

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу
Кафедра фінансів, обліку та оподаткування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: **ВИТРАТИ БАНКУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ОПТИМІЗАЦІЇ**
(на матеріалах ПАТ АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»)

BANK EXPENSES AND WAYS OF THEIR OPTIMIZATION
(on the materials of PJSC JSCB «INDUSTRIALBANK»)

Виконала: здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти групи ЗзФДПМ(мб)
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
освітньо-професійної програми «Державна податкова
та митна справа»

Скакун О.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник: Посаднєва О.М.

(прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2026 року

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу

Кафедра фінансів, обліку та оподаткування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

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

Освітньо-професійна програма «Державна податкова та митна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри, д.е.н., професор

_____ Лариса СІДЕЛЬНИКОВА

«14» 01 2026 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Скакун Олександрі Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Витрати банку та шляхи їх оптимізації (на матеріалах ПАТ АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»)

керівник роботи Посаднєва Оксана Михайлівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «12» січня 2026 року № 2-с

2. Строк подання роботи здобувачем 24 червня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні документи, підручники, навчальні посібники, періодичні видання, звітність ПАТ АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК».

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні засади формування та управління витратами банку. Оцінка ефективності та напрями оптимізації банківських витрат.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Робота містить 5 рисунків та 17 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з написання I-II розділів	Оксана ПОСАДНЄВА, доцент	14.01.2026	11.05.2026
Консультант з нормоконтролю	Олена НОВОСЬОЛОВА, доцент	14.01.2026	25.05.2026

7. Дата видачі завдання _____ 14.01.2026 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Огляд літературних джерел з теми	14.01.26-20.01.26	виконано
2.	Складання і затвердження плану роботи	21.01.26-26.01.26	виконано
3.	Написання 1 розділу	27.01.26-16.03.26	виконано
4.	Написання 2 розділу	17.03.26-04.05.26	виконано
5.	Формулювання висновків за темою дослідження	05.05.26-11.05.26	виконано
6.	Оформлення роботи	12.05.26-25.05.26	виконано
7.	Надання роботи керівнику для перевірки та написання подання	26.05.26	виконано
8.	Подання роботи для перевірки на наявність текстових запозичень	01.06.26	виконано
9.	Захист роботи в ЕК	24.06.26	

Здобувач _____
(підпис)

Олександра СКАКУН
(ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Оксана ПОСАДНЄВА
(ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

У роботі досліджено динаміку, склад і структуру витрат банків, а також обґрунтовано напрями їх оптимізації з метою підвищення операційної ефективності та фінансової стійкості. Інформаційною базою дослідження стали дані Національного банку України, фінансової звітності ПАТ АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» та нормативно-правові акти, що регулюють банківську діяльність в Україні.

Результати аналізу дозволили виявити ключові проблеми формування банківських витрат досліджуваного банку, зокрема високу частку умовно-постійних витрат, зростання вартості ресурсної бази та підвищення ролі витрат на забезпечення безперервності діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність переходу до більш гнучкої та технологічно орієнтованої моделі управління витратами.

У роботі запропоновано комплекс заходів щодо оптимізації витратної частини діяльності банку. Серед основних напрямів: розвиток цифрових каналів обслуговування та мобільного банкінгу, оптимізація мережі відділень, автоматизація внутрішніх процесів, підвищення енергоефективності, централізація допоміжних функцій і вдосконалення системи управлінського контролю.

Розроблена модель і проведено рішення задачі на ЕОМ.

Основний текст кваліфікаційної роботи бакалавра викладено на 53 сторінках, складається зі вступу, двох розділів і висновків, містить 17 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 47 найменування і розміщений на 5 сторінках. Додаток розміщений на 4 сторінках. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра становить 62 сторінки.

Ключові слова: витрати банку, оптимізація витрат, адміністративно-операційні витрати, цифровізація, ефективність діяльності банку, CIR.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БАНКУ.....	6
1.1. Економічна сутність та класифікація витрат банківської установи.....	6
1.2. Нормативно-правове регулювання та методичне забезпечення управління витратами банку.....	11
1.3. Світовий досвід та інноваційні підходи до оптимізації витрат банківських установ.....	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ВИТРАТ.....	23
2.1. Аналіз структури банківських витрат та тенденцій їх зміни.....	23
2.2. Оцінка ефективності банківських витрат на основі системи фінансових коефіцієнтів.....	34
2.3. Шляхи підвищення ефективності банківської діяльності за рахунок оптимізації банківських витрат.....	44
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку банківської системи України особливого значення набувають питання підвищення ефективності діяльності банківських установ, забезпечення їх фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Одним із ключових чинників, що визначає результативність функціонування банку, є раціональне управління витратами, оскільки саме витратна складова безпосередньо впливає на рівень прибутковості, ліквідності та стабільності фінансової установи.

Сучасне банківське середовище характеризується високою нестабільністю, посиленням конкуренції, зростанням вартості ресурсної бази, цифровою трансформацією фінансових послуг та підвищенням регуляторних вимог. Крім того, вплив воєнних та макроекономічних ризиків зумовлює необхідність забезпечення безперервності діяльності банків, що супроводжується додатковими витратами на інфраструктуру, безпеку та технологічну підтримку. У таких умовах витрати банку перестають бути лише наслідком операційної діяльності та стають важливим об'єктом стратегічного управління.

Для універсальних банків, які поєднують широку регіональну мережу, обслуговування різних категорій клієнтів і розвиток цифрових каналів, характерна складна багатокomпонентна структура витрат. Актуальність теми посилюється тим, що в умовах цифровізації банківської діяльності витрати трансформуються: поряд із традиційними статтями зростає частка інвестицій у інформаційні технології, кібербезпеку та дистанційні сервіси. Це потребує переосмислення підходів до оцінки ефективності витрат і переходу від моделі простого скорочення до моделі стратегічної оптимізації.

Теоретичне і практичне значення теми. Тема дослідження має важливе теоретичне і практичне значення. У теоретичному аспекті вона спрямована на поглиблення наукових підходів до класифікації та аналізу банківських витрат,

визначення їх ролі у формуванні фінансових результатів та обґрунтування принципів ефективного управління витратною складовою діяльності банку. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення системи управління витратами банківських установ. До найбільш складних і актуальних проблем у межах досліджуваної тематики належать:

- забезпечення збалансованості між рівнем витрат і доходів банку;
- зниження частки умовно-постійних адміністративних витрат;
- підвищення ефективності використання ресурсів через цифровізацію та автоматизацію процесів;
- удосконалення підходів до управління витратами в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Мета і задачі роботи. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є проведення комплексного аналізу динаміки, складу та структури банківських витрат і розробка практичних рекомендацій щодо їх оптимізації з метою підвищення ефективності діяльності банку.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

1. Розкрити економічну сутність витрат банківської установи та їх роль у формуванні фінансових результатів.
2. Дослідити законодавчі та методичні засади регулювання витрат банків.
3. Розглянути світовий досвід та інноваційні підходи до оптимізації витрат банківських установ
4. Проаналізувати динаміку, склад і структуру банківських витрат.
5. Оцінити ефективність витратної діяльності банків за допомогою відповідних показників.
6. Окреслити шляхи підвищення ефективності банківської діяльності за рахунок оптимізації банківських витрат.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові

та спеціальні методи економічного аналізу. Застосовано методи горизонтального і вертикального аналізу, порівняння, узагальнення, систематизації, а також методи фінансово-економічного аналізу для оцінки структури та динаміки витрат банку. Аналітичні розрахунки здійснювалися з використанням показників наглядової статистики НБУ та фінансової звітності банку, що дозволило визначити основні тенденції зміни витратної моделі установи та оцінити ефективність використання ресурсів

Структура роботи. Відповідно до поставленої мети та завдань дослідження, кваліфікаційна робота складається з двох розділів. У першому розділі розглянуто теоретичні, методичні та нормативні засади формування витрат банківських установ, визначено економічну сутність витрат і особливості їх класифікації. Другий розділ присвячено аналізу витратної частини діяльності АКБ «Індустріалбанк», дослідженню динаміки, складу та структури витрат, оцінці ефективності витратної діяльності та обґрунтуванню напрямів їх оптимізації.

Характеристика суб'єкту дослідження. ПАТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» функціонує як універсальний банк, що здійснює свою діяльність на вітчизняному фінансовому ринку на підставі банківської ліцензії та відповідно до вимог чинного законодавства України. Установа надає комплекс банківських послуг фізичним і юридичним особам, охоплюючи кредитні, депозитні, валютні, а також розрахунково-касові операції. Пріоритетними напрямками діяльності банку є обслуговування корпоративного сектору, формування ресурсної бази шляхом залучення депозитів та проведення активних операцій на фінансовому ринку.

Огляд джерел, що використані в роботі. У процесі підготовки кваліфікаційної роботи використано законодавчі та нормативно-правові акти України, які регулюють діяльність банківських установ. Теоретичною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних учених, таких як: Л. О. Примостка, Т. Д. Косова, В. В. Коваленко, О. В. Крухмаль, Т. О. Журавльова, Ю. П. Макаренко, Л. Л. Турова, А. Ю. Сірко, В. В. Зянько, І. Ю. Єпіфанова, Н. О. Коваль, Л. М. Ткачук та ін.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БАНКУ

1.1. Економічна сутність та класифікація витрат банківської установи

Витрати банківської установи належать до ключових економічних категорій, які безпосередньо впливають на формування фінансового результату, рівень конкурентоспроможності та довгострокову стійкість банку на фінансовому ринку. У сучасних умовах їх доцільно розглядати не лише як елемент бухгалтерського обліку, а як складну систему показників, що відображає ефективність використання ресурсів, якість управління ризиками та здатність установи адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища. Особливої ваги це питання набуває для українських банків, що функціонують у період макроекономічної нестабільності, воєнних викликів та посилених регуляторних вимог.

З економічної точки зору витрати банку означають зменшення економічних вигод упродовж звітного періоду у формі вибуття активів або збільшення зобов'язань, що зумовлює скорочення власного капіталу, за винятком операцій із власниками. Однак у банківській сфері це визначення має специфічне наповнення. На відміну від виробничих підприємств, де витрати пов'язані з виготовленням матеріальної продукції, у банку вони формуються в процесі перерозподілу фінансових ресурсів, управління ризиками, підтримання ліквідності та функціонування складної організаційної і технологічної інфраструктури.

Витрати банку є грошовим вираженням використання фінансових, трудових та інформаційно-технологічних ресурсів, необхідних для здійснення кредитних, розрахунково-касових, валютних, інвестиційних та інших операцій

[5, с. 117]. Водночас вони відображають стратегічні орієнтири розвитку установи, її бізнес-модель та здатність реагувати на зовнішні шоки. Через структуру витрат можна простежити, чи робить банк акцент на розширенні мережі, цифровізації, підвищенні рівня безпеки або зміцненні системи управління ризиками.

З позицій фінансового менеджменту витрати банку розглядаються як керований параметр, що підлягає плануванню, нормуванню та контролю. На відміну від бухгалтерського підходу, де витрати фіксуються постфактум, управлінський підхід передбачає їх прогнозування та оптимізацію з урахуванням стратегічних цілей установи [10, с. 118].

У теорії банківської справи витрати класифікують за різними ознаками, що дає змогу глибше дослідити механізм формування фінансового результату. Найбільш поширеним є поділ на процентні та непроцентні витрати. Процентні витрати відображають вартість ресурсної бази банку та є платою за залучені кошти, які використовуються для проведення активних операцій. Вони включають проценти за депозитами клієнтів, міжбанківськими кредитами, коштами рефінансування центрального банку, а також витрати за власними борговими інструментами (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Типова структура витрат банку*

*Примітка. Складено автором за даними джерела [39, с. 291].

Рівень процентних витрат залежить від загальної ситуації на фінансовому

ринку, облікової ставки регулятора, структури залучених ресурсів за строками і валютами, а також довіри клієнтів до банківської системи. У періоди економічної нестабільності банки змушені підвищувати процентні ставки за депозитами, що збільшує витрати, але водночас сприяє збереженню ресурсної бази. У цьому контексті процентні витрати виступають своєрідною «ціною довіри» вкладників.

Непроцентні витрати характеризують забезпечення діяльності банку як організаційної та сервісної структури. Вони охоплюють комісійні витрати, адміністративні видатки, витрати на утримання апарату управління, амортизацію основних засобів, витрати на персонал та інші операційні витрати. У сучасних умовах спостерігається зростання ролі технологічних витрат, що пов'язано з розвитком дистанційних каналів обслуговування, електронних сервісів і систем інформаційної безпеки. Це свідчить про трансформацію моделі витрат – від домінування матеріальної інфраструктури до пріоритету цифрових інвестицій.

Додатково витрати можна класифікувати за функціональним призначенням, економічним змістом та рівнем керованості. Такий підхід дозволяє відокремити витрати, на які менеджмент може безпосередньо впливати, від витрат, що формуються під впливом зовнішніх факторів, зокрема ринкових умов або регуляторних вимог.

Суттєве місце у структурі витрат посідають адміністративно-операційні видатки, які відображають вартість функціонування банку як цілісної системи. Провідну роль у структурі адміністративно-операційних витрат банку відіграють витрати на персонал. Вони включають оплату праці, соціальні відрахування, витрати на навчання, розвиток професійних компетенцій і мотиваційні програми. Людський капітал є ключовим ресурсом банківської діяльності, адже якість обслуговування клієнтів, ефективність управління ризиками та впровадження інновацій безпосередньо залежать від професійного рівня працівників (рис. 1.2).

Поряд із витратами на персонал суттєву частку формують витрати на утримання фізичної інфраструктури – оренду приміщень, комунальні послуги, охорону та інкасацію.



Рис. 1.2. Групи видів загальноадміністративних витрат*

*Примітка. Складено автором за даними джерела [10, с. 119].

