



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Чорноморський національний університет

імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Кірушов Юрій Олександрович

## **АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ**

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття  
ступеня вищої освіти магістр  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:  
канд. екон. наук, доцент Дранус Л.С.

Рецензент:  
канд. екон. наук, доцент Дранус В.В.

Миколаїв 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ.....	5
1.1 Сутність та основні принципи антикризового менеджменту в банківській сфері .....	5
1.2 Різновиди стратегій антикризового менеджменту для банківських установ ...	13
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ.....	18
2.1 Процедура аналізу ефективності антикризового управління банківською установою.....	18
2.2 Методика розробки антикризової стратегії для банківської установи.....	20
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ.....	27
3.1 Організаційно-економічна характеристика банків.....	27
3.2 Загальна характеристика галузі банківських послуг.....	35
3.3 Аналіз фінансового стану та ринкові характеристики банківської галузі.....	38
3.4 Аналіз та діагностика антикризового управління банків.....	61
РОЗДІЛ 4. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ.....	74
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

## ВСТУП

Антикризовий менеджмент є ключовим елементом управління організацією, зокрема в умовах непередбачуваних економічних, політичних або соціальних змін. Ефективний антикризовий менеджмент дозволяє організаціям не тільки вижити в умовах нестабільності, але й адаптуватися до нових умов, зберігаючи конкурентоспроможність.

Актуальність теми зумовлена глобальними економічними викликами, зокрема через військовий стан в Україні. Війна створює численні ризики для стабільності фінансової системи, зокрема через погіршення економічної ситуації, зниження платоспроможності населення та підприємств, а також зростання кількості проблемних кредитів і ризиків ліквідності. В таких умовах антикризовий менеджмент у банківській сфері стає критично важливим для забезпечення фінансової стійкості банків, захисту інтересів вкладників і клієнтів, а також для своєчасної адаптації до змінюваних економічних умов.

Метою роботи є узагальнення теорії з антикризового управління банківськими установами, аналіз АТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ «Райффайзен Банк», АТ «УКРСИББАНК», АТ «ОТП БАНК» та АТ «ПУМБ» в рамках теми, вивчення банківської галузі та надання рекомендацій, щодо поліпшення управління кризами в банківській сфері.

Інформаційною базою дослідження є щорічна фінансова звітність досліджуваних банків, наглядова статистика Національного Банку України (далі – НБУ), нормативні акти, що регламентують сферу надання банківських послуг, наукові дослідження в рамках теми тощо.

В ході написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові та емпіричні методи, а саме: під час розкриття теоретичних основ – системний підхід, аналіз та синтез; під час аналізу діяльності підприємства – економіко-статистичні методи; методи індукції та дедукції – при розробці пропозицій для покращення управління банківськими кризами та узагальненні результатів дослідження.

Завданнями цієї роботи є:

1. Узагальнити теоретичні відомості про антикризове управління в сфері надання банківських послуг.

2. Узагальнити методологічні основи антикризового управління в сфері надання банківських послуг.

3. Провести загальний аналіз сфери надання банківських послуг.

4. Провести фінансово-економічний аналіз АТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ «Райффайзен Банк», АТ «УКРСИББАНК», АТ «ОТП БАНК» та АТ «ПУМБ».

5. Проаналізувати рівень управління ризиками АТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ «Райффайзен Банк», АТ «УКРСИББАНК», АТ «ОТП БАНК» та АТ «ПУМБ» та надати рекомендації, щодо поліпшення стану підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягатиме в висвітленні проблем антикризового управління в сфері надання банківських послуг для подальшої розробки методів їх вирішення.

Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розкрито теоретичні аспекти управління конкурентоспроможності на підприємстві. У другому – методологічних основ антикризового управління в сфері надання банківських послуг. У третьому - надано характеристику банків, що аналізуються, проаналізовано їх економічний та фінансовий стан та стан управління ризиками. У четвертому – надано рекомендації з поліпшення стану антикризового управління в сфері надання банківських послуг.

Робота містить 50 таблиць, список використаних джерел з 62 найменування. Обсяг основного тексту складає 77 сторінки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

### 1.1 Сутність та основні принципи антикризового менеджменту в банківській сфері

Банківський сектор відіграє ключову роль у розвитку економіки будь-якої країни, забезпечуючи належне функціонування фінансової системи та підтримуючи стабільний грошовий обіг. Однак, у періоди нестабільності та криз, банки стикаються з численними ризиками, які можуть завдати значної шкоди їхній діяльності та фінансовій стійкості. В умовах триваючої війни в Україні, вітчизняна банківська система опинилася у вкрай вразливому становищі, зіткнувшись з безпрецедентними викликами та загрозами. Незважаючи на це, Національний банк України (НБУ) вживає рішучі заходи для пом'якшення негативних наслідків конфлікту, запроваджуючи ефективну антикризову політику та вдосконалюючи інструменти антикризового менеджменту в банківській сфері. Саме тому дослідження теоретичних засад антикризового менеджменту в банківській діяльності набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє розробити комплексні стратегії та підходи для забезпечення стійкості банківського сектору навіть в умовах екстремальних потрясінь та непередбачуваних криз.

Банківській ризик – це ймовірні події, що можуть мати негативний вплив на діяльність банку, зокрема його капітал та надходження, що здійснює вплив на платоспроможність [1].

