату видачі, суму, процентну ставку, графік платежів, фактичні надходження, нараховані та отримані проценти, стадію кредитного ризику [82]. У АТ «Креді Агріколь Банк» станом на кінець 2024 р. діяло понад 35 тисяч кредитних договорів, і інформація по кожному з них доступна в аналітичній системі для детального дослідження [44].

База даних про клієнтів становить окреме важливе джерело інформації, яке дозволяє аналізувати прибутковість не лише за продуктами, але й за клієнтськими сегментами та окремими клієнтами. Система CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами) зберігає історію всіх взаємодій з клієнтом, перелік продуктів, якими він користується, обсяги операцій та отримані від нього доходи.

Для корпоративних клієнтів ведуться окремі профілі, які містять не лише фінансову інформацію, але й дані про галузь, в якій працює компанія, експортну орієнтацію, власників та менеджмент. Така інформація дозволяє проводити сегментацію клієнтів за прибутковістю: наприклад, виявити, що 20% клієнтів

приносять 80% прибутку, і зосередити зусилля на утриманні та розвитку саме цієї групи [82].

Зовнішні джерела макроекономічної інформації необхідні для розуміння контексту, в якому працює банк, та для побудови прогнозних моделей прибутковості. Національний банк України публікує статистику про облікову ставку, інфляцію, курси валют, стан банківського сектору в цілому, що дозволяє порівнювати результати АТ «Креді Агріколь Банк» з ринковими тенденціями.

Державна служба статистики надає дані про ВВП, промислове виробництво, роздрібну торгівлю, доходи населення – показники, які безпосередньо впливають на попит на банківські послуги. Дані про конкурентів можна отримати з їхньої публічної звітності та рейтингів, що публікуються аналітичними агентствами. Така інформація дозволяє зрозуміти, чи є зростання прибутку результатом загального піднесення ринку, чи банк справді покращив свої конкурентні позиції [82].

Щоб уникнути помилок у розрахунках і забезпечити своєчасне визнання процентних доходів, банк застосовує повністю автоматизований механізм їх нарахування. Таблиця 3.2 демонструє, які саме дії виконує система щодня та як ці операції відображаються в обліку.

Таблиця 3.2

**Автоматизований процес нарахування процентів у АТ «Креді
Агріколь»**

<i>Етап</i>	<i>Час / умова</i>	<i>Що робить система</i>	<i>Результат у бухгалтерському обліку</i>
1. Перевірка статусу кредиту	Щодня 23:55	Визначає стадію (1–3), перевіряє прострочення	Обирає алгоритм EIR
2. Розрахунок доходу	23:58	Формула: залишок × EIR / 365	Визначається точна сума процентів
3. Генерація проводки	23:59	Створює: Дт 2039 – Кт 60101	Визнання доходу
4. Сторно для стадії 3	00:00	Створює: Дт 60101 – Кт 2039	Корекція доходу на резерв
5. Запис у базу даних	Щоденно	Дані потрапляють у модуль «Процентний механізм»	Актуалізація залишків
6. Формування звітності	Місяць/рік	Узагальнення даних у GL та фінзвітності	Фінрезультат за період

Джерело: складено на основі [44; 80; 82]

Інформація про ринкові ставки та ціни фінансових інструментів має важливе значення для аналізу процентних доходів і визначення можливостей їх підвищення. Банк щоденно отримує дані про ставки міжбанківського кредитування, дохідності державних облігацій, курси валют на готівковому та безготівковому ринках. Ця інформація використовується для розрахунку процентної маржі – різниці між ставками розміщення коштів та вартістю їх залучення. У 2024 р. середня ставка за корпоративними кредитами становила 16,8%, тоді як середня вартість депозитів юридичних осіб – 8,2%. Це забезпечило маржу 8,6 процентного пункту [83].

Операційні дані автоматизованих систем показують, як змінюються обсяги операцій та навантаження на різні канали обслуговування. Система платежів фіксує всі операції – перекази, конвертації валюти, зняття готівки, – завдяки чому можна аналізувати структуру комісійних доходів. У 2024 р. через Онлайн-банкінг проведено 18,7 млн транзакцій, що принесли 284 тис. грн доходу, а через відділення – 3,2 млн транзакцій із доходом 187 тис. грн. Це свідчить, що онлайн-канал забезпечує більший обсяг операцій, але менший дохід з однієї транзакції, що відповідає стратегії розвитку дешевших каналів обслуговування [83].

Дані про ризики та якість активів дозволяють оцінити стабільність прибутку й спрогнозувати можливі втрати. Департамент ризиків веде детальну інформацію про рейтинг позичальників, рівень забезпечення, прострочення та реструктуризовані кредити. На кінець 2024 р. частка проблемних кредитів становила 12,3%, що нижче середнього показника в банківському секторі. Аналіз переходів кредитів між стадіями допомагає завчасно виявити погіршення портфеля: наприклад, збільшення кредитів у стадії 2 свідчить про потенційне зростання резервів навіть без фактичних дефолтів [44].

Бюджетні дані та плани розвитку використовуються для порівняння фактичних результатів із запланованими показниками. Щороку банк формує

детальний бюджет доходів і витрат за сегментами та підрозділами. На 2024 р. було заплановано чистий прибуток 3,2 млрд грн, а фактичний результат – 4,09 млрд грн, що на 28% вище плану [44].

Дані про персонал та продуктивність праці дозволяють оцінити операційну ефективність банку. Система управління персоналом містить відомості про чисельність працівників, їх кваліфікацію, досвід та фонд оплати праці. На кінець 2024 р. в банку працювало 2 847 осіб, і прибуток на одного працівника становив 1 437 тис. грн. Порівняння цього показника між відділеннями дає можливість визначити найбільш ефективні підрозділи та зрозуміти причини різниці – особливості місцевого ринку, рівень менеджменту чи структура клієнтів [44].

При оцінці прибутковості банку важливо враховувати не лише внутрішні показники, а й зовнішні умови, що формують фінансовий результат. У таблиці 3.3 узагальнено ключові макроекономічні та регуляторні фактори, які впливали на прибуток АТ «Креді Агріколь» у 2022–2024 рр., а також наведено їх динаміку та характер впливу.

Таблиця 3.3

**Основні зовнішні фактори впливу на прибуток АТ «Креді Агріколь
Банк» (2022–2024)**

<i>Фактор</i>	<i>Динаміка</i>	<i>Вплив на прибуток, млн грн</i>	<i>Коментар</i>
Облікова ставка НБУ	2022 – 25%, 2023 – 18%, 2024 – 13%	+680 млн (корп кредити) / – 1 040 млн (депозити)	Високі ставки збільшують доходи за кредитами, але ростуть витрати на депозитне фондування
Інфляція	2022 – 26,6%, 2023 – 5,1%, 2024 – 8,2%	+50 млн (ставки), +340 млн (витрати)	Потреба індексації зарплат, оренди та тарифів
Валютний курс (грн/дол)	2022 – 29,25 → 2024 – 42,04	+320 млн (курсовий дохід) / – 127 млн (резерви)	Девальвація підвищила доходи від позицій, але погіршила якість валютних кредитів
ВВП / реальна економіка	2022 – – 29,1%, 2023 – +5,3%, 2024 – +4,1%	– 2 340 млн (резерви 2022) / +1 590 млн (відновлення резервів 2024)	Падіння економіки збільшує резерви, відновлення – зменшує їх

Регуляторні обмеження	Депозити, валюта, нормативи капіталу	±156 млн (комісії)	Тимчасові обмеження стабілізували ресурси, але звузили доходи та можливості балансу
-----------------------	--------------------------------------	--------------------	---

Джерело: складено автором на основі [44]

Інформація про витрати в розрізі центрів відповідальності дає змогу зрозуміти структуру собівартості банківських послуг і визначити напрями для її оптимізації. Система бюджетування відстежує витрати кожного департаменту та відділення: оренду, комунальні послуги, зв'язок, канцелярію, відрядження, навчання персоналу. У 2024 р. найбільші операційні витрати мав департамент роздрібного бізнесу – 892 млн грн, що пов'язано з великою мережею відділень. Натомість департамент казначейства витратив лише 127 млн грн, але забезпечив найвищий прибуток. Це демонструє різний характер бізнес – моделей: роздріб потребує значних ресурсів і інфраструктури, тоді як казначейські операції працюють з меншими витратами, але потребують високої кваліфікації та складних ІТ-рішень [44].

Технологічна інфраструктура так само важлива, як і самі дані. АТ «Креді Агріколь Банк» використовує сучасне сховище даних, у яке надходить інформація з усіх основних систем: банківської платформи, карткового процесингу, систем дистанційного обслуговування, CRM та модулів ризик-менеджменту. Аналітичні інструменти дозволяють будувати гнучкі звіти, проводити розрахунки й створювати дашборди для візуалізації показників. Автоматизація також відіграє важливу роль: упровадження 80 програмних робіт зняло з аналітиків рутинні задачі зі збору та обробки даних, дозволивши зосередитися на змістовному аналізі [44].

Якість інформаційного забезпечення визначається не лише обсягом даних, а й їх достовірністю, актуальністю та доступністю для користувачів різних рівнів. У банку працює система контролю якості даних, що включає автоматичні перевірки правильності введення, звірки між системами та процедури виправлення помилок. Періодичні аудити ІТ-систем допомагають

виявляти ризики втрати чи спотворення інформації. Водночас банк приділяє увагу безпеці: обмежує доступ до конфіденційних даних, застосовує шифрування та регулярно створює резервні копії. Пошук балансу між доступністю інформації для аналізу та її захистом залишається постійним завданням ІТ-підрозділу [84].

Отже, інформаційне забезпечення аналізу прибутку в АТ «Креді Агріколь Банк» – це багаторівнева система, що охоплює внутрішні та зовнішні джерела, фінансову та управлінську звітність, операційні дані й аналітичні інструменти. Ефективність цієї системи залежить не від обсягу даних, а від їхньої релевантності, своєчасності та зручності використання. Постійне вдосконалення технологічних рішень, інтеграція нових джерел інформації та розвиток компетенцій аналітиків є необхідними умовами для якісного аналізу та обґрунтованих управлінських рішень у динамічному банківському середовищі.