Така структура є характерною для універсальних банків із регіональною мережею відділень. Водночас саме розвиток цифрових каналів обслуговування поступово змінює роль фізичної інфраструктури в бізнес-моделі банку. Переведення частини операцій у дистанційний формат знижує навантаження на відділення та створює передумови для трансформації структури витрат у середньостроковій перспективі.

Разом із тим, у діяльності банків простежується поступова трансформація моделі витрат у напрямі цифровізації. Розвиток дистанційних сервісів і мобільного банкінгу сприяє перерозподілу витрат від утримання фізичної інфраструктури до інвестицій у програмне забезпечення, інформаційні системи та кібербезпеку.

Важливо підкреслити, що інфраструктурні витрати банку мають переважно умовно-постійний характер, тобто не скорочуються пропорційно до зменшення обсягів операцій у короткостроковому періоді. Це підвищує чутливість фінансового результату до коливань доходної бази: у періоди

уповільнення операційної активності відносна частка постійних витрат зростає та погіршує показники ефективності. Для універсальних банків із регіональною присутністю ця особливість означає необхідність поступового переформатування мережі та перенесення частини клієнтських операцій у дистанційні канали, що підвищує керованість витратної моделі.

Зростаюче значення мають витрати на інформаційні технології та кібербезпеку. Підтримка автоматизованих банківських систем, ліцензійного програмного забезпечення, хмарних сервісів і захист інформації потребують значних ресурсів. Такі витрати мають інвестиційний характер, оскільки спрямовані на підвищення ефективності процесів, зниження операційних ризиків і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності [10, с. 146].

Суттєве значення має й взаємозв'язок витрат із рівнем автоматизації процесів. Чим вищий ступінь використання автоматизованих систем, тим нижчою є залежність банку від ручної праці, що зменшує ризик помилок і знижує витрати в довгостроковій перспективі. Водночас на етапі впровадження нових технологій витрати можуть тимчасово зростати, що потребує стратегічного бачення та довгострокового планування з боку керівництва банку.

У теоретичному аспекті важливо враховувати також поведінкову складову формування витрат. Рішення клієнтів щодо розміщення коштів, вибору банківських продуктів або дострокового повернення кредитів безпосередньо впливають на структуру доходів і витрат банку. Зміна економічних очікувань населення та бізнесу може спричинити коливання ресурсної бази, що, своєю чергою, відображається на вартості залучених коштів і обсягах резервування [10, с. 214].

Окремою важливою складовою є витрати на формування резервів під активні операції. Згідно з міжнародними стандартами фінансової звітності банки визнають витрати на покриття очікуваних кредитних збитків ще на етапі надання кредиту. Такий підхід підвищує прозорість звітності, проте збільшує навантаження на фінансовий результат. Обсяги резервування залежать від якості кредитного портфеля, макроекономічної ситуації та рівня ризиків у фінансовій

системі.

Суттєвий вплив на структуру витрат мають надзвичайні обставини, зокрема кризові та воєнні події. У таких умовах зростають витрати на забезпечення безперервності діяльності, створення резервних систем енергопостачання, захист даних і релокацію персоналу. Хоча ці видатки мають вимушений характер, вони є інвестиціями у стабільність та операційну надійність банківської установи.

У сучасному розумінні витрати слід трактувати як інструмент реалізації стратегії розвитку. Через їх структуру відображаються управлінські пріоритети, інвестиції у технології, посилення системи контролю та заходи зі зниження ризиків. Зміна структури витрат часто сигналізує про трансформацію бізнес-моделі, перехід до цифрових сервісів, автоматизацію процесів і зменшення залежності від традиційної інфраструктури [12, с. 94].

Таким чином, витрати банку формуються під впливом як внутрішніх управлінських рішень, так і зовнішніх макроекономічних, регуляторних і поведінкових чинників. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до їх аналізу, що передбачає поєднання фінансових, управлінських і ризик-орієнтованих методів оцінки.

1.2. Нормативно-правове регулювання та методичне забезпечення управління витратами банку

Система управління витратами банківської установи формується та функціонує в межах чітко визначеного нормативно-правового поля. Банківська діяльність належить до найбільш регульованих сфер економіки, оскільки вона безпосередньо пов'язана з рухом значних фінансових ресурсів, захистом інтересів вкладників і забезпеченням стабільності фінансової системи держави. Саме тому порядок формування, обліку та аналізу витрат банку визначається не

лише внутрішніми управлінськими рішеннями, а й вимогами державного регулятора та міжнародними стандартами фінансової звітності.

У банківських установах управління витратами здійснюється відповідно до законодавства України, нормативно-правових актів Національного банку України (далі – НБУ), а також внутрішніх положень банків, що розробляються з урахуванням вимог регулятора. Правове середовище визначає не тільки правила відображення витрат у бухгалтерському обліку, але й встановлює обмеження щодо ризикових операцій, формування резервів, підтримання капіталу та ліквідності, що безпосередньо впливає на обсяг і структуру витрат банківської установи.

Важливу роль у формуванні системи управління витратами відіграють законодавчі основи регулювання банківської діяльності. Ключовим нормативним актом, що визначає загальні засади діяльності банківських установ, є Закон України «Про банки і банківську діяльність». Цей закон встановлює правовий статус банків, вимоги до їх капіталу, порядок здійснення банківських операцій, а також повноваження НБУ щодо нагляду та контролю.

У контексті дослідження витрат особливого значення набувають положення щодо обов’язковості формування резервів для покриття ризиків активних операцій. Саме резервування є однією з найбільш вагомих статей витрат сучасних банків, оскільки воно безпосередньо зменшує фінансовий результат (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Нормативно-правове регулювання банківських витрат в Україні*

Нормативний документ	Напрямок регулювання
1	2
Закон України «Про банки і банківську діяльність»	Регулює організацію діяльності банків, порядок ведення фінансового обліку, формування фінансових результатів, а також контроль за витратами банківських установ.

1	2
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	Визначає правові засади ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, включаючи принципи визнання, оцінки та відображення витрат у фінансовій звітності банків.
План рахунків бухгалтерського обліку банків України	Визначає структуру рахунків для обліку банківських операцій, у тому числі процентних, адміністративних та інших операційних витрат банку.
Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку банків України	Встановлює порядок відображення банківських операцій у бухгалтерському обліку, включаючи класифікацію та облік витрат банків.
МСФЗ 9 «Фінансові інструменти»	Регулює порядок визнання та оцінки фінансових інструментів, включаючи витрати на знецінення фінансових активів та процентні витрати банків.
МСБО 1 «Подання фінансової звітності»	Встановлює правила структури фінансової звітності банків, у тому числі порядок подання та класифікації витрат у звіті про прибутки та збитки.
МСБО 37 «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи»	Регулює порядок формування резервів та забезпечень, що відображаються у складі витрат банку.

*Примітка. Складено автором за даними джерел [15; 23; 24; 25; 30; 31; 32].

Не менш важливу роль відіграють нормативні акти НБУ, що регулюють порядок бухгалтерського обліку в банках. Зокрема, Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку банків України визначає структуру рахунків для відображення витрат, що дозволяє забезпечити єдність облікової практики та прозорість фінансової звітності. Класифікація витрат за відповідними класами рахунків створює основу для подальшого аналітичного опрацювання інформації та оцінки ефективності діяльності банку.

Податкове законодавство також впливає на формування витрат банківської установи. Податкові норми визначають перелік витрат, які можуть бути враховані при розрахунку об'єкта оподаткування, а також порядок нарахування податку на прибуток. Таким чином, частина витрат банку формується під впливом фіскальної політики держави, що необхідно враховувати під час фінансового планування.

Суттєвий вплив на методологію формування витрат банку мають міжнародні стандарти фінансової звітності. Банки України складають фінансову

звітність відповідно до МСФЗ, що забезпечує її порівнянність із міжнародною практикою та підвищує рівень довіри з боку інвесторів і партнерів.

Особливе значення має стандарт МСФЗ 9 «Фінансові інструменти», який визначає порядок оцінки фінансових активів і формування резервів під очікувані кредитні збитки. Перехід від моделі «понесених збитків» до моделі «очікуваних збитків» призвів до того, що банки зобов'язані визнавати витрати на покриття можливих втрат ще на етапі видачі кредиту. Це значно підвищує чутливість витрат до зміни якості кредитного портфеля та макроекономічних умов [25].

Таким чином, МСФЗ не лише визначають порядок відображення витрат у звітності, а й впливають на фінансову стійкість банку, оскільки збільшення резервів зменшує прибуток і обсяг власного капіталу.

Подальший розгляд нормативно-правового регулювання управління витратами банку доцільно здійснювати через аналіз співвідношення зовнішнього регулювання та внутрішньої фінансової політики банківських установ. Нормативна база не лише встановлює правила бухгалтерського обліку, а й формує економічні стимули та обмеження, у межах яких банк приймає управлінські рішення. Таким чином, витрати банку є частково керованими, а частково детермінованими регуляторним середовищем.

У банківській сфері нормативне регулювання витрат проявляється передусім через вимоги до достатності капіталу, ліквідності, кредитного ризику та операційної стійкості. Дотримання цих нормативів вимагає від банків підтримання певної структури активів і зобов'язань, що прямо впливає на витратну частину фінансового результату. Наприклад, необхідність утримання високоліквідних активів знижує дохідність активних операцій, що фактично збільшує відносну вагу витрат у структурі прибутку. Отже, регуляторні вимоги опосередковано формують економічну модель витрат банку [2, с. 262].

Як вже було зазначено, суттєву роль у методичному забезпеченні відіграють стандарти бухгалтерського обліку, які визначають принципи визнання, оцінки та відображення витрат у фінансовій звітності. Відповідність облікової політики міжнародним стандартам забезпечує порівнянність

показників між банками різних країн та підвищує прозорість фінансової інформації. У цьому контексті методика обліку витрат стає не лише технічним інструментом, а й важливим елементом фінансової аналітики та управління.

Окремого значення набуває питання методології формування резервів. Модель очікуваних кредитних збитків, закріплена у міжнародних стандартах, передбачає прогнозний підхід до оцінки ризиків. Це означає, що витрати визнаються не лише за фактом настання збитку, а з урахуванням імовірності його виникнення в майбутньому. Такий підхід підвищує роль аналітичних і статистичних методів у формуванні витрат, оскільки величина резервів залежить від макроекономічних сценаріїв, кредитної історії позичальників та структури портфеля.

Методичне забезпечення управління витратами включає систему методів та показників, що дозволяють оцінити їх структуру, динаміку та ефективність. У практиці фінансового аналізу банків використовуються як загальноекономічні, так і спеціалізовані банківські методи.

Горизонтальний аналіз передбачає дослідження змін обсягів витрат у часі. Він дозволяє виявити тенденції зростання або зниження окремих статей витрат, а також встановити вплив зовнішніх факторів, таких як зміна процентних ставок чи економічна кон'юнктура.

Вертикальний аналіз спрямований на визначення питомої ваги окремих видів витрат у загальній сумі, що дає змогу оцінити структуру витрат і виявити найбільш витратомісткі напрями діяльності.

Коефіцієнтний аналіз дозволяє узагальнити результати дослідження та оцінити ефективність управління витратами. Серед ключових показників виділяють співвідношення операційних витрат до операційного доходу (CIR), чисту процентну маржу та частку витрат на персонал у загальній структурі витрат. Крім того, їх застосування сприяє виявленню резервів підвищення прибутковості банку та вдосконаленню системи управління його операційною діяльністю. Ці показники дають змогу оцінити продуктивність діяльності банку, ефективність використання ресурсів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методичне забезпечення аналізу витрат банку (коефіцієнтний підхід)*

Показник (метод аналізу)	Формула розрахунку	Економічний зміст показника
Cost-to-Income Ratio (CIR)	$\text{Операційні витрати} / \text{Операційні доходи} \times 100\%$	Показує рівень ефективності управління витратами банку. Чим нижче значення показника, тим ефективніше банк контролює витрати.
Коефіцієнт адміністративних витрат	$\text{Адміністративні витрати} / \text{Загальні витрати} \times 100\%$	Характеризує частку адміністративних витрат у структурі витрат банку. Дозволяє оцінити ефективність управління операційною діяльністю.
Коефіцієнт процентних витрат	$\text{Процентні витрати} / \text{Загальні витрати} \times 100\%$	Визначає частку витрат на залучення ресурсів у загальній структурі витрат банку.
Коефіцієнт витрат на персонал	$\text{Витрати на персонал} / \text{Операційні витрати} \times 100\%$	Відображає частку витрат на утримання персоналу у структурі операційних витрат банку.
Коефіцієнт покриття витрат доходами	$\text{Доходи банку} / \text{Загальні витрати}$	Показує здатність банку покривати витрати за рахунок отриманих доходів. Якщо показник більше 1 – діяльність банку є прибутковою.
Коефіцієнт операційної ефективності	$\text{Операційні витрати} / \text{Активи банку} \times 100\%$	Характеризує ефективність використання активів банку з точки зору рівня витрат.

*Примітка. Складено автором за даними джерел [17; 29].

Окремої уваги потребують особливості управління витратами в умовах воєнного стану, що формують додаткові вимоги до фінансової стійкості банку. Сучасні умови функціонування банківської системи характеризуються підвищеним рівнем невизначеності, що потребує додаткових витрат на забезпечення безперервності діяльності. Банки змушені інвестувати в автономні джерела енергопостачання, резервні канали зв'язку, захист даних та релокацію персоналу.

Методичне забезпечення управління витратами включає також використання системи фінансових коефіцієнтів і показників ефективності. Вони

дозволяють оцінити співвідношення між витратами та доходами, рівень операційного навантаження, ефективність використання ресурсів і здатність банку генерувати прибуток. Такі показники є інструментом не лише аналітичної оцінки, а й стратегічного планування, оскільки на їх основі формуються управлінські рішення щодо оптимізації структури витрат.