Зовнішні та внутрішні фактори можуть стати передумовою недоотримання доходів банком або зменшення його ринкової вартості. В свою чергу, ці ризик-фактори можуть вплинути як на безпосередньо втрату доходів, так і на здатність банку досягати бізнес-цілей.

Ризики є невід'ємною частиною банківської діяльності. Проте, не всі ризики є виправданими чи корисними для фінансової установи. Завданням наглядових органів є оцінка ризиків, які бере на себе банк, та визначення їхньої доцільності.

Виправданими вважаються ті ризики, які є зрозумілими, контрольованими, вимірюваними та такими, що відповідають можливостям банку швидко реагувати на негативні обставини. Навпаки, невинправдані ризики можуть виникати внаслідок свідомих чи несвідомих дій та потребують втручання регулятора.

У разі виявлення невинправданих ризиків, регуляторні органи мають взаємодіяти з керівництвом та Наглядовою радою банку з метою їх мінімізації або нейтралізації. Серед можливих засобів зменшення ризику: збільшення обсягу капіталу, зменшення кількості та обсягу ризикованих операцій та покращення бізнес-процесів Банку.

Слід зазначити, що не існує універсальної системи управління ризиками. Відповідно до особливостей та потреб організації, фінансова установа повинно розробити систему управління ризиками. Проте, незалежно від розміру та специфіки діяльності, ефективна система управління ризиками має бути незалежною від ризикових зон діяльності фінансової установи.

Незважаючи на структуру банку, система ризик-менеджменту повинна включати низку ключових елементів:

1. Виявлення ризиків - постійний процес ідентифікації наявних та потенційних ризиків як на рівні окремих операцій, так і на рівні портфелів. Це передбачає визнання та розуміння ризиків, пов'язаних з новими бізнес-ініціативами.

2. Вимірювання ризиків - точне та своєчасне оцінювання ризиків за допомогою відповідних інструментів та методів. Рівень розвиненості цих інструментів має відповідати складності та обсягам ризиків, які бере на себе банк. Надійність застосовуваних методів вимірювання підлягає регулярній перевірці.

3. Оцінка ризиків на рівні окремих операцій та портфелів, що дозволяє приймати виважені рішення.

4. Контроль ризиків шляхом встановлення обмежень, визначення обов'язків і повноважень працівників відповідно до політик, стандартів та процедур банку. Ці обмеження мають бути гнучкими та адаптуватися до змін умов та рівня ризик-апетиту.

5. Моніторинг ризиків для своєчасного відстеження рівня ризику та відхилень від встановлених лімітів та норм. Звіти про моніторинг повинні бути своєчасними, регулярними, точними та інформативними для прийняття адекватних управлінських рішень [2].

Дотримання принципів ефективного управління ризиками, включно з їх виявленням, вимірюванням, оцінкою, контролем та моніторингом, дозволяє банку забезпечувати стійкість своєї діяльності. Однак для досягнення цієї мети потрібна також участь вищого керівництва та Наглядової ради банку.

Органом, що визначає стратегічний напрям розвитку банку є Правління та Наглядова рада [3]. Важливим є поінформованість ключового управлінського персоналу про систему управління ризиками, адже визначальним фактором формування стратегії банку є визначення ризиків та рівня толерантності. Наслідком цього є формування та затвердження відповідних положень, стандартів та інших внутрішніх нормативних документів.

Формування рівня толерантності до ризику та його закріплення на рівні нормативних документів організації полегшує управління та підвищує ефективність системи управління ризиками. Це забезпечує баланс між ризиками та потенційною дохідністю, а також сприяє досягненню стратегічних цілей банку.

Таким чином, ефективне управління ризиками є результатом злагодженої взаємодії між різними рівнями управління банку та чіткого дотримання встановлених принципів і процедур. Лише за таких умов банк може успішно функціонувати в мінливому ринковому середовищі.

Безсумнівно, високий професіоналізм керівництва та належна комплектація персоналу є критично важливими для ефективного управління ризиками. До ключових обов'язків керівництва, в межах відповідальності за впровадження, надійність та формування ризик-менеджменту, належать:

1. Реалізація стратегічного напрямку розвитку банку;
2. Розробка положень, що визначають толерантність банку до ризику відповідно до стратегічних цілей;

3. Нагляд за розробкою та функціонуванням інформаційних систем в межах ризик-менеджменту;

4. Забезпечення доведення стратегії та ризик-апетиту до виконавців на всіх рівнях та їх дотримання [4].

Для оцінки системи управління ризиками регуляторні органи аналізують внутрішні нормативні документи, бізнес-процеси, кваліфікацію персоналу та системи контролів банку. Недоліки компонентів, що складають систему ризик-менеджменту можуть впливати на ефективність системи управління ризиками в цілому. Рівень розвиненості та складності кожного з них залежить від масштабу та специфіки діяльності банку.

Невеликі банки можуть мати менш формалізовані внутрішні нормативні документи, процеси і контролі, ніж більші, особливо системно важливі. Однак це не применшує важливості ефективного управління ризиками для них, а лише свідчить про менший рівень формалізації процесів. Незалежно від масштабу, всі банки повинні чітко визначати та демонструвати ефективність власних систем ризик-менеджменту.