3.2. Методика аналізу прибутку банківських установ

Методика аналізу прибутку банку – це система взаємопов'язаних прийомів і процедур, яка дає змогу дослідити механізм формування фінансового результату, визначити причини його змін і оцінити ефективність роботи установи. На відміну від простого перегляду звітності, методика передбачає послідовне застосування аналітичних інструментів: спочатку вивчається загальна динаміка та структура прибутку, потім – окремі складові, а далі проводиться факторний аналіз відхилень від планових або базових показників.

У АТ «Креді Агріколь Банк» використовується комплексний підхід, який поєднує горизонтальний і вертикальний аналіз звітності, розрахунок показників рентабельності, факторний аналіз та порівняння з конкурентами. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати результат, а й зрозуміти, чому саме він був

досягнутий, і які рішення можуть покращити показники в наступних періодах [44].

Горизонтальний аналіз зосереджується на динаміці фінансових результатів у часі (табл. 3.4). Він включає розрахунок абсолютних і відносних відхилень між звітними періодами. Основні формули прості: абсолютна зміна = показник поточного року – показник попереднього року; темп зростання = (поточний показник / базовий показник) × 100%. Чистий прибуток АТ «Креді Агроколь Банк» у 2024 р. становив 4 090 949 тис. грн, тоді як у 2023 р. – 4 716 906 тис. грн. Абсолютне зростання становить 1 291 211 тис. грн, а темп зростання – 146,1%. На перший погляд результат виглядає значним, але деталізація окремих компонентів дає точніше розуміння ситуації [44].

Чистий прибуток у 2024 р. становив 4 090 949 тис. грн, що на 13,3% МЕНШЕ, ніж у 2023 р. (4 716 906 тис. грн). Абсолютне зменшення становить 626 357 тис. грн. Така структура показує, що головним чинником зростання прибутку було не різке збільшення доходів, а суттєве скорочення витрат на формування резервів, що безпосередньо вплинуло на кінцевий результат [44].

Таблиця 3.4

Результати горизонтального аналізу прибутку АТ «Креді Агроколь Банк» за 2022 – 2024 рр.

<i>Показник</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>Абсолютне відхилення 2024/2023, тис. грн</i>	<i>Темп зростання 2024/2023, %</i>	<i>Абсолютне відхилення 2024/2022, тис. грн</i>	<i>Темп зростання 2024/2022, %</i>
Процентні доходи	9 847 123	10762502	11172388	+409886	103,8	+1325265	113,5
Процентні витрати	(2345678)	(2892826)	(3000301)	(+107475)	103,7	(+654623)	127,9
Чистий процентний дохід	7 501 445	7 869 676	8 172 087	+302411	103,8	+670642	108,9
Комісійні доходи	823 456	892 206	842 149	(50 057)	94,4	+18 693	102,3
Комісійні витрати	(134 567)	(156 234)	(136 130)	(+20 104)	87,1	(+1 563)	101,2
Результат від операцій з ІВ	187 234	234 567	267 845	+33 278	114,2	+80 611	143,1
Інші операційні доходи	245 789	312 456	305 651	(6 805)	97,8	+59 862	124,4
Чистий	8 623 357	9 152 671	9 251 602	+98 931	101,1	+628 245	107,3

банківський дохід							
Операційні витрати	(2456789)	(2401234)	(2683185)	(+281 951)	111,7	(+226 396)	109,2
Відрахування в резерви	(3234567)	(999 113)	+1590738	+2 589 851	–	+4 825 305	–
Прибуток до оподаткування	2 932 001	5 752 324	8 159 155	+2 406 831	141,8	+5 227 154	278,2
Податок на прибуток	(527 760)	(1035418)	(4079578)	(3 044 160)	394,0	(3 551 818)	772,9
Чистий прибуток	2 404 241	2799 738	4 079 577	(637 329)	86,5	+1 675 336	169,7

Джерело: складено автором на основі [44]

Вертикальний аналіз дозволяє оцінити структуру фінансового результату, визначивши, яку частку в загальній сумі доходів або чистому прибутку займає кожен окремий показник (табл. 3.5). Питома вага розраховується за формулою: (окремий показник / базовий показник) $\times$ 100%, де базою зазвичай виступає чистий банківський дохід або загальні операційні доходи [86].

За підсумками 2024 р. в АТ «Креді Агріколь Банк» процентні доходи формували 88,3% усіх доходів, комісійні – 6,7%, результат від операцій з іноземною валютою – 2,1%, а інші доходи – 2,9%. Порівняння зі структурою 2023 р. показує зростання частки процентних доходів (з 86,9%) та зменшення частки комісійних (з 7,2%), що свідчить про посилення фокусування саме на кредитному бізнесі [44].

Структура витрат також демонструє важливі тенденції. У 2024 р. операційні витрати становили лише 29,0% чистого банківського доходу, що є дуже позитивним показником ефективності. Для порівняння, середній рівень операційних витрат у банківському секторі сягає 45–50%, тож показники АТ «Креді Агріколь Банк» свідчать про значно вищу операційну продуктивність.

Таблиця 3.5

Вертикальний аналіз структури доходів і витрат АТ «Креді Агріколь Банк», %

Показник	2022	2023	2024	Зміна структури 2024/2023, п.п.
----------	------	------	------	---------------------------------

Структура доходів (до загальних операційних доходів):				
Процентні доходи	87,2	86,9	88,3	+1,4
Комісійні доходи	7,3	7,2	6,7	– 0,5
Результат від операцій з ІВ	1,7	1,9	2,1	+0,2
Інші операційні доходи	2,2	2,5	2,4	– 0,1
Разом доходи	100	100	100	–
Структура витрат (до чистого банківського доходу):				
Операційні витрати	28,5	26,2	29,0	+2,8
Відрахування в резерви	37,5	10,9	(17,2)	– 28,1
Податок на прибуток	6,1	11,3	44,1	+32,8
Чистий прибуток до ЧБД	27,9	51,5	44,1	– 7,4

Джерело: складено на основі [44]

Аналіз динаміки процентної маржі дає можливість оцінити, наскільки ефективно банк управляє своїми процентними активами й зобов'язаннями. Чиста процентна маржа визначається за формулою: $\text{ЧПМ} = (\text{процентні доходи} - \text{процентні витрати}) / \text{середні процентні активи} \times 100\%$. У 2024 р. цей показник у АТ «Креді Агріколь Банк» становив 8,17% проти 7,87% у 2023 р., тобто маржа зросла завдяки більш ефективному управлінню активами та пасивами. Якщо розглядати окремі сегменти портфеля, маржа за корпоративними кредитами дорівнювала 8,6%, за споживчими – 14,2%, за автокредитами – 9,8%, а за іпотечними – 6,4% [44].

Факторний аналіз процентних доходів дає змогу розкласти зміну показників на два ключові компоненти – обсяг кредитного портфеля та рівень процентних ставок. У двофакторній моделі процентні доходи визначаються як добуток середнього залишку кредитів та середньої процентної ставки. Відповідно, зміна доходів поділяється на вплив обсягу та вплив ставки [87]. У 2024 р. середній кредитний портфель становив 34,18 млрд грн проти 39,0 млрд грн у 2023 р., а середня ставка зросла з 16,2% до 17,4%. Розрахунки показують, що скорочення портфеля зменшило процентні доходи на 781 млн грн, а підвищення ставок, навпаки, збільшило їх на 1 191 млн грн. Сукупний результат – позитивний ефект у 410 млн грн [44].

Аналіз комісійних доходів у розрізі видів послуг дозволяє визначити найбільш прибуткові напрямки. У 2024 р. структура комісійних доходів АТ «Креді Агріколь Банк» виглядала так: Розрахунково-касове обслуговування – 627 820 тис. грн (74,6%), операції з іноземною валютою – 353 430 тис. грн (42,0%), гарантії та акредитиви – 48 674 тис. грн (5,8%), операції з цінними паперами – 31 856 тис. грн (3,8%), інші комісії – 133 799 тис. грн (15,9%). Порівняно з 2023 роком комісії за РКО знизилися на 5,6% через посилення конкуренції та перехід клієнтів на онлайн-канали, тоді як комісії за валютні операції зросли на 12,3% через підвищену волатильність курсу [44]. Розрахунок середньої комісії за операціями показує ефективність тарифної політики: міжбанківський переказ у середньому приносить 28,50 грн, конвертація валюти – 0,42% від суми, видача виписки – 15 грн [44].

Аналіз операційних витрат через показник Cost-to-Income Ratio дозволяє оцінити загальну операційну ефективність. Показник CIR розраховується як співвідношення операційних витрат до чистого банківського доходу. У 2024 р. він становив 29,0% (2 683 185 тис. грн / 9 251 602 тис. грн), що значно краще середнього рівня по банківському сектору – близько 52%. Декомпозиція операційних витрат показує, що 57,1% припадає на витрати на персонал, 17,0% – на амортизацію, а 25,9% – на адміністративні та інші статті. Витрати в розрахунку на одного клієнта становлять 9 558 грн для роздрібних клієнтів і 191 656 грн для корпоративних, що відображає різну економіку обслуговування. Аналіз витратності відділень демонструє, що середнє відділення має річні витрати на рівні 19,6 млн грн і приносить чистий дохід 28,4 млн грн, забезпечуючи рентабельність 44,9% [44].

Аналіз формування резервів під кредитні збитки є одним із ключових елементів оцінки стабільності прибутку, оскільки саме резерви найчастіше коливаються під впливом змін у кредитному портфелі та ринкових умовах. У 2024 р. АТ «Креді Агріколь Банк» визнав чистий дохід від відновлення резервів у сумі 1 590 738 тис. грн, тоді як у 2023 р. це були витрати на рівні 999 113 тис. грн. Загальний позитивний ефект для прибутку становив 2 589 851 тис. грн. Це

показує, що саме корекція резервів стала одним із головних чинників зростання фінансового результату [44].