У сучасних умовах методичне забезпечення управління витратами все більше інтегрується з системами ризик-менеджменту. Оскільки значна частина витрат пов'язана з покриттям ризиків, управління витратами та управління ризиками стають взаємопов'язаними процесами. Зниження кредитного, ринкового або операційного ризику сприяє зменшенню потреби у створенні резервів і, відповідно, зниженню витрат. Таким чином, ефективна система ризик-менеджменту має прямий вплив на витратну структуру банку.

У підсумку можна зробити висновок, що нормативно-правове регулювання та методичне забезпечення управління витратами формують єдину систему, яка визначає як межі, так і інструменти фінансової діяльності банку. Нормативні вимоги задають рамки, а методичні підходи забезпечують можливість ефективного використання ресурсів у межах цих обмежень. Саме така взаємодія створює теоретичну основу для подальшого аналітичного дослідження витрат у наступному розділі роботи.

1.3 Світовий досвід та інноваційні підходи до оптимізації витрат банківських установ

У світовій банківській практиці останнього десятиліття підхід до оптимізації витрат зазнав суттєвих змін. Якщо раніше зниження витрат асоціювалося передусім із механічним скороченням персоналу, закриттям відділень або урізанням адміністративних бюджетів, то сьогодні мова йде про глибоку трансформацію бізнес-моделі банку. Витрати розглядаються не просто

як об'єкт скорочення, а як інструмент стратегічного перерозподілу ресурсів на користь технологічного розвитку, підвищення продуктивності та довгострокової стійкості. Саме такий підхід демонструють провідні міжнародні фінансові групи, досвід яких є орієнтиром для модернізації системи управління витратами в українських банках [44].

Ключовим глобальним трендом стало поступове перетворення банків на технологічні платформи. У розвинених країнах дедалі більша частина банківських операцій здійснюється в цифровому середовищі, що дозволяє істотно зменшити витрати на фізичну інфраструктуру. Витрати на утримання розгалуженої мережі відділень, охорону приміщень, касові вузли, інкасацію готівки та комунальні послуги традиційно складали вагомую частку адміністративних витрат. Перехід клієнтів до мобільного та інтернет-банкінгу поступово знижує потребу у великій кількості фізичних точок обслуговування. Для банків це означає можливість перерозподілу ресурсів із матеріальної інфраструктури в розвиток програмних продуктів і цифрових сервісів [44].

Подібна трансформація актуальна й для українського банківського сектору. Розвиток дистанційних каналів обслуговування дозволяє зменшити навантаження на відділення, оптимізувати витрати на оренду та експлуатацію приміщень і водночас підвищити доступність послуг для клієнтів. У цьому контексті досвід світових банків свідчить, що інвестиції в цифрові платформи, хоча й потребують значних витрат на початковому етапі, у довгостроковій перспективі формують стійку базу для скорочення операційних витрат.

Суттєвий внесок у зниження витрат забезпечує автоматизація внутрішніх процесів. У міжнародній практиці активно впроваджується роботизована автоматизація процесів, яка дозволяє виконувати стандартні операції без участі людини. Йдеться про обробку платіжних документів, звірку рахунків, формування звітності, первинну перевірку клієнтських даних і контроль відповідності документів установленим вимогам. Програмні алгоритми здатні працювати безперервно, виконуючи великі обсяги рутинних операцій із мінімальною кількістю помилок. Це дозволяє зменшити потребу в додатковому

адміністративному персоналі та скоротити витрати на обслуговування бек-офісних функцій [44].

Для банків важливо, що автоматизація не лише знижує витрати, а й підвищує якість процесів. Менша кількість ручних операцій означає менше операційних ризиків і швидшу обробку даних. Таким чином, витрати на впровадження роботизованих систем слід розглядати як інвестицію в довгострокову ефективність. У перспективі такі технології можуть бути інтегровані в різні напрями діяльності, включаючи бухгалтерський облік, внутрішній контроль та обробку клієнтських запитів. Цифрові технології дозволяють автоматизувати облік, знизити ризики людського фактору, підвищити ефективність та прозорість банківських процесів [40, с. 64].

Ще одним напрямом, що набув поширення у світовій банківській практиці, є перехід до хмарних технологій. Традиційно банки утримували власні серверні центри, що потребувало значних капітальних витрат на обладнання, його обслуговування та модернізацію. Хмарні рішення дозволяють відмовитися від частини цих витрат і перейти до моделі, за якої оплата здійснюється лише за фактично використані ресурси. Це підвищує гнучкість ІТ-інфраструктури, спрощує масштабування нових продуктів і знижує витрати на електроенергію, технічне обслуговування та фізичну безпеку обладнання.

Перевагою хмарних технологій є також можливість швидкого впровадження інноваційних сервісів без необхідності закупівлі додаткового обладнання. У результаті ІТ-витрати набувають більш прогнозованого характеру, а фінансове планування стає гнучкішим. Для банків, що працюють у конкурентному середовищі, це створює додаткові можливості для розвитку цифрових продуктів без значного збільшення постійних витрат [44].

Світова практика свідчить і про доцільність використання аутсорсингу як способу оптимізації витрат. Банки дедалі частіше передають непрофільні функції зовнішнім компаніям, що спеціалізуються на ІТ-підтримці, маркетингових дослідженнях, обробці клієнтських звернень або технічному супроводі. Такий підхід дозволяє зосередити внутрішні ресурси на стратегічно важливих напрямках

діяльності та водночас зменшити витрати на утримання великих допоміжних підрозділів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Зарубіжний досвід формування та управління банківськими витратами*

Країна / регіон	Основні підходи до формування та управління витратами банку
Країни Європейського Союзу	Банки активно використовують аналіз cost efficiency та profit efficiency для мінімізації витрат і підвищення прибутковості. Ефективність визначається як співвідношення мінімально можливих витрат до фактичних витрат банку.
Єврозона	Управління витратами базується на оптимізації операційних витрат та контролі Cost-to-Income Ratio (CIR). Банки з нижчим CIR зазвичай мають вищу рентабельність активів (ROA) та нижчий рівень кредитного ризику.
Країни Південно-Східної Європи	Для оцінки ефективності витрат банків використовується метод Data Envelopment Analysis (DEA), що дозволяє визначити оптимальний рівень витрат при заданому обсязі банківських операцій.
Країни Близького Сходу та Північної Африки (MENA)	Дослідження показують, що концентрація банківського ринку може підвищувати ефективність банків, зменшуючи операційні витрати та підвищуючи продуктивність банківських установ.
Міжнародна банківська практика	Для оцінки продуктивності банків широко застосовується Cost-Income Ratio (CIR), який показує частку операційних витрат у доходах банку та використовується для стратегічного управління витратами.
Світова банківська практика	Сучасні стратегії управління витратами передбачають стратегічну оптимізацію витрат, цифровізацію банківських процесів та постійний моніторинг витрат для підвищення операційної ефективності.

*Примітка. Складено автором за даними джерел [46; 47].

Аналіз зарубіжного досвіду формування та управління банківськими витратами свідчить про значну увагу міжнародної банківської практики до підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації операційних витрат. У більшості розвинених банківських систем ключовим напрямом управління витратами є підвищення операційної ефективності банків через використання сучасних методів фінансового аналізу та управління.

Зокрема, у країнах Європейського Союзу широко застосовується підхід до

оцінювання ефективності витрат банків на основі показників *cost efficiency* та *profit efficiency*. Такі показники дають змогу визначити, наскільки ефективно банк використовує наявні ресурси для отримання доходу та чи відповідає рівень фактичних витрат їх оптимальному значенню. Дослідження європейських банків свідчать, що банки, які забезпечують нижчий рівень витрат відносно доходів, мають вищі показники фінансової стабільності та конкурентоспроможності [46].

У банківській системі єврозони важливим інструментом контролю витрат виступає показник *Cost-to-Income Ratio (CIR)*, який характеризує співвідношення операційних витрат до операційних доходів банку. Практика показує, що зниження значення цього показника є одним із ключових стратегічних завдань банків, оскільки це свідчить про підвищення ефективності управління витратами та покращення фінансових результатів діяльності банківських установ.

У країнах Південно-Східної Європи для оцінки ефективності витрат банків активно використовується метод *Data Envelopment Analysis (DEA)*. Цей метод дозволяє визначити рівень ефективності банків шляхом порівняння фактичних витрат з мінімально можливими витратами за умови певного обсягу банківських операцій. Використання такого підходу сприяє більш точному визначенню резервів зниження витрат і підвищення продуктивності банківської діяльності.

Дослідження банків країн Близького Сходу та Північної Африки показують, що ефективність витрат значною мірою залежить від структури банківського ринку. Вищий рівень концентрації банківського сектору може сприяти зниженню витрат через ефект масштабу та оптимізацію банківських процесів [46].

Крім того, сучасна міжнародна практика свідчить про зростання ролі стратегічної оптимізації витрат, яка передбачає використання цифрових технологій, автоматизацію банківських процесів та впровадження сучасних систем управління витратами. Це дозволяє банкам не лише знижувати операційні витрати, але й підвищувати загальну ефективність діяльності.

Важливим інструментом підвищення ефективності витрат у міжнародній

практиці є процесна оптимізація. Методології ощадливого управління спрямовані на виявлення дій, що не створюють цінності для клієнта, та їх усунення. У банківській сфері це може проявлятися у скороченні кількості погоджувальних процедур, стандартизації операцій, усуненні дублювання функцій між підрозділами та оптимізації часу обслуговування клієнтів. На відміну від технічної модернізації, такі зміни здебільшого не потребують значних інвестицій, проте дають відчутний економічний ефект.

Окремої уваги заслуговують сучасні підходи до розподілу витрат між банківськими продуктами. У міжнародній практиці поширений метод, який дозволяє точніше визначати собівартість кожної послуги, враховуючи реальне споживання ресурсів. Це дає змогу виявляти нерентабельні напрями діяльності, переглядати тарифну політику та концентрувати ресурси на більш прибуткових продуктах. Такий аналітичний підхід формує основу для стратегічного управління витратами та підвищує прозорість фінансових рішень.

Сучасна тенденція до екологізації бізнесу також впливає на структуру витрат банків. Перехід до безпаперового документообігу, використання дистанційних форматів навчання персоналу та скорочення службових відряджень дозволяють не лише зменшити витрати, а й підвищити соціальну відповідальність установи. Поєднання економічної доцільності та екологічних стандартів стає важливим елементом довгострокової стратегії банків [46].

Таким чином, світовий досвід свідчить, що сучасна оптимізація витрат у банківській сфері ґрунтується на поєднанні технологічних інновацій, процесної модернізації та аналітичного підходу до управління ресурсами. Для українських банків цей досвід є орієнтиром у формуванні власних моделей підвищення ефективності. Адаптація цифрових технологій, автоматизації, гнучких ІТ-рішень і нових методів аналізу витрат створює передумови для довгострокового зниження витрат без втрати якості обслуговування клієнтів і фінансової стійкості установи.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ВИТРАТ

2.1. Аналіз структури банківських витрат та тенденцій їх зміни

Аналіз витрат є фундаментальним елементом системи управління банку, оскільки витрати безпосередньо впливають на фінансові результати, конкурентоспроможність та стабільність банківської установи. У сучасних умовах цифровізації, посилення регуляторних вимог, жорсткої конкуренції та воєнного стану ефективне управління витратами стало стратегічним пріоритетом розвитку кожного банку.

Я вже було зазначено у попередньому розділі банківські витрати – це сукупність фінансових ресурсів, що спрямовуються на забезпечення функціонування банку та здійснення його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. До них належать:

- процентні витрати (за депозитами та міжбанківськими кредитами);
- комісійні витрати;
- операційні витрати (заробітна плата, адміністративні витрати);
- витрати, пов'язані з управлінням ризиками та дотриманням нормативних вимог [20, с. 279].

Раціональна структура витрат є необхідною умовою для отримання прибутку та підтримання ліквідності банку. Аналіз витрат дає змогу визначити їхній вплив на чистий прибуток банку та виявити резерви для його зростання. Скорочення неефективних витрат безпосередньо покращує фінансові результати.

Необхідність проведення аналізу витрат у банках зумовлена потребою

забезпечення стабільної прибутковості, підвищення ефективності використання ресурсів та адаптації банків до мінливого економічного середовища. Систематичний аналіз витрат не тільки забезпечує контроль над фінансовими потоками, а й сприяє формуванню стратегічних переваг, що є ключовим фактором успішної діяльності банку.

Розглянемо динаміку здійснення витрат вітчизняними банками у 2022 – 2025 роках (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка витрат банків України у 2022 – 2025 роках*

Показник	2022 рік	2023 рік		2024 рік		2025 рік	
	Сума, млн грн	Сума, млн грн	Темп приросту, %	Сума, млн грн	Темп приросту, %	Сума, млн грн	Темп приросту, %
Процентні витрати	65 358	103 043	+57,66	117 290	+13,83	138 864	+18,39
Комісійні витрати	35 449	46 457	+31,05	54 317	+16,92	60 509	+11,40
Інші операційні витрати	17 875	18 481	+3,39	19 553	+5,80	22 468	+14,91
Загальні адміністративні витрати	82 434	92 325	+12,00	110 927	+20,15	130 896	+18,00
Інші витрати	5 951	8 727	+46,65	9 103	+4,31	10 156	+11,57
Відрахування в резерви	121 204	17 657	-85,43	9 638	-45,42	4 478	-53,54
Податок на прибуток	7 356	77 009	+946,89	95 903	+24,53	84 819	-11,56
Всього витрати	335 628	363 699	+8,36	416 730	+14,58	452 191	+8,51

*Примітка. Складено автором за даними джерела [9].

З таблиці 2.1 видно, що загальні банківські витрати з року в рік зростали. Особливо швидкими темпами зросли процентні витрати у 2023 році у порівнянні з попереднім, що пов'язано з зростанням облікової ставки НБУ і, як наслідок, підвищенням відсотків на залучені банками кошти (депозити). Також у 2023 році значно зросли витрати на сплату податку на прибуток підприємств за рахунок

збільшення ставки податку для банків з 18% до 50%.