Ефективне управління ризиками вимагає комплексного підходу, що включає чотири основні компоненти:

1. Положення - відображають наміри банку щодо досягнення бажаних бізнес-результатів. Вони можуть окреслювати та здійснювати вплив на стандарти, процедури та рівень толерантності до ризику. Положення мають бути письмової форми та враховувати специфіку роботи банку.

2. Процеси - конкретні процедури, програми та практики, що описують, яким чином банк виконуватиме завдання відповідно до положень.

3. Персонал - кваліфіковані працівники та керівники, які виконують процеси та контролюють їх функціонування. Вони повинні розуміти місію, цінності, положення та процеси банку. Система оплати праці має забезпечувати залучення та утримання кваліфікованого персоналу.

4. Системи контролю - засоби та інформаційні системи для оцінки результатів діяльності, прийняття рішень та аналізу ефективності процесів.



Національний банк України виділяє 9 категорій ризиків, а саме: кредитний, ліквідності, процентної ставки, ринковий, валютний, операційно-технологічний, репутаційний, юридичний та стратегічний. Ефективна система управління ризиками повинна враховувати їх взаємозв'язок та комплексний вплив, адже операції, що здійснюються банком, можуть включати декілька ризиків одночасно.

Ефективний ризик-менеджмент складається з таких компонентів:

1. Система управління ризиками.
2. Система ідентифікації та вимірювання ризиків.
3. Система супроводження ризиків (моніторинг та контроль).

Метою ризик-менеджменту банківської діяльності є підвищення вартості власного капіталу, конкурентоспроможності, ліквідності та стійкості банку шляхом ефективного управління ризиками з урахуванням інтересів клієнтів, контрагентів, керівництва та власників.

Завдяки управлінню ризиками банк ідентифікує ризики, оцінює їх величину, здійснює моніторинг і контроль ризикових позицій, а також враховує взаємозв'язки між різними категоріями ризиків. Комплекс заходів з ризик-менеджменту покликаний забезпечити досягнення таких цілей:

1. Ризики та їх вплив повинен бути зрозумілим керівництву та відповідальним, за ті чи інші операції, особам.
2. Рівень ризиків має бути в межах лімітів встановлених нормативними документами банку.
3. Рішення керівництва щодо нейтралізації або мінімізації ризиків мають бути конкретними, чіткими та відповідати стратегічним цілям банку.
4. Очікувана дохідність має компенсувати прийнятий ризик [5].

З точки зору ризик-менеджменту, банківська діяльність полягає у свідомому прийнятті ризиків з метою отримання прийнятної економічної вигоди. Серед підходів з управління ризиками можна виділити наступні:

1. Уникнення ризику - відмова від прийняття та подальшої боротьби з ризиком.

2. Мінімізація ризику, включно із застосуванням пом'якшувальних факторів.

3. Передавання (трансферт) ризику на інших осіб через фінансові інструменти, зокрема страхування.

Перелік не є вичерпним та може доповнюватися іншими методами та засобами.

Згідно ефективній системі управління ризиками, реагування на наслідки та причини мають відбуватись на відповідному рівні алокації, а також, відповідно до функцій контролю, на рівні Правління та Наглядової ради.

Ефективна система управління ризиками має на меті забезпечення своєчасного виявлення, оцінки та контролю всіх категорій ризиків на всіх ієрархічних рівнях. Така система має сприяти вирішенню конфлікту між необхідністю отримання доходу та мінімізацією ризиків.

Залежно від зв'язку з доходами, ризики поділяються на:

1. Фінансові ризики, які піддаються кількісній оцінці [6].
2. Нефінансові ризики, які не піддаються кількісній оцінці [7].

Підхід до управління ризиками залежить від їх категорії:

1. Для ризиків, що піддаються кількісній оцінці (фінансові ризики), метою є їх оптимізація - пошук балансу між ризиком і дохідністю.
2. Для ризиків, що не піддаються кількісній оцінці (нефінансові ризики), метою є їх мінімізація.

Процес управління ризиками зазвичай не прагне до повного усунення ризику, а спрямований на забезпечення отримання банком належної винагороди за прийняття контрольованого рівня ризику.

Більшість ризиків банківської діяльності, таких як кредитний ризик, є невід'ємною частиною посередницької функції банку перерозподілу ресурсів. Подібні ризики стимулюють банк до оптимізації співвідношення ризику та рівня доходу, щоб максимізувати прибуток при найменшому рівні ризику.

Ризики діяльності банку виникають через внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) фактори. Значна частина зовнішніх факторів перебуває поза контролем банку, що створює невизначеність щодо майбутніх подій та їх впливу.

Ефективне управління ризиками вимагає чіткого розподілу функцій, обов'язків та повноважень з ризик-менеджменту, а також визначеної схеми відповідальності. Загальну стратегію управління ризиками визначає Наглядова рада, а керівництво ризик-менеджментом здійснює правління. Належна увага має приділятися розподілу функцій та повноважень між операційними та контрольними підрозділами. Розподіл обов'язків і підпорядкованість мають бути задокументовані та зрозумілі для всього персоналу.

Оцінка ризиків повинна здійснюватися та/або підтверджуватися незалежним підрозділом ризик-менеджменту, який має достатні ресурси, повноваження та експертизу для оцінки ризиків та надання рекомендацій щодо коригувальних дій.

Збитки, незалежно від кількості та обсягу операцій, повинні поділятися на очікувані та неочікувані.