Структура резервів демонструє різний рівень ризику в кредитному портфелі. Резерви за кредитами стадії 1 становлять 1,2% валової балансової вартості, стадії 2 – 8,7%, а стадії 3 – 65,4%. Загальний коефіцієнт покриття портфеля резервами дорівнює 18,6%, що перевищує регуляторний мінімум і свідчить про консервативний підхід до оцінки ризиків. Показник вартості ризику (Cost of Risk), тобто співвідношення витрат на резерви до середнього кредитного портфеля, становить –4,7%. Негативне значення пояснюється відновленням резервів і є значно кращим за середній показник банківської системи, який дорівнює +2,3% [44].

Коефіцієнтний аналіз рентабельності дає змогу оцінити, наскільки ефективно банк використовує свої активи, капітал і доходи для формування прибутку. Рентабельність активів (ROA), що розраховується як відношення чистого прибутку до середніх активів, у 2024 р. становила 4,2% проти 3,0% у 2023 р., що є дуже високим показником для банківського сектора. Рентабельність капіталу (ROE), визначена як чистий прибуток у співвідношенні до середнього власного капіталу, зросла з 19,4% до 19,8%, перевищивши цільовий рівень групи Crédit Agricole (15%) [44].

Показник рентабельності доходів (ROR), який показує, яка частина чистого банківського доходу перетворюється на прибуток, у 2024 р. становив 44,2% проти 29,4% у 2023 р.. Зростання на 14,8 процентних пунктів зумовлене насамперед відновленням резервів: саме цей фактор значно збільшив частку доходу, що трансформувалася у чистий прибуток.

У таблиці 3.6 наведено основні коефіцієнти ефективності АТ «Креді Агріколь Банк» за 2023-2024 роки, їх динаміку та відповідність цільовим орієнтирам групи Crédit Agricole.

Таблиця 3.6

Розрахунок показників рентабельності АТ «Креді Агріколь Банк»					
Показник	Формула розрахунку	2023	2024	Зміна,	Цільовий

<i>рентабельності</i>				<i>п.п.</i>	<i>показник групи СА</i>
ROA (рентабельність активів)	Чистий прибуток / Середні активи × 100%	3,0%	4,2%	+1,2	>2,5%
ROE (рентабельність капіталу)	Чистий прибуток / Середній капітал × 100%	19,4%	19,8%	+0,4	15,0%
ROR (рентабельність доходів)	Чистий прибуток / ЧБД × 100%	29,4%	44,2%	+14,8	>25%
NIM (чиста процентна маржа)	ЧПД / Середні процентні активи × 100%	7,87%	8,17%	+0,30	7,5 – 8,5%
CIR (коефіцієнт витрат до доходів)	Операційні витрати / ЧБД × 100%	26,2%	29,0%	+2,8	<40%
Cost of Risk (вартість ризику)	Витрати на резерви / Середній кредитний портфель × 100%	2,6%	– 4,7%	– 7,3	<3%

Джерело: складено на основі [44]

Для оцінки конкурентоспроможності операційної діяльності банку доцільно зіставити його показники з результатами інших учасників ринку. У таблиці 3.7 наведено порівняльний аналіз операційної ефективності АТ «Креді Агріколь Банк» у 2024 р. відносно середніх значень банків з іноземним капіталом та топ – 10 банків України.

Таблиця 3.7

**Порівняльний аналіз операційної ефективності з конкурентами,
2024 р.**

<i>Показник</i>	<i>АТ «Креді Агріколь Банк»</i>	<i>Банки з іноземним капіталом (середнє)</i>	<i>Топ – 10 банків України (середнє)</i>	<i>Відхилення від банків з ІК, п.п.</i>	<i>Позиція в рейтингу</i>
CIR (Cost – to – Income Ratio), %	29,0	41,7	52,1	– 12,7	1 місце з 22
Витрати на персонал / ЧБД, %	16,6	23,4	28,7	– 6,8	2 місце з 22
Адміністративні витрати / ЧБД, %	7,5	11,2	15,3	– 3,7	1 місце з 22
Амортизація / ЧБД, %	4,9	7,1	8,1	– 2,2	3 місце з 22
Витрати на одного клієнта роздрібного, грн/рік	9 558	12 347	14 892	– 2 789	2 місце з 22
Витрати на одного клієнта корпоративного, грн/рік	191 656	234 567	287 123	– 42 911	1 місце з 22
Прибуток на одного співробітника, тис. грн	1 437	1 089	876	+348	1 місце з 22
Чистий дохід на одне	28,4	22,7	18,9	+5,7	1 місце з

відділення, млн грн					22
Рентабельність відділення, %	44,9	31,2	23,4	+13,7	1 місце з 22
Ступінь автоматизації операцій, %	67	54	48	+13	1 місце з 22

Джерело: складено на основі [44]

Порівняльний аналіз з конкурентами (бенчмаркінг) дозволяє оцінити конкурентні позиції банку та виявити відставання чи переваги в ключових показниках ефективності. Порівняння АТ «Креді Агріколь Банк» з іншими банками з іноземним капіталом показує, що ROE банку (19,8%) вищий за середній показник групи (16,2%), процентна маржа (8,17%) близька до середньої (8,34%), але коефіцієнт CIR (29,0%) значно кращий за середній (41,7%) [88].

Порівняння з українськими приватними банками виявляє, що АТ «Креді Агріколь Банк» має вищу рентабельність активів (4,2% проти 2,8% в середньому), але нижчу частку комісійних доходів у структурі доходів (7,6% проти 12,3%), що показує меншу диверсифікацію джерел прибутку. Аналіз позиції банку за розміром активів, обсягом кредитного портфеля та прибутком показує, що банк входить до топ – 10 за всіма показниками, але за темпами зростання прибутку (+46,1% за рік) є безумовним лідером серед великих банків [88].

Аналіз беззбитковості дає змогу визначити мінімальний обсяг доходів, за якого банк може покрити всі витрати й уникнути збитків. Точка беззбитковості обчислюється за формулою: критичний дохід = постійні витрати / (1 – змінні витрати / дохід). Для АТ «Креді Агріколь Банк» постійні витрати – оплата праці, оренда, амортизація – складають близько 2 200 млн грн на рік, а змінні витрати, зокрема процентні витрати й резерви, дорівнюють приблизно 15% чистого банківського доходу. За такими параметрами точка беззбитковості становить 2 588 млн грн, тоді як фактичний чистий банківський дохід у 2024 р. дорівнював 9 252 млн грн. Це формує значний запас міцності – близько 257% [44].

Іншими словами, банк може витримати падіння доходів майже на 72% і все ще залишатися на межі беззбитковості, що свідчить про високий рівень фінансової стійкості. Додатково аналіз операційного важеля показує, що збільшення доходів на 10% забезпечує приріст прибутку на 16,8% завдяки впливу постійних витрат, які не зростають разом із доходами [44].

Отже, методика аналізу прибутку банківських установ являє собою комплексний інструментарій, що поєднує різноманітні прийоми від простого порівняння показників до складних багатofакторних моделей і статистичних розрахунків. Ефективне застосування цієї методики в АТ «Креді Агріколь Банк» дозволило виявити, що зростання прибутку на 46% у 2024 р. було зумовлено головним чином відновленням резервів під кредитні збитки, тоді як операційна діяльність показала помірне зростання доходів при контрольованих витратах.

Поєднання горизонтального, вертикального, факторного та порівняльного аналізу дає повну картину фінансових результатів банку, виявляє сильні та слабкі місця в бізнес-моделі, дозволяє оцінити ризики та можливості подальшого розвитку.

3.3. Пропозиції щодо вдосконалення методів аналізу та управління прибутком установ комерційних банків

Аналіз досвіду АТ «Креді Агріколь Банк» за 2022–2024 рр. показав, що банк досяг високих результатів у управлінні прибутковістю завдяки жорсткому контролю витрат, консервативній політиці ризиків та розвиненій системі звітності. Проте швидкі зміни у зовнішньому середовищі, нові технології та зростання конкуренції вимагають постійного вдосконалення підходів до аналізу та управління фінансовими результатами. Детальне вивчення роботи банку дозволяє визначити конкретні кроки, які можуть суттєво підвищити ефективність управління прибутком у найближчі роки.

Перша проблема, яка потребує вирішення, полягає у тому, що існуюча практика аналізу прибутку орієнтована переважно на минуле. Фахівці банку ретельно вивчають досягнуті результати, порівнюють їх з планом та попередніми періодами, розкладають зміни на окремі фактори. Така робота безумовно корисна для розуміння того, що вже відбулося, але мало допомагає у прийнятті рішень про майбутнє [89].

Керівництву потрібні не стільки пояснення минулих результатів, скільки надійні прогнози того, що станеться за різних варіантів розвитку подій. Створення спеціального підрозділу прогнозової аналітики з чотирьох – п'яти кваліфікованих спеціалістів дозволило б банку перейти від констатації фактів до активного формування майбутніх результатів.

Такий підрозділ мав би розробити систему прогнозування прибутку на рік – півтора вперед з помісячною деталізацією. Основою прогнозів стали б очікування щодо розвитку економіки загалом: куди рухатиметься облікова ставка Нацбанку, яка буде інфляція, як змінюватиметься курс долара, що відбуватиметься з доходами населення та активністю бізнесу.

Для кожного з цих показників варто готувати кілька варіантів розвитку подій з оцінкою ймовірності кожного. Наприклад, базовий сценарій передбачає зниження облікової ставки до 11% до кінця року з ймовірністю 60%, оптимістичний – зниження до 9% з ймовірністю 20%, песимістичний – утримання на рівні 13% з ймовірністю 20% [90].

На основі макроекономічних прогнозів будувалися б передбачення щодо кредитного портфеля банку. Скільки нових кредитів буде видано у кожному сегменті, як зміняться процентні ставки, яка частка позичальників матиме проблеми з погашенням. Історія показує певні закономірності: коли економіка йде вгору, люди активніше беруть споживчі кредити, а бізнес інвестує в розвиток. Коли йде вниз – навпаки, попит падає, а якість портфеля погіршується. Ці зв'язки можна виміряти на основі минулих даних і використати для прогнозів [90].

Якби у банку працювала така система, керівництво могло б діяти на випередження. Припустімо, модель показує, що через три місяці ймовірно зросте безробіття, що призведе до погіршення якості споживчих кредитів. Маючи цю інформацію завчасно, банк може посилити вимоги до позичальників, або тимчасово зменшити обсяги видач у цьому сегменті, або перекинути ресурси на корпоративне кредитування. Зараз ці проблеми виявляються тоді, коли вже з'являється прострочка, і тоді доводиться реагувати на вже сформовану ситуацію.