У 2024 році тенденція до зростання загальних витрат банків збереглася, проте темпи приросту стали більш помірними порівняно з попереднім роком. Процентні витрати збільшилися на 13,83%, що свідчить про збереження відносно високої вартості ресурсної бази банків. Це пояснюється необхідністю підтримки конкурентоспроможності депозитних продуктів. Комісійні витрати у 2024 році також зросли на 16,92%, що пов'язано з активізацією банківських операцій та розширенням спектру послуг. Водночас інші операційні витрати зростали повільніше (+5,80%), що вказує на певну стабілізацію операційної діяльності. Істотне зростання спостерігається за статтею загальних адміністративних витрат (+20,15% у 2024 році). Це може бути зумовлено інфляційними процесами, зростанням витрат на оплату праці, а також інвестиціями банків у цифровізацію та розвиток IT-інфраструктури.

У 2025 році загальний обсяг витрат продовжував зростати, проте темпи зростання сповільнилися до 8,51%, що свідчить про поступову оптимізацію витрат. Процентні витрати знову продемонстрували значне зростання (+18,39%), це можна пояснити збереженням високої конкуренції за залучені ресурси. Комісійні витрати у 2025 році зростали помірно (+11,40%), що може свідчити про стабілізацію структури дохідно-витратних операцій банків. Адміністративні витрати залишаються однією з найбільших статей витрат і в 2025 році збільшилися на 18%, підтверджуючи тенденцію зростання витрат на персонал та підтримку інфраструктури. Інші витрати також демонструють помірне зростання (+11,57%).

Водночас спостерігається стійка тенденція до зменшення відрахувань до резервів: у 2023 – 2025 роках їхній обсяг значно скоротився. Це може свідчити про поліпшення якості кредитного портфеля банків та зниження рівня кредитних ризиків після пікового значення 2022 року.

На особливу увагу заслуговує динаміка податку на прибуток: після різкого зростання у 2023 – 2024 роках, у 2025 році він знизився на 11,56%, таке зменшення зумовлено зниженням ставки податку для банків з 50% до 25%, що,

у свою чергу, призвело до зменшення податкового навантаження на банківський сектор. У 2026 році до банків знову застосовується підвищена ставка податку на прибуток підприємств у розмірі 50%.

Таким чином, аналіз динаміки витрат банків України у 2022 – 2025 роках свідчить про їх загальне зростання, зміну структури витрат та поступову стабілізацію витрат. Основними драйверами виступають процентні та адміністративні витрати, тоді як зниження відрахувань до резервів вказує на поліпшення стану банківського сектору.

Оцінимо структуру витрат банків України у тому ж періоді (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура витрат банків України у 2022 – 2025 роках*

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік		2025 рік	
	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %
Процентні витрати	65 358	19,47	103 043	28,33	117 290	28,15	138 864	30,71
Комісійні витрати	35 449	10,56	46 457	12,77	54 317	13,03	60 509	13,38
Інші операційні витрати	17 875	5,33	18 481	5,08	19 553	4,69	22 468	4,97
Загальні адміністративні витрати	82 434	24,56	92 325	25,39	110 927	26,62	130 896	28,95
Інші витрати	5 951	1,77	8 727	2,40	9 103	2,18	10 156	2,25
Відрахування в резерви	121 204	36,11	17 657	4,85	9 638	2,31	4 478	0,99
Податок на прибуток	7 356	2,19	77 009	21,17	95 903	23,01	84 819	18,76
Всього витрати	335 628	100,00	363 699	100,00	416 730	100,00	452 191	100,00

*Примітка. Складено автором за даними джерела [9].

З таблиці 2.2 видно, що для банківської діяльності властиво, щоб процентні витрати займали найбільшу частку у загальних витратах банків. Це притаманно банкам, оскільки саме процентні витрати за пасивними операціями (депозитами, отриманими міжбанківськими кредитами) і є класичною основою банківської

діяльності. Однак, 2022 році ми можемо спостерігати іншу картину: найбільшу питому вагу займають відрахування у резерви (36,11%), це пов'язано з першим роком повномасштабного вторгнення росії на територію України та вимогами НБУ щодо резервування, пов'язаними з необхідністю убезпечити банківську діяльність. У наступному році банки вже не формували такі значні резерви, оскільки ситуація на фінансовому ринку стабілізувалася. Зазвичай, другими за своєю значущістю є комісійні витрати, однак, під час війни на друге місце вийшли витрати з податку на прибуток, оскільки ставка податку на прибуток для банків у 2023 – 2024 роках зросла з 18% до 50%, а у 2025 році вона була на рівні 25%.

У 2023 – 2025 роках структура витрат банків України зазнала істотних змін, що відображає адаптацію банківського сектору до нових економічного середовища в умовах війни. Зокрема, після різкого скорочення відрахувань до резервів їх питома вага знизилася з 36,11% у 2022 році до 4,85% у 2023 році, 2,31% у 2024 році та лише 0,99% у 2025 році. Це свідчить про поступове зниження рівня кредитних ризиків та стабілізацію якості активів банків.

Одночасно спостерігається стійке зростання частки процентних витрат: з 19,47% у 2022 році до 28,33% у 2023 році, 28,15% у 2024 році та 30,71% у 2025 році. Це підтверджує повернення банків до класичної моделі функціонування, за якої основну частину витрат становлять витрати на залучення ресурсів. Зростання цієї статті також зумовлене підвищеною вартістю депозитної бази в умовах високої процентної ставки.

Комісійні витрати демонструють поступове збільшення питокої частки – 10,56% у 2022 році до 13,38% у 2025 році. Це свідчить про розширення спектру банківських послуг і зростання активності клієнтів, а також про посилення ролі комісійних операцій у структурі діяльності банків.

Загальні адміністративні витрати також мають тенденцію до зростання: їхня частка збільшилася з 24,56% у 2022 році до 28,95% у 2025 році. Це може бути пов'язано з інфляційними процесами, збільшенням витрат на оплату праці, а також значними інвестиціями в цифровізацію, розвиток ІТ-інфраструктури та

підвищення операційної ефективності банків.

Інші операційні та інші витрати залишаються відносно стабільними за своєю часткою, коливаючись у межах 4–5% та близько 2% відповідно, що свідчить про відсутність значних структурних змін за цими статтями.

Зростання частки процентних витрат можна пов'язати з зростанням облікової ставки НБУ, оскільки зміни облікової ставки прямо впливають на процентну політику банків, і банки також вимушені піднімати відсоткові ставки по депозитам і кредитам. Взаємозв'язок цих ставок показаний на рис. 2.1.

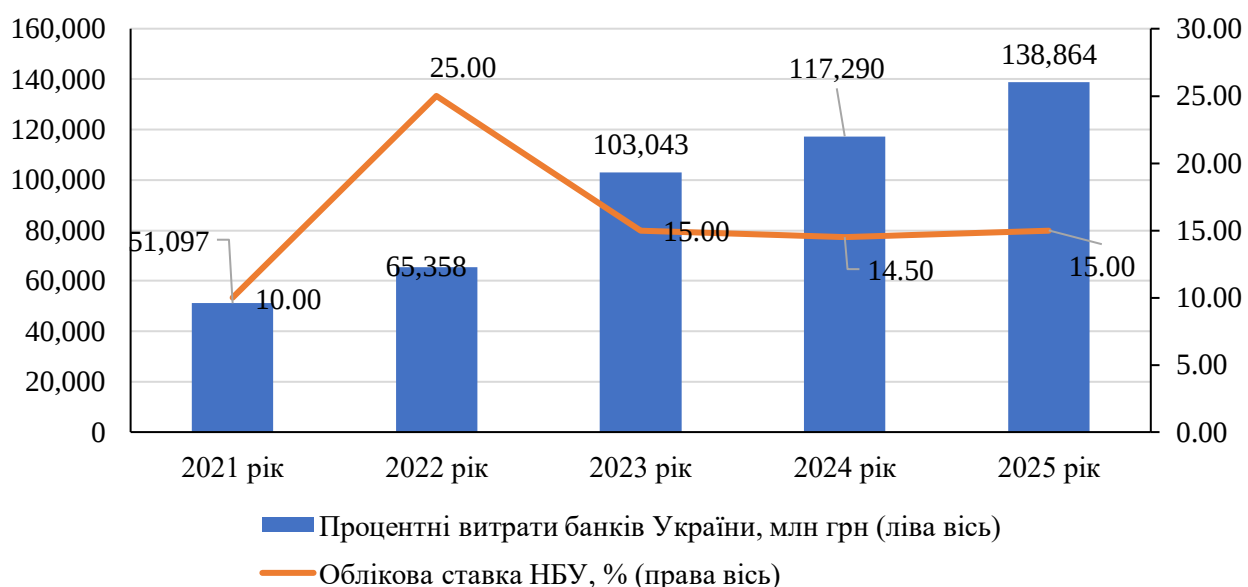


Рис. 2.1. Динаміка процентних витрат банків України та облікової ставки НБУ у 2021 – 2025 роках*

*Примітка. Складено автором за даними джерел [9; 26].

З рисунку 2.1 видно, що чіткого зв'язку між обсягами процентних витрат та розміром облікової ставки НБУ не прослідковується, з чого можна зробити висновок, що загальні обсяги депозитів зросли, тому зросли і процентні витрати.

Таким чином, аналіз структури витрат банків України показує, що після шоку першого року війни відбувся перерозподіл витрат у бік більш традиційних для банківської діяльності статей – процентних та адміністративних витрат.

Водночас зниження частки резервів та стабілізація інших витрат свідчать про поступове відновлення та адаптацію банківської системи до умов функціонування в період воєнного часу.

Дослідимо динаміку витрат АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» за аналогічний період.

Таблиця 2.3

Динаміка витрат АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» у 2022 – 2025 роках*

Показник	2022 рік	2023 рік		2024 рік		2025 рік	
	Сума, тис грн	Сума, тис грн	Темп приросту, %	Сума, тис грн	Темп приросту, %	Сума, тис грн	Темп приросту, %
Процентні витрати	370 861	175 115	-52,78	153 605	-12,28	142 334	-7,34
Комісійні витрати	24 208	25 899	+6,99	27 164	+4,88	26 637	-1,94
Інші витрати	0	9 898	-	16 839	+70,13	10 649	-36,76
Витрати на виплати працівникам	160 969	155 786	-3,22	159 570	+2,43	162 099	1,58
Амортизаційні витрати	31 222	36 620	+17,29	35 638	-2,68	32 932	-7,59
Інші адміністративні та операційні витрати	211 253	177 849	-15,81	187 505	+5,43	165 120	-11,94
Витрати на сплату податку на прибуток	0	3 423	-	0	-100,00	7 345	-
Всього витрати	798 513	584 590	-26,79	580 321	-0,73	547 116	-5,72

*Примітка. Складено автором за даними джерел [34; 35; 36; 37].

Аналіз витрат АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» засвідчив, що протягом 2023–2025 років банку вдалося зберегти тенденцію до скорочення загального обсягу витрат, тоді як у банківському секторі загалом спостерігалось їх зростання. За підсумками 2025 року сукупні витрати зменшилися ще на 5,72% і становили 547 116 тис. грн. Основними чинниками такого результату стали

скорочення вартості залучених ресурсів та оптимізація операційних витрат.

Найбільший вплив на динаміку витрат справило зниження процентних витрат. Після різкого скорочення у 2023 році та подальшого зменшення у 2024 році їх обсяг у 2025 році скоротився ще на 7,34%, до 142 334 тис. грн. Така тенденція була зумовлена відмовою банку від використання кредитів рефінансування НБУ та поступовим здешевленням ресурсної бази.

На відміну від попередніх років, у 2025 році комісійні витрати вперше продемонстрували незначне скорочення – на 1,94%, до 26 637 тис. грн. Це може бути пов'язано зі зміною структури клієнтських операцій або оптимізацією витрат на обслуговування платіжної інфраструктури. Водночас інші витрати після суттєвого зростання у 2024 році зменшилися на 36,76%, що свідчить про зниження негативного впливу валютних переоцінок та операцій із непрофільними активами.

Витрати на виплати працівникам залишалися відносно стабільними. У 2025 році вони зросли лише на 1,58%, що пояснюється помірним підвищенням оплати праці для утримання кваліфікованих працівників. Амортизаційні витрати скоротилися на 7,59%, а інші адміністративні та операційні витрати — на 11,94%. Останнє свідчить про посилення контролю за витратами та завершення частини заходів, пов'язаних із забезпеченням безперебійної роботи банку в умовах воєнного стану.

Окремо варто відзначити появу у 2025 році витрат на сплату податку на прибуток у розмірі 7 345 тис. грн. Це свідчить про формування оподаткованого фінансового результату та покращення прибутковості діяльності банку порівняно з попереднім роком.

Загалом результати аналізу дають підстави стверджувати, що банк зміг не лише скоротити загальний обсяг витрат, а й суттєво оптимізувати їх структуру. Найбільший ефект забезпечило зниження процентних та адміністративних витрат, що позитивно вплинуло на фінансову стійкість установи.

Проаналізуємо структуру витрат АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» у 2022 – 2025 роках

Структура витрат АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» у 2022 – 2025 роках*

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік		2025 рік	
	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %
Процентні витрати	370 861	46,44	175 115	29,96	153 605	26,47	142 334	26,02
Комісійні витрати	24 208	3,03	25 899	4,43	27 164	4,68	26 637	4,87
Інші витрати	0	0,00	9 898	1,69	16 839	2,90	10 649	1,95
Витрати на виплати працівникам	160 969	20,16	155 786	26,65	159 570	27,50	162 099	29,63
Амортизаційні витрати	31 222	3,91	36 620	6,26	35 638	6,14	32 932	6,02
Інші адміністративні та операційні витрати	211 253	26,46	177 849	30,42	187 505	32,31	165 120	30,18
Витрати на сплату податку на прибуток	0	0,00	3 423	0,59	0	0,00	7 345	1,34
Всього витрати	798 513	100,00	584 590	100,00	580 321	100,00	547 116	100,00

*Примітка. Складено автором за даними джерел [34; 35; 36; 37].