Очікувані збитки - це збитки, що можуть бути передбачені керівництвом банку (наприклад, на основі історичних даних або статистики рейтингових агенцій). Для них зазвичай формуються резерви [8].

Неочікувані збитки – збитки, що пов'язані з непередбачуваними подіями (банківські чи фінансові кризи). Для їх поглинання призначений капітал банку.

Банк повинен забезпечити систематичний аналіз ризиків, спрямований на виявлення та кількісну оцінку очікуваних та неочікуваних збитків.

Діяльність з управління ризиками реалізується через організаційну структуру банку відповідно до розподілу функцій, обов'язків і повноважень.

До процесу ризик-менеджменту в банку мають бути залучені:

1. Наглядова рада - в межах своїх функцій та відповідальності перед власниками, вкладниками/контрагентами та наглядовими органами.
2. Правління банку - в межах повноважень та відповідальності перед наглядовою радою, вкладниками/контрагентами та наглядовими органами.

3. Підрозділ ризик-менеджменту - відповідає за виявлення, кількісну та якісну оцінку, контроль та моніторинг ризиків.

4. Підрозділи бек-офісу - здійснюють контроль за дотриманням встановлених вимог.

5. Підрозділи фронт-офісу - приймають ризики банку в рамках наданих повноважень.

Кожен банк розробляє систему внутрішніх нормативних документів щодо ризик-менеджменту. Залежно від рівня складності операцій, ризик-профілю та потенційних майбутніх ризиків.

Правління банку несе безпосередню відповідальність та формування, організацію, реалізацію та контроль над системою управління ризиками, а саме виявленням, оцінкою, контролем та моніторингом ризиків.

Правління банку також повинно бути інформованим про діяльність підрозділів, що здійснюють процедури з ризик-менеджменту та контролювати їх роботу. В тому числі, мати розуміння та обізнаність щодо діяльності колегіальних органів та підрозділів. Процес формування інформації повинен бути у розрізі контрагентів, галузей, регіонів, видів економічної діяльності тощо.

Проте, Правління може делегувати частину своїх обов'язків до спеціальних комітетів, створених в межах банку. Таким чином, керівництво передає частину своїх функцій та повноважень, наприклад: Комітету з управління активами та пасивами, Тарифному комітету та/або іншим профільним комітетам, Кредитному комітету тощо.

Таким чином, хоча загальне керівництво та відповідальність за ризик-менеджмент покладається на правління банку, на практиці деякі функції можуть бути делеговані спеціалізованим підрозділам та комітетам для забезпечення ефективного розподілу обов'язків та контролю.

Для безпосереднього здійснення процесу ризик-менеджменту в банку створюється спеціалізований структурний підрозділ, в якому зосереджуються функції управління ризиками.

Підрозділ ризик-менеджменту має бути підпорядкований голові правління або іншому керівнику вищого виконавчого органу банку. Основними функціями цього підрозділу є:

1. Кількісна та якісна оцінка поточних та потенційних ризиків банку.
2. Розробка та подання на затвердження способів оцінки ризиків.
3. Моніторинг ризикових позицій, аналіз можливих сценаріїв.
4. Ідентифікація та моніторинг порушення лімітів ризику.
5. Підготовка загального опису ризикових позицій і звітування перед правлінням або Наглядовою радою.
6. Надання рекомендацій керівництву щодо подальшої тактики роботи з ризиками, вимог до капіталу, встановлення лімітів та інших обмежень [9].

Підсумовуючи результати дослідження теоретичних засад антикризового менеджменту в банківській діяльності, можна зробити висновок, що антикризовий менеджмент є невід'ємною складовою успішного функціонування банківських установ, особливо в періоди економічної нестабільності та зовнішніх потрясінь. Комплексний підхід передбачає розробку та впровадження низки заходів, серед яких: удосконалення нормативно-правової бази, посилення вимог до капіталізації банків, диверсифікація ризиків, підвищення прозорості, ефективне управління ліквідністю та платоспроможністю, а також особливу увагу питанням управління ризиками в контексті антикризового менеджменту шляхом впровадження сучасних методик їх ідентифікації, оцінки та мінімізації.

## **1.2 Різновиди стратегій антикризового менеджменту для банківських установ**

Банк може послуговуватись та комбінувати різні антикризові стратегії залежно від вимог регулятора, специфіки діяльності та змін бізнес-середовища. Можливі стратегії відображені у табл. 1.1

Таблиця 1.1

Класифікація антикризових стратегій банківських установ

Ознака класифікації	Вид антикризової стратегії
Залежно від ієрархічного рівня управління	1. Корпоративна стратегія. 2. Ділова стратегія. 3. Функціональна стратегія.
За джерелами фінансування антикризових заходів	1. Стратегія самофінансування. 2. Стратегія зовнішнього фінансування. 3. Стратегія комбінованого фінансування.