Розрахунки показують, що можливість побачити негативні тренди на три – чотири місяці раніше дозволяє зменшити розмір несподіваних відхилень від плану майже вдвічі – з поточних 18% до приблизно 8%. Створення такої системи займе близько півроку – восьми місяців, якщо залучити зовнішніх консультантів, які допоможуть з методологією та початковою розробкою моделей. Це коштуватиме десь 3 – 3,5 мільйона грн. Потім потрібно буде утримувати власну команду аналітиків, що додасть близько 4 мільйонів грн щорічних витрат. Але економія від кращих управлінських рішень швидко перекриє ці витрати, тож інвестиція окупиться за півтора – два роки [91].

Для оцінки чутливості прибутку АТ «Креді Агріколь Банк» до змін зовнішнього середовища доцільно проаналізувати вплив ключових макроекономічних факторів у 2022–2024 рр. (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Вплив макроекономічних факторів на прибуток банку АТ «Креді Агріколь», 2022-2024 рр.

<i>Фактор</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>Вплив на прибуток, млн грн</i>
Облікова ставка НБУ	25%	18%	13%	– 360 (доходи +680, витрати – 1040)
Інфляція	26,6%	5,1%	8,2%	– 290 (зростання витрат +340, компенсація +50)
Курс USD/UAH	29,25	36,57	42,04	+193 (курсові різниці +320, резерви – 127)
Динаміка ВВП	– 29,1%	+5,3%	+4,1%	– 750 (резерви 2022: – 2340, відновлення 2024: +1590)
Регуляторні обмеження	Жорсткі	Помірні	Пом'якшені	+294 (стабілізація депозитів +450, втрата комісій – 156)

Податок на прибуток	18%	18%	50%	– 2590 (додаткове вилучення при ставці 50%)
---------------------	-----	-----	-----	---

Джерело: складено на основі[44; 89;91].

Наступна важлива проблема стосується того, як банк розподіляє свої витрати між продуктами. Зараз діє дуже спрощена схема: загальні витрати просто ділять пропорційно кількості працівників, площі відділень чи інших умовних показників. Це легко виконувати, але результат виходить неточним. Прибутковість одних продуктів виглядає завищеною, тоді як інші здаються збитковими лише через помилки у розподілі витрат [92].

Більш точний підхід – це облік витрат за процесами. Його суть у тому, щоб визначити, з яких саме операцій складається кожен продукт і скільки коштує виконання кожної з них. Наприклад, при відкритті рахунку або видачі кредиту здійснюється ціла низка етапів: обробка заявки, перевірка документів, внесення даних у систему, супровід клієнта тощо. У великому банку таких процесів може бути понад дві сотні, і кожен з них має свої «драйвери» витрат – тобто те, що впливає на їх величину. Для кредитів це кількість поданих заявок, для кол-центру – кількість і тривалість дзвінків, для платежів – обсяг операцій [92].

Якщо взяти автокредит, то банк проходить кілька стандартних етапів: розгляд заявки (340 грн), рішення кредитного комітету (185 грн), оформлення документів (155 грн), внесення інформації в систему (90 грн) та багаторічний супровід (2340 грн). У сумі це приблизно 3110 грн на один кредит. Коли банк бачить собівартість на такому рівні деталізації, одразу стає зрозуміло, що частина клієнтів, яких раніше вважали прибутковими, фактично приносять збитки. Наприклад, роздрібний клієнт із мінімальним залишком на рахунку, який постійно телефонує до кол – центру й часто звертається у відділення, може коштувати банку 900–1200 грн на рік, тоді як доходу дає лише 350–450 грн [44].

Досвід інших банків підтверджує подібну картину: 15–25% продуктів зазвичай є збитковими, ще близько 30% – майже не приносять доходу, і лише

половина продуктів формують основний прибуток. Маючи цю інформацію, банк може приймати конкретні рішення: переглядати тарифи, змінювати канали обслуговування або вводити мінімальну щомісячну плату. Наприклад, клієнтам з невеликими залишками можна запропонувати платну модель обслуговування, але водночас надати їм повноцінний мобільний застосунок без комісій. Ті, хто готовий платити за персональний сервіс, залишаться у відділенні, а інші перейдуть на самообслуговування. Обидва варіанти вигідні банку [93].

Звісно, впровадження такої системи потребує інвестицій. Потрібні зовнішні консультанти (приблизно 4,5–6 млн грн), оновлення ІТ-систем для автоматичного збору даних (близько 3 млн грн) та навчання персоналу (приблизно 1 млн грн). Загальна сума інвестицій – 8,5–10 млн грн. Водночас, окупність становить лише два роки, тому проєкт є економічно доцільним.

Третій крок – це перехід від оцінки прибутковості продуктів до оцінки прибутковості клієнтів. Один і той самий клієнт може мати іпотеку, депозит, зарплатну картку та кредитку – і тільки аналіз усіх цих джерел доходів разом показує його реальну цінність для банку. Для повної оцінки треба врахувати всі доходи (проценти, комісії, оплати за послуги), прямі витрати (резерви, процесинг карток, вартість депозитних ресурсів), а також частку загальних операційних витрат.

Перші результати в АТ «Креді Агріколь Банк» показують, що клієнтська база розподіляється нерівномірно: VIP-клієнти з прибутком понад 100 тис. грн на рік становлять лише 2,3%, але приносять 67% усього прибутку. Клієнти з доходом 20–100 тис. грн – це 18,7% бази і 29% прибутку. Найбільша група – нейтральні клієнти (34,2%), які дають лише 8% доходу. Натомість 16,2% клієнтів є збитковими та зменшують загальний фінансовий результат [44].

Маючи таку сегментацію, банк може вибудувати різні стратегії роботи з кожною групою. VIP-клієнтам треба давати персонального менеджера, особливі умови, першочергове обслуговування. З прибутковими клієнтами працювати якісно, регулярно пропонувати додаткові продукти, будувати програми

лояльності. Нейтральних клієнтів стимулювати користуватися більшою кількістю послуг через спеціальні пропозиції [94].

Низькоприбуткових переводити на дешеві канали обслуговування – мобільний банкінг замість відділень. А збиткових або переводити на платне обслуговування, або взагалі відмовлятися від роботи з ними, якщо вони не готові змінювати свою поведінку. Інформація про прибутковість клієнта має бути доступна співробітникам, які з ним працюють. Тоді менеджер у відділенні або оператор кол – центру бачитиме відразу, наскільки цінний цей клієнт, і зможе приймати правильні рішення [94].

Крім того, робота зі збитковими клієнтами дає результати. Виявляється, що близько 78% збиткових роздрібних клієнтів можна перевести хоча б до нейтральних, якщо переорієнтувати їх на цифрові канали замість відвідування відділень. Решта або погодяться платити за обслуговування, або підуть до іншого банку, звільнивши ресурси для роботи з перспективнішими клієнтами. Побудова такої системи займе близько восьми – десяти місяців і коштуватиме 5,5 – 7 мільйонів грн. на доробку CRM-системи, інтеграцію різних баз даних, розробку звітів та навчання людей. Окупність настане через рік – півтора [95].

Паралельно варто переглянути структуру портфеля цінних паперів. Наразі банк утримує 8,4% активів у довгострокових ОВДП з дохідністю 18%. Це непогано, але є можливість посилити позицію: частку таких облігацій можна збільшити до 12–15%. Так банк зафіксує високу ставку на найближчі три – чотири роки і захистить себе від можливого зниження дохідності на ринку [95].

Ще один важливий напрям – робота з депозитами. Середній строк розміщення коштів зараз становить близько восьми місяців. Якщо запропонувати клієнтам трохи вищу ставку – на 0,5–1 п.п. – у разі розміщення депозитів на рік або два, середній строк можна подовжити приблизно до одинадцяти місяців. Це призведе до додаткових процентних витрат у розмірі близько 380 млн грн на рік, але натомість банк отримає стабільніше фіндування і зможе без ризику нарощувати довгострокове кредитування. Дохід від таких кредитів повністю перекриє додаткові витрати за депозитами [95].

Якщо всі ці кроки реалізувати послідовно, дохідність активів може зрости з 9,5% до 11,8–12,3% протягом двох років. Для балансу обсягом 97 млрд грн це означає додаткові 2,2–2,7 млрд грн доходу. Після вирахування підвищених витрат на фондування (380 млн), можливого збільшення резервів (550 млн) та інших витрат (180 млн) чистий приріст прибутку може становити 1,1–1,6 млрд грн. Це відповідає зростанню приблизно на 28–40% порівняно з результатом 2024 р. [44].

Зрозуміло, такі зміни потрібно проводити поступово та з урахуванням нормативів ліквідності, які встановлює НБУ. Головне – не створити небезпечних дисбалансів між активами і пасивами. Але при обережному та продуманому підході банк має значний потенціал для покращення співвідношення між ліквідністю та дохідністю.

Для роботи з бізнес-клієнтами ключовим є вміння вчасно помічати перші ознаки фінансових труднощів. Корисну інформацію дає аналіз того, як компанія сплачує податки, митні платежі, зарплати та розраховується з постачальниками. Якщо з'являються затримки, це видно набагато раніше, ніж у фінансовій звітності. Компанія може ще показувати прибуток, але вже мати нестачу грошових коштів – саме це згодом і призводить до проблем з обслуговуванням кредитів. Раннє виявлення таких сигналів дозволяє банку або збільшити резерви, або завчасно запропонувати клієнту рішення: реструктуризацію, тимчасове зменшення платежів чи додаткове фінансування.

Міжнародний досвід показує, що системи раннього попередження знижують частку безнадійних кредитів на 15–25%. Для портфеля АТ «Креді Агріколь Банк» обсягом 34 млрд грн це означає уникнення збитків на 250–420 млн грн щороку. Створення такої системи потребує команди з аналітиків даних і фахівців з машинного навчання, інвестицій у хмарну інфраструктуру та інтеграції джерел даних. Загальні витрати оцінюються у 9–12 млн грн, а окупність становитиме близько двох – трьох років [44].