Аналіз структури витрат АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» за останні чотири роки свідчить про суттєву зміну фінансової моделі банку під впливом воєнних умов. Найбільш помітним зрушенням стало скорочення частки процентних витрат з 46,44% до 26,02%. Основною причиною цього було дострокове погашення кредитів рефінансування НБУ, що дозволило зменшити витрати на обслуговування залучених ресурсів. На відміну від банку, у цілому по системі питома вага процентних витрат зростала через подорожчання депозитних ресурсів.

Водночас у структурі витрат посилилася роль внутрішніх операційних видатків. Частка витрат на персонал у 2025 році становила 29,63%, що пояснюється необхідністю підвищення оплати праці для збереження кваліфікованих працівників в умовах дефіциту кадрів. Ще 30,18% припадало на

адміністративні та операційні витрати, зростання яких було пов'язане з фінансуванням ІТ-інфраструктури, кібербезпеки та заходів із забезпечення безперебійної роботи відділень під час воєнного стану.

Частка комісійних витрат залишалася незначною, що свідчить про порівняно скромні масштаби роздрібного бізнесу банку. Водночас зменшення питомої ваги інших витрат та амортизації у 2025 році відображає стабілізацію балансу й обмеження інвестицій у матеріальні активи.

Отже, банк суттєво скоротив залежність від дорогих джерел фондування та переорієнтував витрати на підтримання операційної стійкості. Основні ресурси спрямовувалися на персонал, технологічну інфраструктуру та забезпечення безперервності діяльності, що відповідало викликам воєнного періоду.

Порівняємо середню за банківською системою України структуру витрат та структуру АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» у 2025 році (рис. 2.2).

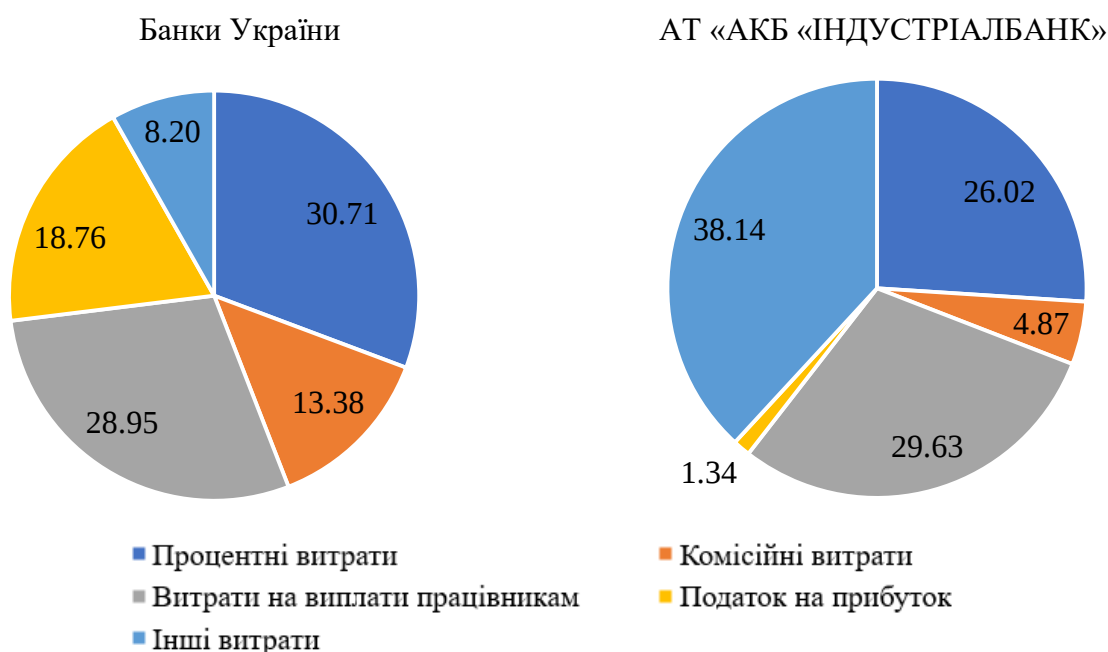


Рис. 2.2. Структура витрат банків України та АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» у 2025 році*

*Примітка. Складено автором за даними джерел [9; 34; 35; 36; 37].

Порівняння структури витрат банківської системи України та АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» у 2025 році свідчить про відмінності у розподілі фінансових ресурсів між основними напрямками діяльності. Водночас окремі статті витрат мають подібну вагу, тоді як за іншими спостерігаються суттєві розбіжності.

Частка процентних витрат у структурі витрат банку становила 26,02%, що лише незначно менше середнього показника по банківській системі (30,71%). Це свідчить про те, що банк загалом сформував структуру фінансування, близьку до середньоринкової. Водночас питома вага витрат на персонал майже не відрізнялася від загальносистемного рівня і становила 28,10% проти 29,63%, що підтверджує високу значущість кадрового забезпечення для функціонування банківських установ.

Найбільші відмінності простежуються за статтею інших витрат. В АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» їх частка досягла 38,14%, тоді як у середньому по банківській системі вона становила лише 8,20%. Така структура зумовлена значними витратами на підтримання операційної діяльності, розвиток інформаційної інфраструктури, забезпечення кіберзахисту та безперебійної роботи відділень в умовах воєнного стану.

Суттєво нижчою була й частка комісійних витрат – 4,87% проти 13,38% у середньому по сектору. Це може свідчити про менший масштаб операцій, пов'язаних із платіжними сервісами та розрахунково-касовим обслуговуванням клієнтів. Значна різниця спостерігається також за питомою вагою податку на прибуток. Якщо у банківській системі цей показник становив 18,76%, то в досліджуваному банку – лише 1,34%, що пов'язано з нижчим рівнем прибутковості порівняно з найбільшими банками країни.

Отже, структура витрат АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» характеризується підвищеною концентрацією ресурсів на забезпеченні поточної діяльності та підтриманні функціональної стійкості. Натомість у банківській системі України загалом більш вагому роль відіграють комісійний бізнес та податкові відрахування, що є наслідком вищих фінансових результатів провідних

учасників ринку. Подальше підвищення ефективності діяльності банку значною мірою залежатиме від здатності нарощувати доходи швидшими темпами, ніж зростають витрати на підтримання операційної інфраструктури та персоналу.

2.2. Оцінка ефективності банківських витрат на основі системи фінансових коефіцієнтів

Дослідження ефективності витрат банківської установи є одним із ключових напрямів фінансового аналізу, оскільки саме через витратну складову відображається реальна ефективність функціонування банку, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати фінансову стійкість. Існує декілька методів оцінки ефективності витрат банків, зокрема коефіцієнтний метод (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Система коефіцієнтів оцінки ефективності банківських витрат*

Група показників	Назва коефіцієнта	Формула розрахунку	Економічний зміст
1	2	3	4
1. Коефіцієнти ефективності витрат	Cost-to-Income Ratio (CIR)	Операційні витрати $\times 100 /$ Операційні доходи	Відображає частку доходів, що витрачається на покриття витрат; чим нижче – тим ефективніше
	Коефіцієнт адміністративних витрат	Адміністративні витрати $\times 100 /$ Загальні витрати	Характеризує структуру витрат та рівень управлінських витрат
	Витрати на одиницю активів	Загальні витрати / Середні активи	Показує, скільки витрат припадає на 1 грн активів
2. Коефіцієнти прибутковості	ROA (Return on Assets)	Чистий прибуток $\times 100 /$ Середні активи	Відображає ефективність використання активів з урахуванням витрат
	ROE (Return on	Чистий прибуток	Характеризує

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4
	Equity)	$\times 100 /$ Власний капітал	прибутковість для власників банку
3. Показники операційної ефективності	Операційна маржа	Операційний прибуток $\times 100 /$ Операційні доходи	Показує частку прибутку в доходах після покриття операційних витрат
	Чистий процентний дохід (співвідношення)	Чистий процентний дохід $\times 100 /$ Загальні доходи	Відображає залежність банку від процентних операцій та ефективність витрат на залучення ресурсів

*Примітка. Складено автором за даними джерел [8; 28].

При розрахунку цих коефіцієнтів враховується, що: операційні витрати це всі витрати за мінусом процентних витрат, відрахувань в резерви та податку на прибуток; операційні доходи дорівнюють сумі процентних, комісійних доходів та інших операційних доходів; середні активи – це сума активів на початок періоду та на кінець періоду поділена на 2; чистий процентний дохід – це процентні доходи зменшені на процентні витрати.

Для розрахунку коефіцієнтів ефективності витрат, прибутковості та операційної ефективності для банків України використаємо такі вхідні дані (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Показники діяльності банків України у 2022 – 2025 роках, млн грн*

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
1	2	3	4	5
Операційні витрати	141 710	165 990	193 899	224 030
Операційні доходи	310 801	410 373	469 182	543 500
Адміністративні витрати	82 434	92 325	110 927	130 896
Загальні витрати	335 628	363 699	416 730	452 191
Активи на початок періоду	2 053 232	2 351 678	2 945 030	3 414 920
Активи на кінець періоду	2 351 678	2 945 030	3 414 920	4 000 600
Чистий прибуток	21 921	83 039	90 907	126 752
Власний капітал	215 840	296 044	368 348	463 417

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5
Операційний прибуток	169 091	244 383	275 283	319 470
Чистий процентний дохід	151 695	201 394	234 298	271 906
Загальні доходи	357 549	446 737	507 637	578 943

*Примітка. Складено автором за даними джерел [9; 27].

Дані таблиці 2.6 відображають основні показники діяльності банків України за останні 4 роки, які дозволять визначити ефективність банківської діяльності в цілому та здійснення банківських витрат зокрема та здійснити якісний коефіцієнтний аналіз.

Відповідно вищенаведених даних та методики, вказаній у таблиці 2.5, розрахуємо показники ефективності витрат банків за останні чотири роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка коефіцієнтів ефективності витрат банків України
у 2022 – 2025 роках*

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Cost-to-Income Ratio (CIR), %	45,60	40,45	41,33	41,22
Коефіцієнт адміністративних витрат, %	24,56	25,39	26,62	28,95
Витрати на одиницю активів, грн	0,15	0,14	0,13	0,12

*Примітка. Складено автором за даними джерел [9; 27].

Аналіз динаміки коефіцієнтів ефективності витрат банків України у 2022 – 2025 роках свідчить про загальне підвищення операційної ефективності банківської системи. Істотне зниження показника CIR у 2023 році вказує на оптимізацію витрат та зростання доходів банків. У наступні роки значення показника стабілізувалося, що відображає досягнення відносного балансу між доходами та витратами. Водночас спостерігається стійке зростання частки адміністративних витрат, що може бути зумовлено інфляційними процесами,

збільшенням витрат на персонал та розвитком цифрової інфраструктури. При цьому зниження витрат на одиницю активів свідчить про підвищення ефективності використання ресурсної бази банків. Загалом банківська система України демонструє позитивну динаміку ефективності витрат за рахунок масштабування діяльності, зростання доходів та підвищення продуктивності.

Дослідимо динаміку коефіцієнтів прибутковості банківської системи України за аналогічний період (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка коефіцієнтів прибутковості банків України у 2022 – 2025 роках*

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Рентабельність активів (ROA), %	1,04	3,24	2,94	3,58
Приріст рентабельності активів до попереднього року, в.п.	-3,05	+2,20	-0,30	+0,64
Рентабельність капіталу (ROE), %	9,68	30,33	25,52	29,98
Приріст рентабельності капіталу до попереднього року, в.п.	-25,4	+20,65	-4,81	+4,46

*Примітка. Складено автором за даними джерела [27].

Загалом динаміка показників ROA та ROE у 2022 – 2025 роках свідчить про високу стійкість та адаптивність банківської системи України до змін як фіскального, так і макроекономічного середовища. Незважаючи на значне підвищення ставки податку на прибуток до 50% у 2023 – 2024 роках, банки змогли істотно збільшити прибутковість за рахунок зростання доходів, оптимізації витрат та підвищення операційної ефективності.

Істотний вплив на формування цих тенденцій мав фактор війни, який у 2022 році зумовив зниження прибутковості внаслідок зростання ризиків, погіршення якості активів та загальної економічної нестабільності. У наступні роки банківська система адаптувалася до умов воєнного часу, що проявилось у відновленні та зростанні показників рентабельності.

При цьому у 2024 році спостерігається певна зміна показників, що може

бути пов'язано як із збереженням високого податкового навантаження, так і з продовженням впливу військових ризиків. У 2025 році зниження ставки податку на прибуток до 25% сприяло подальшому зростанню рентабельності, посиливши позитивний ефект від стабілізації банківської діяльності.

Остання група показників ефективності банківської діяльності – це показники операційної ефективності (табл. 2.9).

Аналіз динаміки коефіцієнтів операційної ефективності банків України, здійснений у таблиці 2.9, свідчить про значне підвищення ефективності основної діяльності банківської системи. Істотне зростання операційної маржі у 2023 році вказує на успішну адаптацію банків до кризових умов та оптимізацію співвідношення доходів і витрат. У наступні роки показник стабілізувався на високому рівні, що свідчить про закріплення досягнутих результатів.

Таблиця 2.9

Динаміка коефіцієнтів оперативної ефективності банків України
у 2022 – 2025 роках*

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Операційна маржа, %	54,40	59,55	58,67	58,78
Зміна операційної маржі, в.п.	-	+5,15	-0,88	+0,11
Чистий процентний дохід (співвідношення), %	42,43	45,08	46,15	46,97
Зміна співвідношення чистого процентного доходу, в.п.	-	+2,65	+1,07	+0,81

*Примітка. Складено автором за даними джерел [9; 27].