## Продовження таблиці 1.1

Ознака класифікації	Вид антикризової стратегії
За функціональною спрямованістю антикризових заходів	1. Стратегія управління активами і пасивами. 2. Стратегія управління капіталом. 3. Стратегія управління кредитною діяльністю. 4. Стратегія управління інвестиціями. 5. Стратегія управління залученими коштами.
Залежно від методів ідентифікації та способів реагування на кризові явища та загрози	1. Стратегія раннього виявлення та реагування на кризові явища. 2. Стратегія раптового реагування. 3. Компенсаційна стратегія.
За характером прийняття та реалізації антикризових управлінських рішень	1. Стратегія випередження. 2. Стратегія підйому. 3. Стратегія розгортання. 4. Стратегія збігу. 5. Стратегія наслідування.
Залежно від життєвого циклу розвитку банку та глибини кризи	1. Стратегія зростання. 2. Стратегія стабілізації. 3. Стратегія виживання. 4. Стратегія реорганізації. 5. Стратегія ліквідації.
За джерелами виникнення кризових явищ і характером впливу на них	1. Стратегія підвищення ліквідності активів. 2. Стратегія оптимізації структури капіталу. 3. Стратегія обліку та контролю витрат. 4. Стратегія оптимізації прибутку.

Джерело: [10]

Розглянемо докладніше кожен з антикризових стратегій.

### 1. Залежно від ієрархічного рівня управління.

Корпоративна стратегія – це стратегія найвищого рівня, яка визначає загальний напрямок розвитку банку. У кризових умовах вона охоплює загальну програму дій для забезпечення стійкості, напрямки інвестицій, оптимізацію великих ресурсів та залучення ключових партнерів.

Ділова стратегія – спрямована на конкретні напрями діяльності банку, такі як робота з конкретними ринками або продуктами. Ділова антикризова стратегія може включати розвиток нових продуктів або переформатування надання послуг.

Функціональна стратегія – охоплює більш вузькі напрями діяльності, зосереджуючись на конкретних функціях, зокрема управління ризиками, маркетинг, кадрова політика. У кризовій ситуації функціональні стратегії забезпечують адаптацію окремих підрозділів до нових умов.

## 2. За джерелами фінансування антикризових заходів.

Стратегія самофінансування – передбачає використання внутрішніх ресурсів банку для подолання кризових явищ. Це може включати реінвестування прибутку, скорочення витрат або розпродаж непрофільних активів.

Стратегія зовнішнього фінансування – полягає у залученні зовнішніх джерел, таких як кредити, субсидії, або фінансування з боку уряду чи міжнародних організацій. Це дозволяє банку мати додаткові фінансові ресурси для подолання кризових явищ.

Стратегія комбінованого фінансування – поєднує внутрішні та зовнішні джерела. Такий підхід допомагає банку використовувати переваги обох джерел фінансування, мінімізуючи залежність від одного з них.

## 3. За функціональною спрямованістю антикризових заходів.

Стратегія управління активами і пасивами – передбачає оптимізацію структури активів і пасивів банку для забезпечення ліквідності та мінімізації ризиків.

Стратегія управління капіталом – орієнтована на підтримку достатнього рівня капіталу, необхідного для покриття можливих збитків. Це може включати залучення додаткового капіталу або реінвестування частини прибутків.

Стратегія управління кредитною діяльністю – зосереджена на мінімізації кредитних ризиків, покращенні якості кредитного портфеля та оптимізації процесів видачі й супроводу кредитів.

Стратегія управління інвестиціями – спрямована на підтримку ефективного інвестиційного портфеля банку, який здатен генерувати стабільний дохід навіть в умовах кризи.

Стратегія управління залученими коштами – охоплює управління зобов'язаннями перед клієнтами і кредиторамі, щоб забезпечити стабільне надходження коштів і мінімізувати ризик відтоку депозитів.

4. Залежно від методів ідентифікації та способів реагування на кризові явища та загрози.

Стратегія раннього виявлення та реагування – включає моніторинг індикаторів для прогнозування можливих кризових ситуацій і своєчасне вжиття заходів. Ця стратегія допомагає запобігти розвитку кризи.

Стратегія раптового реагування – передбачає оперативні дії у випадку непередбачених кризових явищ. Її метою є негайна стабілізація ситуації.

Компенсаційна стратегія – включає заходи для компенсації збитків, які вже виникли внаслідок кризи. Це може бути реструктуризація боргу або відновлення втрачених активів.

5. За характером прийняття та реалізації антикризових управлінських рішень.

Стратегія випередження – передбачає запобіжні заходи для уникнення кризи. Такі дії зазвичай ініціюються задовго до виникнення критичних ситуацій.

Стратегія підйому – акцентується на поступовому відновленні позицій банку після кризового періоду, зокрема через поліпшення обслуговування клієнтів і розширення продуктів.

Стратегія розгортання – передбачає активний розвиток нових ринків або сегментів, що можуть знизити вплив кризи на основний бізнес банку.

Стратегія збігу – зосереджена на узгодженні дій з загальною економічною ситуацією або антикризовими заходами інших банків, щоб уникнути значних ризиків.

Стратегія наслідування – полягає у слідуванні успішним антикризовим практикам інших установ, що показали ефективність у подібних умовах.

6. Залежно від життєвого циклу розвитку банку та глибини кризи.

Стратегія зростання – застосовується банком, що має потенціал до розширення навіть у кризових умовах. Вона спрямована на підтримку розвитку та пошук нових можливостей.



Стратегія стабілізації – орієнтована на підтримку стабільного стану банку та уникнення погіршення ситуації.

Стратегія виживання – використовується банками, що перебувають на межі фінансової неспроможності. Основна мета – запобігти банкрутству.

Стратегія реорганізації – включає реструктуризацію банківських підрозділів, оптимізацію витрат і зміну операційної моделі для виходу з кризи.