Комісійні доходи банку у 2024 р. зменшилися з 892 до 842 млн грн, головним чином через конкуренцію та активний перехід клієнтів на онлайн-

сервіси. Однією з причин є занадто проста тарифна політика – однакові тарифи для всіх клієнтів, незалежно від їх обсягів операцій і цінності для банку. Для великих корпоративних клієнтів доцільно запроваджувати пакетні тарифи з фіксованою щомісячною платою, що робить витрати передбачуваними [44].

Окремим напрямом зростання комісійних доходів є запуск нових преміальних і спеціалізованих пакетів послуг для різних категорій клієнтів. Йдеться не лише про класичний «преміум-банкінг», а й про сучасні сервіси, які реально додають цінність: фінансове планування для заможних клієнтів, персоналізовані рекомендації щодо інвестицій, розширені аналітичні продукти для бізнесу, а також прискорені або пріоритетні платежі за додаткову плату.

Наприклад, запровадження преміального пакета вартістю 1 000 грн на місяць, який обере навіть 1,5–2% активної клієнтської бази, може стати суттєвим джерелом доходу. Якщо банк має умовно 750 тис. активних клієнтів, то 2% від них становлять 15 тис. користувачів. За таких умов щорічний дохід складе 180 млн грн на рік. Це реалістичний та обґрунтований прогноз, оскільки подібні преміальні пакети в українських і міжнародних банках зазвичай обирає 1–3% клієнтів [96].

Удосконалення тарифної політики, включно із запуском преміальних пакетів, монетизацією швидких платежів, пріоритетних операцій, бізнес – аналітики та персоналізованих послуг, може збільшити комісійні доходи банку на 200–350 млн грн протягом двох років [96].

Значну частину зростання ефективності АТ «Креді Аґріколь Банк» у 2022–2024 рр. забезпечили інвестиції в технологічну модернізацію. Узагальнені результати наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

**Вплив технологічної модернізації на фінансові результати,
2022–2024 рр.**

<i>Напрямок інвестицій в ІТ</i>	<i>Інвестиції, млн грн</i>	<i>Ефект від впровадження</i>	<i>Економія витрат / додатковий дохід, млн грн/рік</i>	<i>ROI, %</i>	<i>Термін окупності, років</i>
---------------------------------	----------------------------	-------------------------------	--	---------------	--------------------------------

Впровадження RPA (80 робіт)	43	Автоматизація 127 процесів	58 (економія на ФОП)	135	0,74
Система автоматичного скорингу	28	Прискорення схвалення кредитів	187 (додатковий дохід від конверсії)	668	0,15
Модернізація онлайн – банкінгу	67	Перехід 67% операцій в онлайн	89 (економія на операціоністах)	133	0,75
Сховище даних	94	Покращення аналітики та звітності	34 (покращення рішень)	36	2,76
Система моніторингу транзакцій	38	Виявлення шахрайства	127 (запобігання збиткам)	334	0,30
Модернізація казначейської системи	52	Оптимізація управління ліквідністю	67 (додатковий дохід)	129	0,78
CRM та маркетингова автоматизація	25	Персоналізація пропозицій	45 (зростання cross – sell)	180	0,56
Разом за 3 роки	347		607	175	0,57

Джерело: складено на основі [44]

Ще один напрямок – оптимізація операційних витрат. Хоча АТ «Креді Агріколь Банк» уже має один з найнижчих показників витрат у секторі (CIR 29% проти середніх 52%), банк все ще має резерви для економії. Найбільший потенціал – у подальшій автоматизації рутинних операцій. Наразі працюють близько 80 робіт, але можна автоматизувати ще десятки процесів – звірки, формування частини звітності, моніторинг нормативів, обробку стандартних звернень клієнтів. Додаткові 40–50 робіт можуть зекономити 45–60 млн грн щороку при інвестиціях 20–25 млн грн [44].

Ще один важливий резерв зниження витрат пов'язаний із переглядом договорів з постачальниками. У багатьох випадках контракти продовжуються автоматично, без оновлення умов та аналізу цінових пропозицій на ринку. Це призводить до того, що банк платить більше, ніж міг би, особливо за довгострокові послуги: інкасацію, ІТ-сервіси, оренду обладнання, телекомунікації. Запровадження систематичної процедури конкурентних закупівель, у межах якої кожен великий договір періодично переглядається та

проходить відкритий тендер, може знизити витрати на 5–8%. Для АТ «Креді Агріколь Банк» із річними адміністративними витратами близько 700 млн грн це означає економію 35–55 млн грн [97].

У поєднанні з іншими заходами – подальшою автоматизацією процесів, централізацією закупівель та оптимізацією бізнес-процесів – загальний потенціал економії становить 160–235 млн грн на рік. Ці кошти фактично перетворюються на додатковий прибуток, оскільки економія витрат безпосередньо підсилює фінансовий результат банку.

Важливим питанням залишається ефективне управління капіталом. Зараз банк підтримує норматив достатності капіталу на рівні 14,6% при мінімально необхідних 10%. Частину цього запасу можна вивільнити, зберігши достатній рівень безпеки. Оптимальним виглядає норматив близько 12,5–13%, що дозволяє спрямувати 300–400 млн грн на дивіденди без шкоди для стабільності банку [97].

Дивідендна політика з виплатою 30–40% чистого прибутку підтримала б інтерес акціонерів і водночас забезпечувала зростання капітальної бази. Паралельно банк може оптимізувати ризик – зважені активи – наприклад, використовуючи застави, гарантії або співфінансування з міжнародними організаціями – що знизить потребу в капіталі ще на 3–5% [97].

Для оцінки результативності ключових управлінських рішень АТ «Креді Агріколь Банк» у 2022–2024 рр. було розраховано їх інвестиційний ефект, щорічну віддачу та рівень окупності. Узагальнені результати наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

**Ефективність управлінських рішень АТ «Креді Агріколь Банк» у
2022–2024 рр.**

<i>Напрямок</i>	<i>Інвестиції, млн грн</i>	<i>Ефект, млн грн/рік</i>	<i>ROI, %</i>
Стратегічні пріоритети			
Автокредитування (портфель +1,6 млрд)	78	+380	487
Агробізнес (портфель +2,8 млрд)	45	+316	702
ОВДП (перерозподіл ліквідності)	0	+910	–

Технології			
RPA – 80 робіт	43	+58	135
Автоматичний скоринг	28	+187	668
Онлайн – банкінг	67	+89	133
Моніторинг транзакцій	38	+127	334
Разом IT	347	+607	175
Оптимізація витрат			
Закриття 12 відділень	8,5	+98	1153
Централізація закупівель	3,2	+23	719
Персонал та ризики			
Навчання кредитних фахівців	18,7	+156	834
Запобігання шахрайству	87	+127	146
Репутація			
Міжнародний бренд (економія на депозитах)	23	+560	2435
Загалом	656	+3451	526

Джерело: складено на основі [44]

Впровадження всіх цих пропозицій – це великий обсяг роботи, який займе кілька років. Реалізація запропонованого комплексу заходів потребує інвестицій близько 45-55 мільйонів грн. протягом двох-трьох років. Але потенційний вплив на прибутковість набагато більший: додаткові доходи від оптимізації балансу, кращого управління клієнтами, нових послуг можуть дати 2,5-3,5 мільярда грн. на рік, тоді як економія витрат додасть ще 200 – 350 мільйонів.

Отже, запропонований комплекс заходів з удосконалення методів аналізу та управління прибутком у АТ «Креді Агріколь Банк» охоплює широкий спектр напрямків від впровадження прогнозного моделювання та системи обліку витрат за процесами до оптимізації структури балансу та розвитку культури управління прибутковістю по всій організації. Навіть часткова реалізація цього потенціалу дозволить збільшити прибуток банку на 1,3 – 2 мільярди грн., або на 30 – 50% відносно рівня 2024 р., що зміцнить позиції АТ «Креді Агріколь Банк» серед лідерів українського банківського сектору та забезпечить стійке зростання вартості для акціонерів у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

Аналіз показав, що прибуток АТ «Креді Агріколь Банк» у 2022–2024 рр. формувався під впливом кількох ключових чинників, серед яких – структура доходів, динаміка витрат, зміни в якості кредитного портфеля та операційна ефективність. Банк має достатню базу даних для якісної оцінки своїх фінансових результатів, включаючи управлінську звітність, показники ризиків і дані операційної діяльності, що забезпечує точність розрахунків і дає змогу бачити реальний стан прибутковості.

Дослідження структури доходів показало зростання ролі процентних надходжень, тоді як комісійна складова залишається відносно слабкою. Одночасно банк демонструє стабільний контроль операційних витрат, що позитивно впливає на рівень чистого фінансового результату. Важливим чинником покращення прибутку у 2024 р. стало відновлення резервів під кредитні збитки – саме цей елемент дав найбільший разовий ефект на кінцевий результат.

Оцінка фінансових коефіцієнтів підтвердила, що банк працює ефективніше, ніж середні установи на ринку: рентабельність активів і капіталу залишається високою, показник Cost-to-Income Ratio суттєво нижчий за середньогалузевий. Це свідчить про раціональне використання ресурсів та продуману організацію внутрішніх процесів.

Порівняння з конкурентами вказує на сильні сторони банку – автоматизацію операцій, ефективність роботи відділень, продуктивність персоналу. Водночас залишається потенціал для посилення позицій у напрямку комісійних доходів, розвитку сервісів для бізнесу та розширення високодохідних напрямків діяльності.

Здійснені розрахунки та оцінка факторів дозволили визначити низку шляхів підвищення прибутковості. Йдеться про вдосконалення підходів до розподілу витрат, впровадження систем раннього виявлення кредитних ризиків, перехід до аналізу повної прибутковості клієнтів і розширення використання

сучасних технологічних рішень. Такі заходи дають змогу точніше оцінювати ефективність окремих продуктів і клієнтських сегментів та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Результати аналізу підтверджують стійкість фінансової моделі банку та наявність значних можливостей для подальшого зростання. Оптимізація процесів, розвиток цифрових інструментів і підвищення аналітичної якості управління прибутком здатні забезпечити подальше зміцнення позицій установи на ринку та підтримати її довгострокову прибутковість.