Стійке зростання частки чистого процентного доходу відображає посилення ролі процентних операцій та підвищення ефективності управління активами й пасивами банків. Незважаючи на підвищення ставки податку на прибуток у 2023 – 2024 роках, банки змогли зберегти високі показники операційної ефективності, що вказує на їхню здатність компенсувати зовнішні обмеження за рахунок внутрішніх резервів.

Істотний вплив на динаміку показників мав фактор війни, який у 2022 році негативно вплинув на діяльність банків, проте в наступні роки банківська система адаптувалася до нових умов.

Для універсального банку з розгалуженою структурою діяльності витрати є багатокомпонентною системою, у якій поєднуються процентні, адміністративні, технологічні та ризик-орієнтовані елементи. Саме така модель характерна для АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», діяльність якого в останні роки відбувалася в умовах підвищеної економічної нестабільності, інфляційного тиску, змін монетарної політики та воєнних ризиків.

Дослідимо ефективність діяльності АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» у останні чотири роки, використовуючи коефіцієнти, наведені у таблиці 2.5. Для цього необхідно навести деякі показники діяльності банку, які використовуватимуться при розрахунку коефіцієнтів ефективності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники діяльності АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»
у 2022 – 2025 роках, тис грн*

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Операційні витрати	427 652	406 052	426 716	397 437
Операційні доходи	571 641	403 898	449 254	410 740
Адміністративні витрати	372 222	333 635	347 075	446 559
Загальні витрати	798 513	584 590	580 321	547 116
Активи на початок періоду	5 818 930	4 225 760	3 814 866	3 629 391
Активи на кінець періоду	4 225 760	3 814 866	3 629 391	3 790 350
Чистий прибуток	-278 220	-28 588	-25 797	1 833
Власний капітал	980 749	1 035 409	1 016 756	997 875
Операційний прибуток	143 989	-2 154	22 538	13 303
Чистий процентний дохід	118 100	142 441	186 018	201 404
Загальні доходи	762 988	430 224	473 379	548 949

*Примітка. Складено автором за даними джерел [34; 35; 36; 37].

Аналіз наведених даних дозволяє оцінити зміни у доходах, витратах, прибутковості та загальному фінансовому стані банку протягом останніх

чотирьох років.

У 2022–2024 роках діяльність банку залишалася збитковою. Найбільший збиток було зафіксовано у 2022 році – 278 220 тис. грн. У наступні роки розмір збитків поступово скорочувався: у 2023 році – до 28 588 тис. грн, у 2024 році – до 25 797 тис. грн. У 2025 році банк отримав чистий прибуток у розмірі 1 833 тис. грн, що свідчить про покращення фінансового результату та поступове відновлення прибуткової діяльності. Позитивним є також зростання чистого процентного доходу з 118 100 тис. грн у 2022 році до 201 404 тис. грн у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності основної банківської діяльності.

У банку спостерігалось скорочення загального обсягу витрат. Якщо у 2022 році загальні витрати становили 798 513 тис. грн, то у 2025 році вони зменшилися до 547 116 тис. грн. Операційні витрати також скоротилися з 427 652 тис. грн до 397 437 тис. грн. Це свідчить про проведення заходів щодо оптимізації витрат та підвищення ефективності управління ресурсами. Для більш детальної оцінки ефективності діяльності банку доцільно також розглянути динаміку коефіцієнтів ефективності витрат АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», наведену у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка коефіцієнтів ефективності витрат АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» у 2022 – 2025 роках*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Коефіцієнт ефективності витрат (CIR), %	74,81	100,53	94,98	96,76
Коефіцієнт адміністративного навантаження, %	46,61	57,07	59,81	81,62
Витрати на одиницю активів	0,16	0,15	0,16	0,15

*Примітка. Розраховано автором за даними джерел [34; 35; 36; 37].

Аналіз коефіцієнтів ефективності витрат АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» у 2022–2025 роках свідчить про нестабільну динаміку ефективності діяльності

банку. У 2022 році коефіцієнт ефективності витрат (CIR) становив 74,81%, що відповідало відносно прийнятному рівню витрат у співвідношенні до операційних доходів. У 2023 році показник зріс до 100,53%, тобто витрати перевищили обсяг операційних доходів. Це свідчило про погіршення ефективності діяльності банку та значне навантаження витрат на фінансові результати. У 2024 році показник скоротився до 94,98%, а у 2025 році становив 96,76%. Незважаючи на певне покращення порівняно з 2023 роком, рівень CIR залишався високим, що свідчить про значну частку витрат у структурі доходів банку. Коефіцієнт адміністративного навантаження у 2022 році становив 46,61%, у 2025 році зріс до 81,62%. Це свідчить про збільшення частки адміністративних витрат у загальному обсязі витрат банку. Основними причинами такого зростання могли бути витрати на підтримання операційної діяльності, розвиток цифрової інфраструктури, забезпечення кібербезпеки та утримання персоналу. Водночас показник витрат на одиницю активів протягом усього періоду залишався відносно стабільним і коливався в межах 0,15–0,16. Це свідчить про те, що банк утримував приблизно однаковий рівень витрат відносно обсягу активів. Для більш повної оцінки ефективності діяльності банку доцільно також проаналізувати динаміку коефіцієнтів прибутковості та коефіцієнтів оперативної ефективності АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», наведені у таблицях 2.12 та 2.13.

Таблиця 2.12

Динаміка коефіцієнтів прибутковості АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» у 2022 – 2025 роках*

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Рентабельність активів (ROA), %	-5,54	-0,71	-0,69	0,05
Приріст рентабельності активів до попереднього року, в.п.	-	+4,83	+0,02	+0,74
Рентабельність капіталу (ROE), %	-28,37	-2,76	-2,54	0,18
Приріст рентабельності капіталу до попереднього року, в.п.	-	+25,61	+0,22	+2,72

*Примітка. Розраховано автором за даними джерел [34; 35; 36; 37].

Аналіз коефіцієнтів прибутковості АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» у 2022–2025 роках свідчить про поступове покращення фінансових результатів банку. У 2022–2024 роках показники рентабельності активів (ROA) та рентабельності капіталу (ROE) залишалися від’ємними, що було пов’язано зі збитковою діяльністю банку. Найнижчі значення спостерігалися у 2022 році: ROA становив -5,54%, а ROE – -28,37%. У наступні роки збитковість поступово скорочувалася. У 2025 році банк отримав позитивні значення показників: ROA становив 0,05%, а ROE – 0,18%. Це свідчить про відновлення прибуткової діяльності банку та покращення ефективності використання активів і власного капіталу.

Таблиця 2.13

Динаміка коефіцієнтів оперативної ефективності АТ «АКБ
«ІНДУСТРІАЛБАНК» у 2022 – 2025 роках*

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Операційна маржа, %	25,19	-0,53	5,02	3,24
Зміна операційної маржі, в.п.		-25,72	+5,55	-1,78
Чистий процентний дохід (співвідношення), %	15,48	33,11	39,30	36,69
Зміна співвідношення чистого процентного доходу, в.п.		+17,63	+6,19	-2,61

*Примітка. Розраховано автором за даними джерел [34; 35; 36; 37].

Показники операційної ефективності також демонструють зміни у діяльності банку. У 2022 році операційна маржа становила 25,19%, однак у 2023 році вона стала від’ємною (-0,53%), що було пов’язано зі зниженням операційного прибутку. У 2024 році показник зріс до 5,02%, а у 2025 році становив 3,24%. Водночас співвідношення чистого процентного доходу до загальних доходів упродовж 2022–2025 років зростало: з 15,48% до 36,69%. Це свідчить про посилення ролі процентних операцій у формуванні доходів банку та поступове покращення результатів основної діяльності.

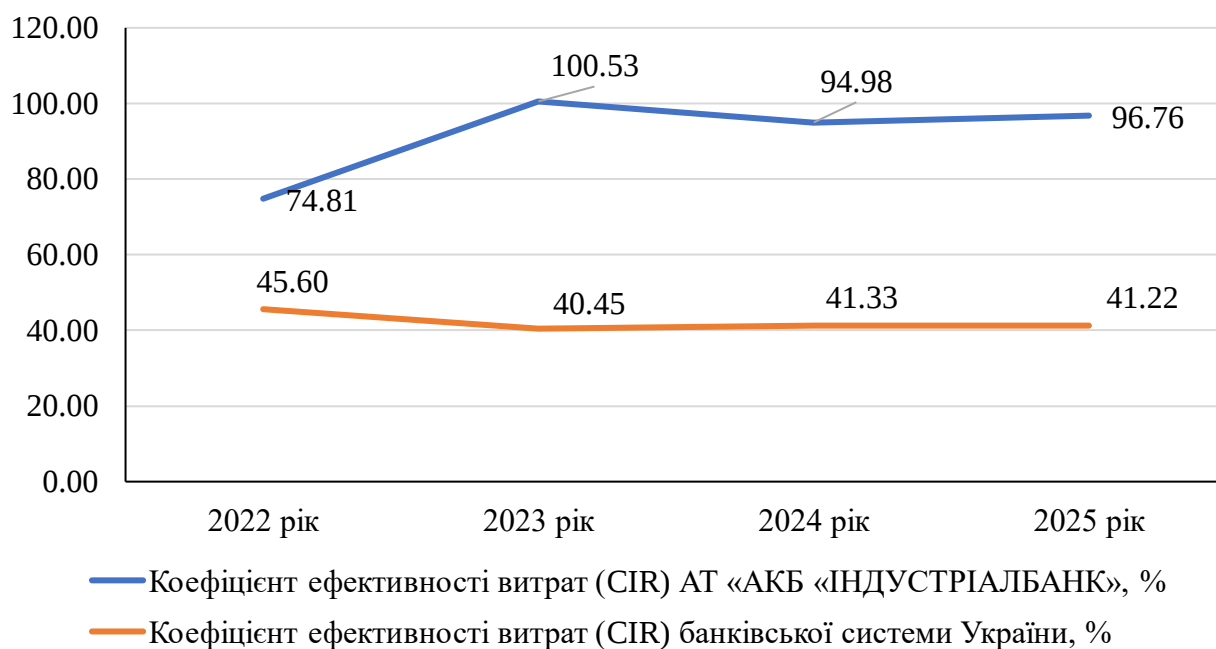


Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнту CIR АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» та банківської системи України в цілому у 2022 – 2025 роках*

*Примітка. Розраховано автором за даними джерел [9; 27; 34; 35; 36; 37].

На рис. 2.5 відображено динаміку коефіцієнта ефективності витрат (CIR) АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» та банківської системи України у 2022–2025 роках. У 2022 році значення CIR банку становило 74,81%, що на 29,21 в.п. перевищувало середній показник банківської системи України, який складав 45,60%. У 2023 році показник банку зріс до 100,53%, тобто на 25,72 в.п. порівняно з 2022 роком. У цей же період середній показник банківської системи знизився до 40,45%, що на 5,15 в.п. менше, ніж у 2022 році. Різниця між показниками банку та банківської системи у 2023 році досягла 60,08 в.п., що свідчить про значно вищий рівень витрат банку. У 2024 році CIR АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» знизився до 94,98%, однак залишився майже у 2,3 рази вищим за середній показник банківської системи України. У 2025 році коефіцієнт CIR банку знову зріс і становив 96,76%, що на 1,78 в.п. більше, ніж у 2024 році. Показник банківської системи України у 2025 році склав 41,22%, що

практично не змінилося порівняно з 2024 року 2025 році коефіцієнт CIR банку знову зріс і становив 96,76%, що на 1,78 в.п. більше, ніж у 2024 році. Показник банківської системи України у 2025 році склав 41,22%, що практично не змінилося порівняно з 2024 роком, коли його рівень дорівнював 41,33%. Протягом усього досліджуваного періоду показник CIR АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» перевищував середнє значення по банківській системі України більш ніж на 30 в.п. Найбільше відхилення спостерігалось у 2023 році, коли різниця становила понад 60 в.п. Високе значення CIR свідчить про значну частку витрат у структурі діяльності банку. Динаміка показника підтверджує наявність проблем із забезпеченням достатнього рівня ефективності витрат у АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» у 2022–2025 роках.

2.3. Шляхи підвищення ефективності банківської діяльності за рахунок оптимізації банківських витрат

Проведений у попередніх підрозділах аналіз динаміки, складу та структури витрат АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» засвідчив стійку тенденцію до зростання витратного навантаження на фінансовий результат установи. Це супроводжується підвищенням коефіцієнта ефективності витрат (CIR), що свідчить про випереджальні темпи зростання витрат порівняно з доходами, а також про поступове зниження гнучкості витратної моделі. Значна частка умовно-постійних адміністративно-операційних витрат, підвищення вартості ресурсної бази та активні інвестиції в технологічну модернізацію формують об'єктивну потребу у впровадженні системного підходу до оптимізації витрат. Такий підхід має поєднувати короткострокові управлінські рішення з довгостроковою трансформацією бізнес-моделі банку, спрямованою на підвищення продуктивності використання ресурсів.

Одним із ключових напрямів оптимізації витрат є подальший розвиток

цифрової моделі обслуговування клієнтів. Для універсального банку з регіональною мережею перехід до дистанційних каналів означає не лише технологічне оновлення, а й поступову зміну всієї структури витрат. Розширення функціоналу мобільного банкінгу Industrial24, розвиток онлайн-платежів, дистанційної ідентифікації клієнтів та електронного документообігу дозволяють зменшити навантаження на відділення, скоротити обсяг касових операцій і знизити потребу в утриманні великих приміщень. У результаті частина витрат, що мають інфраструктурний і постійний характер, може бути трансформована у більш гнучкі технологічні витрати, які масштабуються залежно від обсягів операцій. У довгостроковій перспективі це сприятиме зниженню питомої ваги постійних витрат, підвищенню операційної ефективності та покращенню показників рентабельності.