Стратегія ліквідації – застосовується в разі незворотної кризи, коли банк змушений припинити свою діяльність.

7. За джерелами виникнення кризових явищ і характером впливу на них.

Стратегія підвищення ліквідності активів – спрямована на збереження чи підвищення рівня ліквідності активів, що дозволяє банку ефективно реагувати на раптові зобов'язання.

Стратегія оптимізації структури капіталу – передбачає досягнення оптимальної структури власного і позичкового капіталу для зменшення фінансових ризиків.

Стратегія обліку та контролю витрат – акцентує на зменшенні витрат, що дозволяє знизити тиск на рентабельність банку.

Стратегія оптимізації прибутку – націлена на збільшення рентабельності шляхом перегляду дохідних і витратних операцій, а також оцінки фінансових показників для досягнення максимального прибутку.

## РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ

### 2.1 Процедура аналізу ефективності антикризового управління банківською установою

Оцінка ефективності антикризового менеджменту важлива для визначення впливу дій управлінців щодо мінімізації або нейтралізації загроз безперервної діяльності банківських установ. Зокрема, подібна оцінка допомагає скорегувати та підвищити ефект від імплементації антикризової стратегії.

Зокрема, оцінювати ефективність можна за допомогою наступних ключових показників:

1. Економічна ефективність або ефективність фінансово-господарської діяльності визначається на основі показників рентабельності, ліквідності, платоспроможності, фінансова стійкість тощо. Похідними від вищеперелічених показників є рівень ділової активності, ринкова привабливість та оцінка ймовірності банкрутства.

Для оцінки адекватності тих чи інших значень показників важливо здійснювати порівняння з нормами по галузі, серед банків-конкурентів та здійснювати моніторинг в динаміці.

2. Фінансова стійкість і стабільність банку є ключовими факторами для збереження позицій на ринку в умовах кризи. Показники адаптивності включають швидкість реакції керівництва на зміни в навколишньому середовищі, а також оперативне прийняття рішень щодо усунення проблем, які виникають. Швидка адаптація дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з нестабільністю, та посилювати конкурентні переваги.

3. Впровадження інновацій сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Показниками інноваційної ефективності є якість продукції, регулярність інноваційних змін. Чим частіше організація впроваджує нововведення, тим вища її гнучкість і здатність адаптуватися до нових умов.

4. Успішна діяльність банку в кризовий період залежить також від соціального клімату в колективі. Важливими показниками є умови праці, відсутність плинності кадрів, а також дотримання норм керованості. Підвищення середньої заробітної плати, виплати соціального характеру й загальна продуктивність праці сприяють мотивації персоналу, що позитивно впливає на стабільність банківської діяльності.

5. Компетентність управлінського персоналу, наявність регламентуючих документів та стандартів, а також ефективність управлінських витрат є основою для подолання кризових ситуацій. Високий коефіцієнт економічності управлінського апарату свідчить про оптимальне використання ресурсів і здатність ефективно реалізовувати антикризові заходи [11].

Оцінювання ефективності антикризових заходів у банках має свої особливості, що пов'язані зі специфікою їхньої діяльності в умовах нестабільності фінансових ринків та значного впливу зовнішніх факторів. Розглянемо нижче основні особливості оцінки ефективності антикризових заходів банківських установ.

Важливим елементом оцінювання є аналіз ризиків, з якими стикається банк, та заходів щодо їх зниження. Зокрема, враховуються кредитні (неспроможність боржників виконати свої зобов'язання), валютні (збитки внаслідок зміни курсів валют), процентні (збитки внаслідок зміни процентних ставок) та операційні (недоліки у внутрішніх процесах банку, шахрайські дії та збої в інформаційному середовищі банку тощо) ризики. Ефективність антикризових заходів визначається тим, наскільки успішно банк зменшує ці ризики або підтримує їх на допустимому рівні [12].

Банки зобов'язані дотримуватись вимог регулятора, таких як Національний банк України. Ефективність антикризових заходів залежить від дотримання нормативів та своєчасного реагування на вимоги регуляторів. Діяльність банків регламентується Законом України «Про банки і банківську діяльність» [13], постановами НБУ (зокрема «Правила роботи банків у зв'язку з введенням в Україні воєнного стану» [14]) тощо.

Загалом оцінювання ефективності антикризових заходів у банках вимагає комплексного підходу з урахуванням фінансових, операційних та соціальних аспектів.

## **2.2 Методика розробки антикризової стратегії для банківської установи**

Процес розробки та впровадження антикризової стратегії для банківської установи складається з кількох етапів, кожен з яких спрямований на забезпечення стабільності банку під час кризових ситуацій та підвищення його стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз. Основні етапи включають:

1. Діагностика та оцінка стану банку. На цьому етапі проводиться комплексний аналіз фінансового стану установи, оцінка ліквідності, рівня кредитних ризиків, доходів і витрат. Важливо оцінити зовнішні та внутрішні фактори, що можуть впливати на стабільність банку.

2. Ідентифікація загроз, що призводять до кризового стану. Важливо чітко визначити джерела потенційних криз: макроекономічні фактори, регуляторні обмеження, зміни на ринку кредитування чи валютних курсів, зростання конкуренції або проблеми з платоспроможністю.