ВИСНОВКИ

Прибуток банківських установ є центральним показником їхнього розвитку, стійкості та конкурентоспроможності, а тому дослідження механізмів його формування та управління має особливу значущість. У процесі роботи було встановлено, що прибуток у банківській сфері виконує не лише функцію фінансового результату, а й забезпечує основу для нарощування капіталу, підтримання ліквідності, покриття ризиків та розширення операційної діяльності. Його формування відбувається під впливом різноманітних факторів, серед яких головне місце займають процентні операції, комісійні доходи, операції з фінансовими інструментами, правильний розподіл витрат і якість кредитного портфеля.

Розкриття економічної сутності прибутку показало, що прибуток комерційного банку поєднує в собі функції джерела розвитку, показника ефективності, гарантії стабільності та індикатора довіри. Високий рівень прибутковості свідчить про здатність банку забезпечувати надійність, ліквідність і стабільність у своїй роботі та підтримувати довіру вкладників і партнерів. Виявлено, що економічне середовище, у якому працюють українські банки, є надзвичайно чутливим до зовнішніх шоків, а отже, прибуток банку слід розглядати як результат взаємодії ринкових умов, регуляторних норм і внутрішньої політики управління ризиками.

Дослідження особливостей функціонування комерційних банків виявило унікальні характеристики банківської діяльності, які відрізняють її від інших суб'єктів економіки. На відміну від виробничих підприємств, банки не створюють матеріальні товари, а виконують функцію фінансових посередників. Основна відмінність полягає в тому, що більшість операцій здійснюється не за рахунок власного капіталу, а за рахунок залучених ресурсів. Прибутковість банку напряду залежить від вартості залучених ресурсів, структури кредитного портфеля, політики формування резервів, операційної ефективності та якості управління ліквідністю. Установлено, що основними джерелами формування

прибутку є процентні операції, комісійні доходи, операції з фінансовими інструментами та інші непроцентні надходження.

Аналіз нормативно-правової бази виявив, що банківські установи працюють у складній, але цілком визначеній системі регуляторних вимог. Національний банк України визначає підходи до обліку, формування резервів, структури капіталу, оцінки ризиків і подання фінансової звітності. Важливу роль відіграють міжнародні стандарти – МСФЗ, Базельські рекомендації, правила внутрішнього контролю. Всі ці норми встановлюють вимоги до точності відображення операцій та розрахунку фінансових результатів. Дотримання регуляторних вимог є необхідною умовою для достовірності фінансової інформації та коректного формування прибутку.

Організація обліку прибутку в банківських установах ґрунтується на чітко вибудованій системі взаємодії між підрозділами, регламентації процедур та використанні сучасних інформаційних технологій. Встановлено, що структура обліку доходів і витрат має бути прозорою, логічною та гнучкою. Особливо важливу роль відіграє розподіл витрат, адже саме він формує реальну картину прибутковості окремих продуктів або підрозділів. Виявлено, що традиційні моделі розподілу витрат за пропорційним принципом викривляють фактичні результати. Саме тому у сучасних банках набирають популярності методи процесного та клієнтоорієнтованого обліку, які дозволяють визначати повну собівартість продуктів і точно оцінювати фінансовий ефект від кожного клієнта чи бізнес-напрямку.

Методика обліку прибутку комерційного банку являє собою комплексну систему конкретних способів, прийомів і процедур, за допомогою яких здійснюється відображення в обліку всіх операцій, що формують фінансовий результат. Ключовими елементами є застосування методу нарахування, ефективної ставки відсотка та чіткої класифікації доходів за видами послуг. Практичний аналіз АТ «Креді Аґріколь Банк» показав, що високий рівень автоматизації облікових процесів та застосування міжнародних стандартів фінансової звітності забезпечують достовірне відображення фінансових

результатів. Важливим напрямком для удосконалення є переорієнтація на більш точні моделі обліку витрат та прибутковості, що дозволяють об'єктивно оцінити ефективність окремих продуктів і клієнтських сегментів.

Інформаційне забезпечення аналізу прибутку ґрунтується на розгалуженій системі збору й обробки інформації, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні джерела. Базовим елементом є фінансова звітність, сформована відповідно до МСФЗ, яка проходить аудит та гарантує достовірність. Важливу роль відіграє управлінська звітність з деталізацією за продуктами, сегментами та регіонами, а також аналітичні реєстри обліку та бази даних про клієнтів. Виявлено, що якість інформаційного забезпечення напряду впливає на точність висновків щодо фінансових результатів та якість управлінських рішень.

Методика аналізу прибутку банківських установ поєднує горизонтальний, вертикальний, факторний та порівняльний аналіз. Практичне застосування на прикладі АТ «Креді Аґріколь Банк» у 2022–2024 рр. продемонструвало, що банк досяг значних результатів у управлінні прибутковістю завдяки жорсткому контролю витрат, консервативній політиці ризиків та розвиненій системі звітності. Установлено, що основним фактором зростання прибутку у 2024 р. стало суттєве відновлення резервів під кредитні збитки, а також підвищення чистого процентного доходу. Позитивними аспектами діяльності є контрольовані адміністративні витрати, високий рівень автоматизації операцій, ефективність роботи відділень і продуктивність персоналу. Порівняння з конкурентами підтвердило високі позиції банку в частині операційної ефективності та управління витратами, зокрема показник Cos-to-Income Ratio (29%) значно кращий за середньогалузевий (52%).

Вдосконалення методів аналізу та управління прибутком потребує комплексного підходу, що охоплює впровадження прогностного моделювання, систем раннього виявлення кредитних ризиків, аналізу повної прибутковості клієнтів та розширення використання сучасних технологічних рішень. Запропоновані напрями розвитку включають: розширення цифрових сервісів, розвиток комісійного бізнесу, оптимізацію структури активів і пасивів,

впровадження систем раннього виявлення ризиків, підвищення ефективності управління капіталом та оптимізацію операційних витрат. Реалізація навіть частини цих заходів дозволить збільшити прибуток на 30–50% та зміцнити позиції банку на ринку.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що прибутковість банку формується під впливом багатьох взаємопов'язаних факторів — зовнішніх, внутрішніх, технологічних, організаційних та стратегічних. Ефективність управління прибутком залежить від точності обліку, якості фінансового аналізу, здатності банку адаптуватися до ринкових умов і впроваджувати сучасні інструменти управління. Для забезпечення стійкого розвитку банку важливо поєднувати технологічні інновації, поглиблену аналітику, удосконалення бізнес-процесів та грамотну управлінську політику.

На прикладі АТ «Креді Агріколь Банк» продемонстровано, що навіть за досягнутого високого рівня управління прибутком банк має значний потенціал для подальшого зростання фінансових результатів. Розширення цифрових сервісів, розвиток комісійного бізнесу, оптимізація структури активів і пасивів, більш точний розподіл витрат, впровадження систем раннього виявлення ризиків, підвищення ефективності управління капіталом та оптимізація операційних витрат створюють основу для зміцнення позицій банку у фінансовому секторі. Реалізація окреслених заходів дозволить не лише підтримувати високий рівень прибутковості, а й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі та підтримати інтерес акціонерів групи Cr dit Agricole до розвитку українського бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Журавльова Т. О., Макаренко Ю. П., Турова Л. Л., Сірко А. Ю. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посіб. Дніпро : Пороги, 2021. 360 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3bac_finan/Finansovyyu – menedzhment – u – bankuZhuravlova_2021.pdf (дата звернення: 28.11.2025).
2. Гладищук Я. Аналіз динаміки активів банків України в умовах трансформаційних змін. Економіка та суспільство. URL: https://www.researchgate.net/publication/393560430_ANALIZ_DINAMIKI_AKTIVIV_BANKIV_UKRAINI_V_UMOVAN_TRANSFORMACIJNIH_ZMIN (дата звернення: 28.11.2025).
3. Криклій О. А., Маслак Н. Г. Управління прибутком банку : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 136 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1f88d6c2 – 08e3 – 4417 – 83ce – d2a1f22080da/content> (дата звернення: 28.11.2025).
4. Зянько В. В., Коваль Н. О., Єпіфанова І. Ю. Банківський менеджмент : навч. посіб. 2 – ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2018. 126 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/IRVC/2021/Zyanko_2018_126.pdf (дата звернення: 28.11.2025).
5. Л. І. Катан, Н. І. Демчук, В. Г. Бабенко – Левада, Т. О. Журавльова Банківська система : навч. посіб. / за ред. І. М. Мазур. Дніпро : Пороги, 2017. 444 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan/Babenko – Levada_The_banking_system.pdf (дата звернення: 28.11.2025).
6. Пірог Д. В. Формування і розподіл прибутку банку. Інвестиції: практика та досвід. Загальні питання економіки. 2010. № 24. С. 85–89. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2010/20.pdf (дата звернення: 28.11.2025).
7. Прибуток банків поступово повертається до «довоєнної» структури // Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pributok – bankiv – postupovo – povertayetsya – do – dovoyennoyi – strukturi> (дата звернення: 28.11.2025).
8. Фінансове та інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки бізнесу

в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення. Матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 22–23 листопада 2023 р.). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін.] ; редкол.: Н. Є. Лелюк, І. А. Краївська. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 324 с. URL: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2023/Tezy_2023/Tezy_22_23_2023.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

9. Банки зберігають операційну стійкість та надають дедалі більше ресурсів економіці для подолання наслідків війни : Звіт про фінансову стабільність / Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki_zberigayut_operatsiynu_stiykist_ta_nadayut_dedali_bilshe_resursiv_ekonomitsi_dlya_podolannya_naslidkiv_viyni_zvit_pro_fransovu_stabilnist(дата звернення: 28.11.2025).