Для АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» це особливо актуально, оскільки розвиток Industrial24 дає змогу перерозподіляти клієнтські потоки з відділень у дистанційні канали, зменшуючи навантаження на касову інфраструктуру та супутні витрати (інкасація, охорона, утримання приміщень). У поєднанні з переглядом мережевої моделі це створює основу для поступового переходу до більш «легкої» операційної структури без втрати якості сервісу [14].

Другим стратегічним напрямом оптимізації є підвищення енергоефективності та зменшення залежності від традиційних джерел енергопостачання. В умовах воєнного стану витрати на забезпечення безперервності роботи відділень і головного офісу суттєво зросли через використання генераторів, резервних каналів зв'язку, додаткових систем захисту та альтернативних джерел живлення. Інвестування у системи Power Banking, включаючи встановлення сонячних панелей, акумуляторних систем, сучасного енергоощадного обладнання та оптимізацію споживання електроенергії, дозволяє у середньостроковій перспективі скоротити витрати на паливо, обслуговування генераторів і аварійні рішення. Хоча такі заходи потребують значних початкових вкладень, вони мають довгостроковий економічний ефект, знижуючи частку надзвичайних витрат і водночас підвищуючи операційну

стійкість банку. Таким чином, енергоефективність виступає не лише інструментом оптимізації витрат, а й чинником мінімізації операційних ризиків та підвищення надійності функціонування установи.

Суттєвий потенціал оптимізації пов'язаний із удосконаленням організації праці та автоматизацією внутрішніх процесів. Значна частка адміністративно-операційних витрат припадає на фонд оплати праці, що є характерним для банків сервісного типу. Впровадження роботизованої автоматизації процесів (RPA) у бек-офісних підрозділах дозволяє скоротити час виконання стандартних операцій, зменшити кількість помилок та підвищити загальну продуктивність праці. Автоматизація обробки платежів, формування звітності, перевірки клієнтських даних, внутрішнього контролю та відповіді на типові запити створює передумови для поступового скорочення потреби у допоміжному персоналі без зниження якості обслуговування. У результаті витрати на персонал можуть зменшуватися не шляхом різкого скорочення штату, а через природну оптимізацію чисельності, перерозподіл функцій та підвищення кваліфікації працівників у напрямі більш складних і ціннісно значущих завдань [4; 5].

Важливим напрямом оптимізації є також перегляд мережевої моделі обслуговування. Поступове зменшення операційної активності у частині фізичних відділень через перехід клієнтів до цифрових сервісів створює підстави для оцінки економічної доцільності збереження окремих точок присутності. Проведення аналізу рентабельності регіональних підрозділів дозволяє виявити відділення з низьким рівнем операційного навантаження та високими витратами на утримання. Їх реорганізація, укрупнення або трансформація у консультаційні центри з обмеженим касовим функціоналом сприятиме зниженню адміністративно-господарських витрат без істотного погіршення доступності послуг для клієнтів. Такий підхід дозволяє зберегти регіональну присутність банку, одночасно зменшуючи витратний тиск на фінансовий результат.

Оптимізація витрат повинна супроводжуватися вдосконаленням системи управлінського контролю та внутрішнього планування. Впровадження бюджетування за центрами відповідальності, посилення внутрішнього

фінансового моніторингу, застосування систем управлінської аналітики та контролінгу дозволяє підвищити прозорість витратної структури та запобігти нераціональному використанню ресурсів. Такий підхід формує культуру ощадливого управління, у межах якої кожен підрозділ усвідомлює власну відповідальність за ефективність використання коштів і досягнення встановлених фінансових показників.

Крім того, важливим напрямом є оптимізація закупівельної діяльності та централізація контрактів із постачальниками послуг. Консолідація закупівель, перегляд умов договорів, використання довгострокових рамкових угод і електронних тендерних процедур дозволяють зменшити господарські витрати та підвищити контроль за витрачанням коштів. У поєднанні з автоматизованими системами обліку це забезпечує більш раціональне використання матеріальних і фінансових ресурсів [5].

Узагальнення запропонованих напрямів оптимізації дозволяє оцінити не лише їх організаційний зміст, а й очікуваний економічний ефект для банку. Систематизація заходів за напрямами впливу на витратну структуру подана в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Очікуваний економічний ефект від запропонованих заходів оптимізації витрат
АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»*

Напрямок оптимізації	Сутність заходу	Статті витрат, що скорочуються	Очікуваний економічний ефект	Довгостроковий вплив
1	2	3	4	5
Розвиток Digital-каналів (Industrial24)	Перехід клієнтів на дистанційне обслуговування, скорочення навантаження на відділення	Касове обслуговування, інкасація, утримання приміщень, частина адміністративних витрат	Поступове зниження постійних витрат на фізичну інфраструктуру	Формування гнучкої витратної моделі, зниження CIR

Продовж. табл. 2.14

1	2	3	4	5
Оптимізація мережі відділень	Аналіз ефективності точок продажу, можливе об'єднання або трансформація відділень	Оренда, комунальні послуги, охорона, господарські витрати	Скорочення витрат на утримання нерентабельних підрозділів	Перехід до змішаної моделі обслуговування (офлайн + онлайн)
Автоматизація процесів (RPA)	Впровадження програмних роботів у бек-офісі	Фонд оплати праці, витрати на рутинні операції	Зменшення темпів зростання витрат на персонал без втрати якості	Підвищення продуктивності праці та швидкості операцій
Енергоефективність (Power Banking)	Встановлення автономних джерел живлення, зменшення залежності від генераторів	Витрати на паливо, аварійне енергозабезпечення	Зниження надзвичайних витрат у періоди відключень	Підвищення операційної стійкості банку
Централізація допоміжних функцій	Об'єднання бухгалтерських, адміністративних і технічних функцій	Адміністративно-управлінські витрати	Зменшення дублювання функцій, скорочення управлінських витрат	Підвищення прозорості внутрішніх витрат
Розвиток комісійних продуктів	Зміщення акценту з процентних на комісійні доходи	Відносне зниження впливу процентних витрат	Покращення співвідношення доходів і витрат	Зниження залежності від вартості ресурсної бази

*Примітка. Складено автором за даними джерела [14].

Як видно з таблиці, запропоновані заходи мають переважно інвестиційний та організаційно-структурний характер і спрямовані не на короткострокове механічне скорочення витрат, а на поступову трансформацію всієї витратної моделі банку. Такий підхід є більш ефективним у стратегічній перспективі, оскільки дозволяє не просто зменшити обсяг витрат, а підвищити результативність використання ресурсів і змінити саму логіку їх формування. Йдеться про перехід від інфраструктурно обтяженої моделі до більш гнучкої, технологічно орієнтованої системи управління витратами.

Отже, оптимізація витрат банку має здійснюватися комплексно, поєднуючи цифрову трансформацію, підвищення енергоефективності, автоматизацію внутрішніх процесів, раціоналізацію організаційної структури та вдосконалення управлінського контролю. Реалізація цих заходів дозволить поступово знизити частку постійних адміністративних витрат, підвищити гнучкість витратної моделі, покращити показники операційної ефективності та зміцнити фінансову стійкість банку в умовах нестабільного економічного середовища.

Інвестиційний характер частини заходів означає, що на початковому етапі можливе навіть тимчасове зростання витрат, пов'язане з модернізацією ІТ-систем, автоматизацією процесів або оновленням технічної бази. Проте в довгостроковому періоді такі витрати забезпечують мультиплікативний ефект: зменшується потреба у ручній праці, скорочується навантаження на фізичну інфраструктуру, підвищується швидкість операцій і знижується ймовірність операційних помилок. У результаті формується більш раціональна структура витрат, у якій частка змінних та керованих витрат зростає, а частка жорстко фіксованих – поступово зменшується [4].

Організаційні заходи, зокрема централізація функцій, оптимізація мережі відділень та розвиток дистанційних каналів обслуговування, спрямовані на усунення дублювання процесів і підвищення внутрішньої ефективності. Вони дозволяють знизити адміністративне навантаження, спростити управлінські процедури та підвищити прозорість витрат. У поєднанні з цифровізацією це створює передумови для формування більш компактної та керованої операційної структури, що є особливо важливим для банку в умовах нестабільного економічного середовища.

Таким чином, запропоновані напрями оптимізації відповідають сучасній концепції управління витратами у банківській сфері, де головний акцент робиться не на жорсткому скороченні ресурсів, а на підвищенні їх продуктивності. Ефективність досягається через цифрову трансформацію, автоматизацію рутинних процесів, підвищення ролі аналітичних систем та зміну

організаційної структури. У підсумку це має забезпечити поступове зниження показника витратності діяльності, підвищення фінансової стійкості та зміцнення конкурентних позицій банку на ринку.

Крім загальної логіки трансформації витратної моделі, доцільно розглянути запропоновані заходи з позиції керованості витрат та їх впливу на структуру витратного ризику банку. У попередніх підрозділах було встановлено, що значна частка витрат АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» має умовно-постійний характер, тобто слабо реагує на зміну операційних обсягів. Це означає, що в періоди уповільнення доходів витратне навантаження зростає непропорційно, що погіршує показники ефективності та знижує стійкість фінансового результату. Відповідно, ключова мета оптимізації полягає не лише у скороченні витрат як таких, а у переведенні частини витрат із «жорстко фіксованих» у більш гнучкі та керовані, які можна масштабувати залежно від потреб бізнесу [14].

У цьому контексті розвиток цифрових каналів (Industrial24), автоматизація бек-офісу (RPA) та вдосконалення управлінського контролю формують інструменти підвищення операційної еластичності. Збільшення частки дистанційних операцій дозволяє поступово знижувати залежність від витрат, що «прив'язані» до фізичної присутності клієнта (касові вузли, інкасація, утримання приміщень, частина охоронних витрат). Автоматизація, своєю чергою, змінює логіку формування витрат на персонал: з'являється можливість зменшувати навантаження на штат не через різкі скорочення, а через оптимізацію операційних процесів, централізацію функцій і перерозподіл задач у бік більш продуктивних напрямів. Таким чином, банк формує більш адаптивну модель, де витрати на обслуговування операцій зростають повільніше, ніж обсяги діяльності.

Окремої уваги заслуговує вплив запропонованих заходів на витратну дисципліну та прозорість внутрішніх фінансових потоків. Запровадження бюджетування за центрами відповідальності та інструментів контролінгу дозволяє підсилити управлінську відповідальність підрозділів за витратні рішення, зменшити ризик «розмивання» витрат між функціями та своєчасно

виявляти непродуктивні статті. Це важливо для банку з розгалуженою структурою, де частина витрат може накопичуватися непомітно у вигляді дрібних, але регулярних платежів (сервісні договори, технічне обслуговування, логістика, локальні закупівлі). Централізація закупівель та уніфікація контрактів із постачальниками, у свою чергу, забезпечують не лише економію, а й підвищення прогнозованості витрат, що прямо впливає на якість фінансового планування [5].

З практичної точки зору, результативність оптимізації доцільно оцінювати за комплексом показників, а не лише за абсолютним скороченням витрат. До таких показників належать: зміна частки адміністративно-операційних витрат у структурі сукупних витрат; динаміка частки витрат на утримання інфраструктури; зростання питомої ваги цифрових операцій у загальному обсязі транзакцій; а також стабілізація показника CIR у середньостроковому періоді. Саме сукупність цих індикаторів дозволяє оцінити, чи відбувається реальна трансформація витратної моделі, чи оптимізація має суто формальний характер.

Важливим є і ризик-орієнтований аспект. Частина запропонованих заходів одночасно виконує функцію зниження операційних ризиків: автоматизація зменшує ймовірність помилок і шахрайства, розвиток цифрових каналів підсилює аналітику клієнтських транзакцій, а підвищення енергоефективності та автономності підтримує безперервність роботи в умовах зовнішніх шоків. Отже, оптимізація витрат у банку має подвійний ефект: вона не лише покращує витратні показники, а й підвищує загальну стійкість операційної моделі, що є критично важливим у нестабільному середовищі.

Таким чином, запропоновані заходи оптимізації для АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» слід розглядати як системну зміну принципів формування витрат: від домінування інфраструктурних і слабо керованих статей – до моделі, де більшу роль відіграють технологічні інструменти, управлінська аналітика та підвищення продуктивності ресурсів. Саме це створює реальні передумови для стабілізації витратного навантаження та підвищення ефективності діяльності банку в середньо- та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра узагальнено теоретичні засади формування витрат банківської установи та проведено аналітичну оцінку витратної частини діяльності АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК». Дослідження підтвердило, що витрати банку є не лише обліковою категорією, а й важливим індикатором якості фінансового менеджменту, операційної моделі, ризик-профілю та здатності установи адаптуватися до зовнішніх змін.

У першому розділі встановлено, що банківські витрати формуються під впливом процентних, комісійних, адміністративно-операційних, технологічних і ризик-орієнтованих чинників. Особливістю сучасного етапу розвитку банківської системи є поступове зростання ролі витрат на цифровізацію, інформаційну безпеку, автоматизацію внутрішніх процесів і забезпечення безперервності діяльності. Такі витрати мають подвійний характер: у короткостроковому періоді вони збільшують витратне навантаження, проте в довгостроковій перспективі створюють передумови для підвищення операційної ефективності.

Проведений аналіз динаміки витрат банківської системи України за 2022–2025 роки показав загальне зростання витратного навантаження, що було зумовлено високою вартістю ресурсної бази, зміною процентної політики, інфляційними процесами, регуляторними вимогами та необхідністю підтримання операційної стійкості. Водночас у структурі витрат банків поступово зменшувалась роль окремих кризових статей, пов'язаних із резервуванням, що свідчить про адаптацію сектору до умов нестабільного середовища.

За результатами аналізу витрат АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» встановлено, що найбільш проблемними напрямками залишаються висока питома вага адміністративно-операційних витрат, значне навантаження витрат на персонал та недостатня еластичність окремих статей витрат щодо зміни обсягів

діяльності. Водночас позитивним результатом є поступове поліпшення показників фінансової результативності, що свідчить про здатність банку відновлювати прибутковість та підвищувати ефективність використання ресурсів.