3. Формування цілей антикризової стратегії. На основі діагностики встановлюються чіткі та вимірювані цілі, спрямовані на подолання виявлених ризиків. Це може включати збільшення капіталізації, оптимізацію витрат, зниження частки проблемних кредитів, підвищення ефективності операційної діяльності тощо.

4. Розробка антикризових заходів. Стратегія передбачає розробку комплексу заходів, які можуть включати:

- Реструктуризацію активів і пасивів.
- Впровадження нових продуктів або адаптацію існуючих.
- Вдосконалення системи ризик-менеджменту.
- Роботу з проблемними активами та кредитами.
- Поліпшення внутрішніх процедур.
- Підвищення рівня діджиталізації банківських послуг [15].

5. Впровадження антикризових заходів. На цьому етапі здійснюється реалізація розробленої стратегії. Важливо залучити відповідні підрозділи банку, визначити відповідальних за кожен крок та організувати систему моніторингу для контролю реалізації заходів.

6. Моніторинг та оцінка ефективності. Після початку впровадження заходів необхідно регулярно відстежувати результати, оцінюючи їх відповідність встановленим цілям.

7. Адаптація та оновлення стратегії. Залежно від змін у ринковій ситуації, появи нових викликів або досягнення часткових цілей, стратегія може потребувати оновлення.

Для оцінки потенційних кризових ситуацій та стійкості банківської установи використовується широкий спектр інструментів, зокрема одним з інструментів є стрес-тестування. Під час нього моделюються різні сценарії розвитку подій, зокрема макроекономічні кризи, зміни валютних курсів, різке зниження ліквідності чи зростання кількості проблемних кредитів. Це дозволяє оцінити вплив таких змін на капітал, прибутковість та інші ключові показники банку.

Іншим інструментом є аналіз ризиків. Банк оцінює свої основні ризики, зокрема кредитний, ринковий, операційний, ліквідний та інші. Оцінка включає кількісну й якісну складові. Інструментами для цього є рейтингові моделі, аналіз портфеля активів, показники VaR (Value at Risk) та інші спеціалізовані методики.

Можливим, але менш застосовним інструментом є SWOT-аналіз. Цей інструмент дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони банку, а також зовнішні можливості й загрози [16].

Наступним інструментом є планування сценаріїв. Цей метод дозволяє розробити кілька ймовірних сценаріїв розвитку подій на фінансовому ринку та їхній вплив на діяльність банку. Завдяки цьому банк може розробити конкретні стратегії для кожного сценарію, що підвищує його стійкість до змін [17].

Розповсюдженим та важливим для формування ризик-стратегії є кредитний скоринг, що використовується для оцінки ймовірності дефолтів клієнтів. Це

дозволяє визначити рівень ризику при видачі кредитів та сприяє уникненню накопичення проблемних кредитів, що є важливим фактором у період криз [18].

Банком також повинен здійснюватися моніторинг регуляторних нормативів, що включає контроль за дотриманням нормативів, встановлених регулятором, таких як вимоги до капіталу, ліквідності тощо. Вчасне виявлення невідповідностей дозволяє запобігти проблемам із регуляторами та уникнути штрафних санкцій.

Можливим інструментом є інформаційні системи управління ризиками. Використання спеціалізованих програмних комплексів дозволяє ефективно моніторити та аналізувати ризики в режимі реального часу. Ці системи інтегруються з іншими фінансовими та операційними даними банку, що сприяє оперативному виявленню потенційних загроз.

Кожен з цих інструментів забезпечує комплексний підхід до оцінки стійкості банку та його готовності до подолання кризових ситуацій, сприяючи забезпеченню стабільності діяльності в умовах невизначеності. Деякі з інструментів повинні використовуватись банками на регуляторному рівні, інші для підсилення антикризового менеджменту та є наслідком суджень та оцінок керівництва банку.

### **2.3 Аналіз методів мінімізації ризиків у процесі антикризового менеджменту**

Процес антикризового управління в банківській установі спрямований на забезпечення стійкості банку, попередження та подолання кризових ситуацій шляхом використання різноманітних інструментів для мінімізації ризиків. Для ефективної реалізації антикризових заходів застосовуються аналітичні, фінансові та організаційно-управлінські методи [19].

1. Аналітичні інструменти. Вони дозволяють здійснювати глибокий аналіз поточного стану банку, прогнозувати розвиток подій та своєчасно реагувати на зміни. До них належать:

– Прогнозування та планування. Це базові методи, які дозволяють передбачити можливі сценарії розвитку ринку та визначити найбільш оптимальні

кроки для банку. Завдяки прогнозуванню можна виявити ймовірні ризики та розробити стратегії для їх уникнення.

- Стрес-тестування. Дозволяє моделювати кризові сценарії та оцінювати вплив негативних подій на основні показники діяльності банку, зокрема ліквідність, капітал і прибутковість. Цей метод сприяє розробці ефективних заходів для мінімізації потенційних збитків.

- Діагностика та моніторинг. Постійний моніторинг основних показників фінансової діяльності дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих значень і коригувати дії банку.

- Планування контрциклічних буферів. Цей метод спрямований на накопичення фінансових резервів у періоди стабільності, які можуть бути використані в умовах кризи для збереження стабільності банку.

- Управління проблемними активами. Це робота з активами, що мають високий ризик дефолту або втрати ліквідності, шляхом реструктуризації боргів, продажу проблемних активів або підвищення контролю за ризиковими портфелями.