10. 79 студентська науково – технічна конференція: секція «Економіка і менеджмент» : зб. тез доп. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 1 електрон. опт. диск (DVD – ROM). URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/12/23/paragraphs/9069/79th_scientific_and_technical_students_conference2021.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

11. Актуальні проблеми економіки, обліку та фінансів в Україні : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. / редкол.: Д. А. Костюк (голова) [та ін.]. Ірпінь, 2022. 101 с. URL: https://iek.irpin.com/wp-content/uploads/2024/12/ii-vseukrayinska-naukovo-praktychna-konferenciya-aktualni-pytannya-ekonomiky-obliku-ta-finansiv-v-ukrayini_20.10.2022.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

12. Євразійські перспективи розвитку банківських систем : монографія / за заг. ред. О. Костюка, М. Лін, Г. Омета. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. 157 с. URL: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/141458815.pdf> (дата звернення: 28.11.2025).

13. Мостовенко Н. А., Коробчук Т. І. Кредитний менеджмент : навч. посіб. Луцьк : ВолиньполіграфТМ, 2016. 280 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021_01BA.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

28.11.2025).

14. Бондаренко В. В. Чинники, що формують власний капітал банку. Київський національний економічний університет. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3422f75a – 944b – 4735 – 9d97 – 659f1d81d71d/content](https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3422f75a-944b-4735-9d97-659f1d81d71d/content) (дата звернення: 28.11.2025).

15. Галицька Ю. М. Ресурсна політика комерційних банків : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2014. 248 с. URL: [https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/c4811321 – 4831 – 4e96 – 9365 – 587aeef7839b/content](https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/c4811321-4831-4e96-9365-587aeef7839b/content) (дата звернення: 28.11.2025).

16. Управлінський аналіз бізнесу (за видами економічної діяльності) : навч. посіб. І. М. Парасій – Вергуненко, К. О. Назарова, В. Ю. Гордополов [та ін.]. Київ : Центр учбової літератури, 2024. 586 с. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/328753/mod_resource/content/1D0%905.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

17. Банківська система : метод. вказівки П. О. Нікіфоров, М. Г. Марич, Н. Л. Марусяк. Чернівці : Чернівець. нац. ун – т, 2022. 170 с. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5253/Metodichka_Banku_system.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 28.11.2025).

18. Банківська система : підручник / М. Крупка, Є. Андрущак, Н. Пайтра [та ін.] ; за ред. д – ра екон. наук, проф. М. Крупки. 2 – ге вид., переробл. і доповн. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 524 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/Bank_Syst_PIDRUCH_Krupka_Andrushchak_Paitra_2023.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

19. Функціональні аспекти фінансового менеджменту як інструменту управління економічними системами : монографія . Вахович І. М., Дорош В. Ю., Диль Х. М. [та ін.] ; за ред. І. М. Вахович. Луцьк : Відділ іміджу та промоції Луцького НТУ, 2021. 212 с. URL: [https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021 – 0629.pdf](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-0629.pdf) (дата звернення: 28.11.2025).

20. Вавдіюк Н. С., Корецька Н. І. Банківське регулювання та нагляд :

навч. посіб. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 336 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021_01B4_0.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

21. Мороз Ю. Ю., Денисюк О. Г., Остапчук Т. П., Цаль-Цалко Ю. С. Система показників в управлінні ефективністю бізнесу : навч. посіб. Житомир, 2024. 222 с. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/356512/mod_resource/content/1/%D0%9D%D0%9C%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2024.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

22. Іванчук Н. В. Гроші і кредит : навч. посіб. Острог : Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія», 2021. 332 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/2fmb_finansy/_Hroshi_i_kredyt_Ivanchuk_NV.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

23. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки ; М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко [та ін.]. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 440 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Finansovyy_menedzhment_1.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

24. Банки очікують зростання кредитного портфеля та поліпшення якості позик – результати опитування про умови банківського кредитування. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-ochikuyut-zrostannya-kreditnogo-portfelya-ta-polipshennya-yakosti-pozik-rezultati-opituvannya-pro-umovi-bankivskogo-kredituvannya> (дата звернення: 28.11.2025).

25. Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті С. І. Юрія (Кам'янець-Подільський, 1 лютого 2024 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 276 с. URL: <https://kpdi.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/Materialy-III-Mizhnarodnoyi-naukovo-praktychnij-internet-konferentsiyi-studentiv.pdf> (дата звернення: 28.11.2025).

26. Проблеми забезпечення стабільного розвитку національних банківських систем: теорія, практика та світовий досвід : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (Львів, 24 лютого 2014 р.). Львів : СПОЛОМ, 2014. 240 с. URL:

https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/News/Nauka/2014/Docs/LC_A_Banku_Zbirnyk_2014.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

27. Дзюблюк О. В., Прийдун Л. М. Кредитний ризик і ефективність діяльності банку : монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2015. 295 с. URL: <https://surl.li/kjwuer> (дата звернення: 28.11.2025).

28. Вахович І., Смолич Д. Диверсифікація джерел фінансування як інструмент фінансового менеджменту неурядових організацій. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 9. С. 48–54. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/229> (дата звернення: 28.11.2025).

29. Сороківська З. К. Банківський роздрібний бізнес : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2013. 245 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/695e61f0-9700-48b5-a171-ea16ce309f22/content> (дата звернення: 28.11.2025).

30. Нездойминого О. Є. Порядок формування та використання резервів під кредитні ризики в банках України. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2014. № 3. С. 173–178. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/visnyk/2014/03/35.pdf> (дата звернення: 28.11.2025).

31. Тимошенко М. Банківське регулювання в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5015> (дата звернення: 28.11.2025).

32. Про Національний банк України : Закон України від 20 трав. 1999 р. № 679 – XIV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14> (дата звернення: 28.11.2025).

33. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку банків України : постанова Правління Національного банку України від 21 черв. 2017 р. № 60. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0060500> – 17 (дата звернення: 28.11.2025).

34. Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями : постанова Правління Національного банку України від 30 черв. 2016 р. № 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500> – 16 (дата звернення: 28.11.2025).

35. Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу, контролю і оподаткування у контексті європейської інтеграції та сучасних викликів глобалізації : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. / відп. за вип. проф. П. О. Куцик, проф. Р. М. Воронко, доц. Р. А. Марценюк. Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного ун-ту, 2021. 540 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/News/Academy/2021/05/2021.05.14_NewsZbir.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

36. Про затвердження Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України : постанова Правління Національного банку України від 24 жовт. 2011 р. № 373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0373500> – 11 (дата звернення: 28.11.2025).

37. Податковий кодекс України : Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755 – VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755> – 17 (дата звернення: 28.11.2025).

38. Про затвердження Положення про порядок розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в Україні : постанова Правління Національного банку України від 28 серп. 2001 р. № 368. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841> – 01 (дата звернення: 28.11.2025).

39. Про затвердження Положення про організацію внутрішнього аудиту в банках України : постанова Правління Національного банку України від 10 трав. 2016 р. № 311. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0311500> – 16

(дата звернення: 28.11.2025).

40. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 6 груд. 2019 р. № 361 – IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361> – 20 (дата звернення: 28.11.2025).

41. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : постанова Правління Національного банку України від 11 черв. 2018 р. № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500> – 18 (дата звернення: 28.11.2025).

42. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. Basel : Bank for International Settlements, 2011. 78 p. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf> (дата звернення: 28.11.2025).

43. Методичні рекомендації щодо застосування міжнародних стандартів фінансової звітності в банках України. Київ : Асоціація українських банків, 2019. 64 с. URL: <https://aub.org.ua> (дата звернення: 28.11.2025).

44. АТ «Креді Агріколь Банк» Банк : річний звіт за 2024 рік. Київ : АТ «Креді Агріколь Банк» , 2025. URL: <https://credit-agricole.ua> (дата звернення: 28.11.2025).

45. Про застосування міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні : Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 лип. 1999 р. № 996 – XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996> – 14 (дата звернення: 28.11.2025).

46. Давидюк Т. В., Манойленко О. В., Ломаченко Т. І., Резніченко А. В. Бухгалтерський облік : навч. посіб. Київ, 2016. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/1128/view/1274> (дата звернення: 28.11.2025).

47. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 «Подання фінансових звітів». Лондон : International Accounting Standards Board, 2007. 56 p. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-1> –

presentation – of – financial – statements/ (дата звернення: 28.11.2025).

48. IFRS 9 Financial Instruments. London : International Accounting Standards Board, 2014. 168 p. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-9-financial-instruments/> (дата звернення: 28.11.2025).

49. Левченко Р. В. Кредитування і контроль : навч. посіб. Тернопіль : Вектор, 2013. 300 с. URL: https://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

50. Марченко С. О. Принципи визнання доходів і витрат у банківських установах України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка. 2018. Вип. 22. С. 145–149. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2589d688-1cf7-4e8c-980c-4c9caac0616a/content> (дата звернення: 28.11.2025).

51. Омельченко О. Ю. Доходи та витрати банку: економічна сутність, класифікація та особливості обліку. Управління розвитком. 2013. № 1(66). С. 47–52. URL: [https://zt.knute.edu.ua/files/2013/1\(66\)/uazt_2013_1_13.pdf](https://zt.knute.edu.ua/files/2013/1(66)/uazt_2013_1_13.pdf) (дата звернення: 28.11.2025).

52. Сисоєнко І. А., Карлюка Д. О. Аналіз процентних та комісійних доходів банківської установи. Економіка і суспільство. 2021. № 26. С. 596–601. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1138/1096> (дата звернення: 28.11.2025).

53. Пантелєєв В. П. Амортизація основних засобів у банківських установах: методичні підходи та особливості обліку. Фінанси, облік і аудит. 2019. № 2(34). С. 78–85.

54. Герасимович А. М., Дзямулич М. І. Особливості застосування МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» у банках України. Фінанси, облік і аудит. 2019. № 34. С. 56–63.

55. Котова Н. С., Музиченко А. О. Методи оцінки кредитного ризику при формуванні резервів за МСФЗ 9. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 233–239.

56. Голуб Т. М. Управління витратами банку та їх вплив на

прибутковість. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2018. Вип. 197. С. 34–39.

57. Герасимович А. М., Шпірко О. В. Організація внутрішнього аудиту в банках України: проблеми та перспективи розвитку. Фінанси, облік і аудит. 2021. № 38. С. 127–134.

58. Варламова І. С. Облік в банках : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Облік і оподаткування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 81 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/24316/1/0060700.pdf> (дата звернення: 28.11.2025).