Коефіцієнтний аналіз підтвердив, що ефективність витратної політики банку потребує подальшого вдосконалення. Незважаючи на позитивні зміни у 2025 році, рівень операційного навантаження залишається високим порівняно із середньоринковими орієнтирами. Це означає, що банк має резерви для підвищення ефективності, насамперед через оптимізацію адміністративних витрат, автоматизацію внутрішніх процесів, зменшення дублювання функцій і розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами.

Основними напрямками оптимізації витратної частини діяльності АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» визначено:

- розвиток мобільного та інтернет-банкінгу;
- поступове переформатування мережі відділень;
- автоматизацію бек-офісних операцій;
- упровадження бюджетування за центрами відповідальності;
- підвищення енергоефективності, централізацію закупівельної діяльності та вдосконалення системи управлінського контролю.

Ці заходи мають бути реалізовані не як механічне скорочення витрат, а як комплексна трансформація витратної моделі банку.

Очікуваний економічний ефект від запропонованих заходів полягає у зменшенні частки умовно-постійних витрат, підвищенні продуктивності персоналу, скороченні витрат на утримання фізичної інфраструктури, зниженні операційних ризиків і підвищенні прозорості внутрішнього фінансового контролю. Довгостроковий результат оптимізації має проявитися у зростанні операційної маржинальності, поліпшенні співвідношення витрат і доходів та посиленні фінансової стійкості банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко І. С., Скидан В. Л. Цифрова трансформація банківського сектора України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 77–82. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-77-82>
2. Бездітко Ю. М., Посаднєва О. М. Оціночні характеристики факторів впливу на формування прибутку банків в Україні. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6(15). С. 260–263. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-41>
3. Бражник Л. В., Морозова П. І. Трансформація банківських послуг у цифровому середовищі. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2025. №4. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.4.11>
4. Волкова Н.І., Кузьминський Є.Д. Концептуальні підходи щодо цифрової трансформації банківських послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-43> (дата звернення: 20.05.2026).
5. Гаврилко Т., Бондар К. Розвиток дистанційного банківського обслуговування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-5> (дата звернення: 20.05.2026).
6. Ганзюк С. М., Семеног А. Ю. Цифрова трансформація в банківському бізнесі. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 2(7). DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss2\(7\).293754pp70-76](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss2(7).293754pp70-76)
7. Давиденко Н. М., Бойко А. О. Цифрова трансформація банківської системи в умовах сучасних викликів. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. № 3(79). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-15>
8. Довбенко М., Посаднєва О., Шуплат О. Оцінка ефективності

банківської діяльності під час деструктивних подій в економіці країни. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-136>

9. Доходи та витрати банків України. *Національний банк України*. URL : https://bank.gov.ua/files/stat/Inc_Exp_Banks_2026-03-01.xlsx (дата звернення: 05.04.2026).

10. Журавльова Т.О., Макаренко Ю.П., Турова Л.Л., Сірко А.Ю. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 360 с.

11. Заславська О. І., Петканич М.-В. Цифрова трансформація банківського бізнесу в умовах розвитку фінансових технологій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2023. № 2(62). С. 116–122. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2\(62\).116-122](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2(62).116-122)

12. Зянько В. В., БЗ Єпіфанова І. Ю., Коваль Н. О., Ткачук Л. М. Банківський менеджмент : навч. посіб. 3-тє вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 170 с.

13. Зянько В., Нечипоренко Т. Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.6.21>

14. Індустріалбанк запустив у мобільному додатку нові функції. *АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»*. URL: <https://industrialbank.ua/ua/about/issuer-information> (дата звернення: 20.05.2026).

15. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку банків України : Постанова Правління Національного банку України від 11.09.2017 № 89. Дата оновлення: 02.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0089500-17#Text> (дата звернення: 11.02.2026).

16. Ключка О. В., Глінський Д. Г. Вплив цифровізації на ефективність банківської діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 3(273). С. 128-134. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-273-128-134>

17. Коваленко В. В., Крухмаль О. В. Аналіз діяльності банків : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 432 с.

18. Коваленко В., Шелудько С., Черкашина К. Цифрова трансформація

банківського бізнесу: сьогодення та майбутнє. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2023. № 4(50). С. 25-40. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.539>

19. Копилова О., Пічугіна Ю., Гончар К. Діджиталізація банківського сектору України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47>

20. Косова Т. Д. Аналіз банківської діяльності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 486 с.

21. Кретов Д., Міндова О. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 223-228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35>

22. Лопатовська О., Борелюк М. Актуальні проблеми вітчизняної практики формування доходів і витрат комерційних банків. 2025. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. Том 342 № 3(2). DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-44](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-44)

23. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 (МСБО 1) «Подання фінансової звітності». *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-01_ukr19.pdf (дата звернення: 12.02.2026).

24. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 37 (МСБО 37) «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи». *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-02_ukr_2016.pdf (дата звернення: 12.02.2026).

25. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 (МСФЗ 9) «Фінансові інструменти». *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_9_Ukrainian-compressed.pdf (дата звернення: 12.02.2026).

26. Облікова ставка НБУ. *Мінфін*. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/refinance/> (дата звернення: 09.04.2026).

27. Основні показники діяльності банків України. *Національний банк України*. URL : https://bank.gov.ua/files/stat/Indicators_Banks_2026-04-01.xlsx (дата звернення: 15.04.2026).

28. Пилипенко О. В., Андрєєва О. В., Ференс А. В. Оцінювання ефективності банківської системи України у воєнний час: фінансові та суспільні аспекти. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №9. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17088380> (дата звернення: 20.04.2026).

29. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 468 с.

30. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. Дата оновлення: 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 12.02.2026).

31. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. Дата оновлення: 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 11.02.2026).

32. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку банків України : Постанова Правління Національного банку України від 11.09.2017 № 89. Дата оновлення: 02.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0089500-17#Text> (дата звернення: 11.02.2026).

33. Реверчук С., Творидло О. Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-45>

34. Річна фінансова звітність за 2022 рік. АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК». URL: <https://industrialbank.ua> (дата звернення: 08.04.2026).

35. Річна фінансова звітність за 2023 рік. АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК». URL: <https://industrialbank.ua> (дата звернення: 08.04.2026).

36. Річна фінансова звітність за 2024 рік. АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК». URL: <https://industrialbank.ua> (дата звернення: 08.04.2026).

37. Річна фінансова звітність за 2025 рік. АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК». URL: <https://industrialbank.ua> (дата звернення: 08.04.2026).

38. Ситник Н.С., Стасишин А.В., Блащук-Девяткіна Н.З., Петик Л.О. Банківська система : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с.

39. Федішин М.П., Самараш Т.В. Проблематика доходів і витрат

комерційного банку як об'єктів аналізу в умовах динамічних змін фінансового середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 3. С. 289-294. DOI : <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.289>

40. Халатур С. М., Сіренко Н. М., Мікуляк К. А. Цифрові технології організації обліку в банках. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 63-66. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.63>

41. Устинова І., Полторацька Ю. Міжнародні практики організації банківської моделі для реформування банківського нагляду в Україні. *Юридичний вісник*. 2017. №1(42). С. 86–91.

42. Цибульська А. С. Цифрова трансформація банківського сектору України: стратегічні пріоритети та інструменти реалізації. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 4(18). DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0463>

43. Циганюк Д.Л., Рудняк А.Д. Аналіз фінансового стану банківського сектору України. *Вісник Сумського державного університету*. 2020. № 1. С. 155–162.

44. Cost efficiency of euro area banks. *European Central Bank*. URL : <https://surl.lu/jpuqmh> (дата звернення: 21.03.2026).

45. Kachula S, Zhytar M., Sidelnykova L., Perchuk O., Novosolova O. The Relationship between Economic Growth and Banking Sector Development in Ukraine. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. Vol. 19. PP. 222-230. DOI : <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.21>

46. Krasniqi-Pervetica A., Ahmeti S. Assessment of cost efficiency in the banking sector of selected countries in Southeastern Europe. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*. 2024. Vol. 18 No. 1. DOI : <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v18i1.1337> (дата звернення: 21.02.2026).

47. The cost-efficiency and productivity growth of euro area banks. *European Central Bank Working Paper*. URL: <https://www.ecb.europa.eu> (дата звернення: 21.02.2026).

ДОДАТКИ

Економіко-математична модель розрахунку структури витрат
АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» у 2022 – 2025 роках

Задача полягає у розрахунку структури витрат АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» у 2022 – 2025 роках.

У кваліфікаційній роботі бакалавра результат розрахунку відображено в таблиці 2.4.

Вхідні дані для розрахунку

Таблиця А.1

Структура витрат АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» у 2022 – 2025 роках

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік		2025 рік	
	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %
Процентні витрати	370 861	?	175 115	?	153 605	?	142 334	?
Комісійні витрати	24 208	?	25 899	?	27 164	?	26 637	?
Інші витрати	0	?	9 898	?	16 839	?	10 649	?
Витрати на виплати працівникам	160 969	?	155 786	?	159 570	?	162 099	?
Амортизаційні витрати	31 222	?	36 620	?	35 638	?	32 932	?
Інші адміністративні та операційні витрати	211 253	?	177 849	?	187 505	?	165 120	?
Витрати на сплату податку на прибуток	0	?	3 423	?	0	?	7 345	?
Всього витрати	798 513	?	584 590	?	580 321	?	547 116	?

Алгоритм розрахунку структури витрат АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» у 2022 – 2025 роках за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel 2010 наведений на рисунку А.1 та в таблиці А.2.

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік		2025 рік	
	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %
Процентні витрати	370 861	=C8*100/\$C\$15	175 115	=E8*100/\$E\$15	153 605	=H8*100/\$H\$15	142 334	=K8*100/\$K\$15
Комісійні витрати	24 208	=C9*100/\$C\$15	25 899	=E9*100/\$E\$15	27 164	=H9*100/\$H\$15	26 637	=K9*100/\$K\$15
Інші витрати	0	=C10*100/\$C\$15	9 898	=E10*100/\$E\$15	16 839	=H10*100/\$H\$15	10 649	=K10*100/\$K\$15
Витрати на виплати працівникам	160 969	=C11*100/\$C\$15	155 786	=E11*100/\$E\$15	159 570	=H11*100/\$H\$15	162 099	=K11*100/\$K\$15
Амортизаційні витрати	31 222	=C12*100/\$C\$15	36 620	=E12*100/\$E\$15	35 638	=H12*100/\$H\$15	32 932	=K12*100/\$K\$15
Інші адміністративні та операційні витрати	211 253	=C13*100/\$C\$15	177 849	=E13*100/\$E\$15	187 505	=H13*100/\$H\$15	165 120	=K13*100/\$K\$15
Витрати на сплату податку на прибуток	0	=C14*100/\$C\$15	3 423	=E14*100/\$E\$15	0	=H14*100/\$H\$15	7 345	=K14*100/\$K\$15
Всього витрати	798 513	=C15*100/\$C\$15	584 590	=E15*100/\$E\$15	580 321	=H15*100/\$H\$15	547 116	=K15*100/\$K\$15

Рис. А.1. Алгоритм розрахунку структури витрат АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» у 2022 – 2025 роках за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel 2010

Алгоритм розрахунку структури витрат
АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» у 2022 – 2025 роках

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік		2025 рік	
	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %
Процентні витрати	370 861	=C8*100 /\$C\$15	175 115	=E8*100 /\$E\$15	153 605	=H8*100 /\$H\$15	142 334	=K8*100 /\$K\$15
Комісійні витрати	24 208	=C9*100 /\$C\$15	25 899	=E9*100 /\$E\$15	27 164	=H9*100 /\$H\$15	26 637	=K9*100 /\$K\$15
Інші витрати	0	=C10*100 /\$C\$15	9 898	=E10*100 /\$E\$15	16 839	=H10*100 /\$H\$15	10 649	=K10*100 /\$K\$15
Витрати на виплати працівникам	160 969	=C11*100 /\$C\$15	155 786	=E11*100 /\$E\$15	159 570	=H11*100 /\$H\$15	162 099	=K11*100 /\$K\$15
Амортизаційні витрати	31 222	=C12*100 /\$C\$15	36 620	=E12*100 /\$E\$15	35 638	=H12*100 /\$H\$15	32 932	=K12*100 /\$K\$15
Інші адміністративні та операційні витрати	211 253	=C13*100 /\$C\$15	177 849	=E13*100 /\$E\$15	187 505	=H13*100 /\$H\$15	165 120	=K13*100 /\$K\$15
Витрати на сплату податку на прибуток	0	=C14*100 /\$C\$15	3 423	=E14*100 /\$E\$15	0	=H14*100 /\$H\$15	7 345	=K14*100 /\$K\$15
Всього витрати	798 513	=C15*100 /\$C\$15	584 590	=E15*100 /\$E\$15	580 321	=H15*100 /\$H\$15	547 116	=K15*100 /\$K\$15

Вихідні дані розрахунку

Таблиця А.3

Структура витрат АТ «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» у 2022 – 2025 роках

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік		2025 рік	
	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %	Сума, млн грн	Питома вага, %
Процентні витрати	370 861	46,44	175 115	29,96	153 605	26,47	142 334	26,02
Комісійні витрати	24 208	3,03	25 899	4,43	27 164	4,68	26 637	4,87
Інші витрати	0	0,00	9 898	1,69	16 839	2,90	10 649	1,95
Витрати на виплати працівникам	160 969	20,16	155 786	26,65	159 570	27,50	162 099	29,63
Амортизаційні витрати	31 222	3,91	36 620	6,26	35 638	6,14	32 932	6,02
Інші адміністративні та операційні витрати	211 253	26,46	177 849	30,42	187 505	32,31	165 120	30,18
Витрати на сплату податку на прибуток	0	0,00	3 423	0,59	0	0,00	7 345	1,34
Всього витрати	798 513	100,00	584 590	100,00	580 321	100,00	547 116	100,00