59. Ясінська А. І. Етапи впровадження автоматизованої системи управлінського обліку. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. Вип. 2(23). С. 152–159. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32695/menedzhment223maket-152-159.pdf> (дата звернення: 28.11.2025).

60. Прасолова С. П., Вовченко О. С. Банківські операції : навч. посіб. та практ. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 568 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2023/Prasolova_2013_568.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

61. Каменська Т. О., Редько О. Ю. Внутрішній контроль і аудит в управлінні : практ. посіб. Київ : ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2015. 375 с. (Наука – практиці). URL: <https://gildia.kyiv.ua/wp-content/uploads/2018/01/Vnutr-kontrol-1-100.pdf> (дата звернення: 28.11.2025).

62. Гринькевич О. С., Матковський С. О., Сидорова А. В. [та ін.]. Економічна аналітика в бізнесі : навч. посіб. Київ, 2022. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2286/view/584> (дата звернення: 28.11.2025).

63. Організація обліку в банку : навч. посіб. / О. Г. Коренєва, О. В. Мірошниченко, Т. Г. Савченко. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 273 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/230bfe95-c703-4e0e-bdec>

– e5898b1816c7/content (дата звернення: 28.11.2025).

64. Облік та фінанси : навч. посіб. (за Програмою предметного тесту з обліку та фінансів єдиного фахового вступного випробування для вступу на навчання для здобуття ступеня магістра) / за ред. П. О. Куцика ; П. О. Куцик, Р. М. Воронко, Т. О. Герасименко, О. І. Копилук, В. І. Бачинський [та ін.]. Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2023. 345 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Buh_Obliku/Kucik/Docs/POSIBNIK_VSTUPNIKA_Oblik_i_finansi_Redag_.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

65. Що впливає на процентну ставку за банківським кредитом? Національний банк України, проєкт «Харазд». URL: <https://harazd.bank.gov.ua/article/krediti/umovi-kredituvanna/so-vplivae-na-procentnu-stavku-za-bankivskim-kreditom> (дата звернення: 28.11.2025).

66. Нагорна Ю. Огляд МСФЗ 9. Управління методології бухгалтерського обліку та фінансової звітності Департаменту бухгалтерського обліку НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MSFZ_9_Review_pr_2022-09-06.pdf?v=5 (дата звернення: 28.11.2025).

67. Сіренко Н. М., Барищевська І. В., Боднар О. А., Калнауз Д. В. Облік у банках : курс лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр» спец. 071 «Облік і оподаткування» та 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2020. 148 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8996/1/oblik-u-bankah-kurs-lekcij.pdf> (дата звернення: 28.11.2025).

68. Міжнародний стандарт фінансової звітності 15 «Дохід від договорів з клієнтами». Київ : Мінфін України, 2021 (укр. переклад). URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97_15_ukr_2021.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

69. Про затвердження Положення про авторизацію страхових посередників та умови здійснення діяльності з реалізації страхових та/або перестрахових продуктів : постанова Правління Національного банку України

від 03 січ. 2025 р. № 2. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0002500_25#Text (дата звернення: 28.11.2025).

70. Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 3 січня 2025 р.) / Навч.-наук. ін.-т менеджменту та підприємництва ДУІКТ. Київ, 2025. 275 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_323_76953988.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

71. Фінансово – кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Кропивницький, 28 листопада 2024 р.) / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. 252 с. URL: https://kntu.kr.ua/file/content/15568/zbirnyk_tez_fbss_2024.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

72. Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Харків, 01–28 лютого 2024 р.) / редкол. : П. Т. Бубенко, О. Ю. Палант, О. О. Рудаченко ; ХНУМГ ім. О. М. Бекетова [та ін.]. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. 372 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/65283/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202024.pdf> (дата звернення: 28.11.2025).

73. Прикладна економіка : підручник. Б. О. Язлюк, А. І. Гулей, О. О. Красноручський, Т. А. Власенко, А. М. Бутов. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 376 с. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/66253cd2_06b4_408d_9935_70556be545fc/content (дата звернення: 28.11.2025).

74. Economy, finance, management: world problems and development prospects : collective monograph / Andrushchak I. [et al.]. Boston : Primedia eLaunch, International Science Group, 2024. 733 p. DOI 10.46299/ISG.2024.MONO.ECON.1. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10177/ISG.2024.MONO_ECON_1.pdf?sequence=1&isAllowed=1 (дата звернення: 28.11.2025).

75. Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу в контексті євроінтеграції : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. Харків : Діса плюс, 2019. 218 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2022-11/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_23.05.2019%20%D1%80_%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA-1.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

76. Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (з міжнар. участю) (Полтава, 21 жовтня 2021 р.). за ред. К. А. Пилипенко. Полтава : ПДАУ, 2021. 652 с. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/materiuvseukrkonf21102021.pdf> (дата звернення: 28.11.2025).

77. Гордієнко Н. М. Особливості податкового обліку та автоматизації процесів у фінансових установах України. Фінанси України. 2020. № 9. С. 98–108.

78. Клименко І. О. Інформаційні системи банків та їх роль в аналітичному забезпеченні управління. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 210–216.

79. Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку : зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. студент. конф. (Київ, 14 травня 2020 р.). Київ : КНЕУ, 2020. 422 с. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Economic_Department/ZBIRNUK%20NEZ%206%20VNP SK%202020/ZBD086D0A0NIK_TEZ_6_VSNPK_14_06_2020.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

80. Фінансово-економічний розвиток України в умовах трансформаційних перетворень : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. (Львів, 20 листопада 2015 р.) / відп. за вип. доц. Т. О. Герасименко. Львів : ЛКА, 2015. 283 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/instituty/IEF/Docs/Nauka/4_Obl_20.11.2015_r..pdf (дата звернення: 28.11.2025).

81. Перелік файлів з показниками статистичної звітності, що подаються банками відповідно до додатка 1 до Правил № 120, згруповані за напрямками

звітної інформації. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbureport/regindicator – statreport/files – 21> (дата звернення: 28.11.2025).

82. Верига Ю. А., Виноградова М. О., Гладких Т. В. [та ін.]. Бухгалтерський облік : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. С. 149–154. URL: <http://nkkep.com/wp – content/uploads/2020/11/25.11.2020 – ОО – 21 – ВО – 1.pdf> (дата звернення: 28.11.2025).

83. Криховецька З. М. Фінансовий ринок : навч. посіб. 3-є вид., переробл. та доповн. Івано-Франківськ, 2014. 430 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan/Finansovyuy – гупок – Krykhovetska.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

84. Захарова В. І., Філіпова Л. Я. Основи інформаційно-аналітичної діяльності : навч. посіб. Київ, 2013. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2144/view/1437> (дата звернення: 28.11.2025).

85. Синькевич Н. І., Співак С. М. Фінансовий аналіз : метод. рекомендації для проведення практичних занять та самостійної роботи студентів. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2016. 136 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15815/5/Finansovyj_analiz_Metodych_ni_vkazivky_dlja_provedennja_praktychnyh_i_samostijnyh_robit.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

86. Факторний аналіз доходів банку. Навчальні матеріали. URL: <https://studfile.net/preview/11960863/page:12/> (дата звернення: 28.11.2025).

87. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

88. Менеджмент : підручник. С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек [та ін.] ; за заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка» ; Житомир : Вид – во «Рута», 2021. 856 с. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp – content/uploads/2024/10/10.1 – Biryuchenko.pdf>

(дата звернення: 28.11.2025).

89. Шклярчук С. Г. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. 494 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Shklyaruk. – Upravlinnya – finansovumu – ryzykamy.2019.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

90. Центральнуукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький : Центральнуукраїнський нац. техн. ун-т, 2024. Вип. 11(44). ISSN 2663 – 1636 (print), ISSN 2663 – 1644 (online). URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/11\(44\)/11\(44\)_2024.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/11(44)/11(44)_2024.pdf) (дата звернення: 28.11.2025).

91. Фінансові інструменти сталого розвитку економіки : матеріали 5 – ої Міжнар. наук.-практ. конф. (Чернівці, 27 квітня 2023 р.). Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 496 с. URL: https://ef.chnu.edu.ua/media/asglahpn/2023_conference_chernivtsi – _.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

92. Огляд фінансових ринків України та системи корпоративного управління для сталого відновлення. Аналітичний звіт. URL: <https://surl.li/wduxwr> (дата звернення: 28.11.2025).

93. Маркетинг і логістика в системі менеджменту: виклики цифрової глобалізації : тези доповідей XV Міжнар. наук.-практ. конф., пам'яті проф. Є. Крикавського. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/attachments/2024/oct/36215/zbirnikml2024fin1111.pdf> (дата звернення: 28.11.2025).

94. Розвиток банківських послуг та інновацій в цифровій економіці : матеріали наук.-практ. міжнар. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених (Київ, 14 квітня 2019 р.) / Л. О. Примостка, І. Б. Охрименко, А. В. Нікітін. Київ : КНЕУ, 2019. 321 с. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/9555/1/Zbirnyk_4_19.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

95. Нова ера фінансових послуг: відбувся запуск відкритого банкінгу в

Україні. Європейська Бізнес Асоціація. URL: [https://eba.com.ua/nova – era – finansovyh – poslug – vidbuvsya – zapusk – vidkrytogo – bankingu – v – ukrayini/](https://eba.com.ua/nova-era-finansovyh-poslug-vidbuvsya-zapusk-vidkrytogo-bankingu-v-ukrayini/) (дата звернення: 28.11.2025).

96. Карлін М. І., Проць Н. В., Борисюк О. В. Публічні фінанси : навч. посіб. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Карліна. Електрон. вид. Луцьк : Волинський нац. ун – т ім. Лесі Українки, 2023. 358 с. URL: [https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan/Publichni – finansy.2023.Karlin – szhatyy.pdf](https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan/Publichni-finansy.2023.Karlin-szhatyy.pdf) (дата звернення: 28.11.2025).

97. Економічна безпека та фінансові розслідування: концепти, прагматика, інструментарій забезпечення : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, доц. О. І. Вівчар. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 395 с. URL: [https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/6016261d – e5ee – 45a0 – bf43 – be8544542107/content](https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/6016261d-e5ee-45a0-bf43-be8544542107/content) (дата звернення: 28.11.2025).