2. Фінансові інструменти. Вони спрямовані на оптимізацію фінансової стійкості банку, забезпечення його стабільної діяльності та зниження фінансових ризиків:

- Оптимізація витрат. Передбачає зменшення витрат на операційну діяльність, включаючи перегляд витрат на персонал, оренду, утримання офісів тощо, що допомагає підтримувати фінансову стійкість.

- Система тарифів. Може використовуватися для підвищення прибутковості банківських продуктів та адаптації тарифної політики до умов ринку.

- Встановлення лімітів. Введення обмежень на операції або кредитування окремих секторів дозволяє знизити ризики та уникнути надмірної концентрації ризикових активів.

- Створення резервів. Забезпечує створення фінансової "подушки безпеки", яка може бути використана в умовах нестабільності для покриття збитків.

- Дотримання обов'язкових економічних нормативів. Здійснення контролю за дотриманням регуляторних вимог, встановлених центральними банками, є ключовим інструментом мінімізації ризиків.

- Відмова від паралельних напрямів ведення бізнесу. Концентрація на основних напрямках діяльності дозволяє зменшити навантаження на ресурси банку і знизити ризики.

3. Організаційно-управлінські інструменти. Зміни у внутрішній організації та управлінські рішення можуть суттєво впливати на здатність банку протистояти кризам:

- Зміна організаційної структури. Може включати оптимізацію структури управління, скорочення адміністративних функцій, підвищення ефективності роботи підрозділів.

- Реорганізація за власною ініціативою або ліквідація. Це радикальні заходи, що передбачають зміну структури банку або повну ліквідацію певних підрозділів для зниження витрат та підвищення ефективності.

- Реінжиніринг бізнес-процесів. Передбачає оптимізацію процесів, зниження часу на виконання операцій, підвищення якості обслуговування клієнтів та загальну ефективність роботи.

- Аутсорсинг. Залучення сторонніх організацій для виконання певних функцій дозволяє банку сконцентруватися на основній діяльності та знизити витрати.

- Твінінг. Це метод співпраці з іншими фінансовими установами або партнерами, що сприяє обміну досвідом, впровадженню нових методик та зміцненню конкурентоспроможності.

Таким чином, мінімізація ризиків у процесі антикризового менеджменту банківської установи вимагає комплексного підходу, який включає використання аналітичних, фінансових і організаційно-управлінських інструментів для забезпечення фінансової стабільності, гнучкості та ефективного реагування на кризові ситуації [20].



Інноваційні підходи до управління ризиками у банківському секторі є відповіддю на зростаючі виклики сучасного фінансового середовища. В умовах динамічних змін, глобальних економічних потрясінь, поширення цифрових технологій та підвищення регуляторних вимог банки повинні шукати нові, більш ефективні способи оцінки, контролю та мінімізації ризиків. Традиційні методи управління ризиками не завжди відповідають новим загрозам, тому інноваційні підходи забезпечують більшу адаптивність, швидкість реакції та стійкість банківських установ.

Одним із ключових напрямків інновацій є застосування штучного інтелекту (далі - ШІ) та машинного навчання у процесі управління ризиками. Ці технології дозволяють банкам обробляти великі масиви даних у режимі реального часу, аналізувати тенденції та виявляти потенційні ризики ще до того, як вони стануть критичними. Наприклад, ШІ може автоматично виявляти аномалії в операціях клієнтів, що свідчить про можливі шахрайські дії, або допомагати банку оптимізувати кредитний портфель шляхом побудови більш точних моделей оцінки кредитоспроможності клієнтів.

Другою важливою складовою інновацій є використання блокчейн-технологій, які підвищують прозорість і безпеку фінансових операцій. Блокчейн дозволяє знизити ризик шахрайства, забезпечуючи незмінність даних і підвищений рівень захисту від кібератак. Крім того, ця технологія дає змогу покращити ефективність обліку транзакцій та скоротити час на проведення міжбанківських розрахунків, що особливо важливо в умовах швидких змін на ринку. Однак, ця технологія має недолік у вигляді зменшення ефективності банківської таємниці. Впровадження цих технологій має на меті загальнодержавний компроміс та прийняття відповідної нормативної бази.

Інноваційні підходи передбачають також активне використання хмарних обчислень для управління ризиками [21]. Впровадження хмарних платформ дає змогу банкам інтегрувати різні процеси управління ризиками в єдину систему, що забезпечує доступ до актуальних даних і полегшує моніторинг у реальному часі. Завдяки цьому банки можуть оперативніше реагувати на зміни ринку, зокрема

шляхом автоматизації процесів контролю за кредитними ризиками або управління ліквідністю.

Ще одним аспектом інновацій є підвищення значення кібербезпеки в рамках управління ризиками. Оскільки банки є основною ціллю для хакерських атак, інноваційні підходи в цьому напрямку включають застосування багатофакторної автентифікації, технологій розпізнавання біометрії клієнтів та адаптивних систем безпеки, що постійно оновлюються на основі аналізу потенційних загроз. Це дозволяє забезпечити надійний захист від зовнішніх і внутрішніх загроз, що особливо важливо для підтримки довіри клієнтів.

Крім технологічних нововведень, банки також впроваджують інноваційні управлінські підходи, такі як гнучке управління ризиками та впровадження культури ризик-менеджменту в організацію. Гнучкість полягає в тому, що замість жорстких процедур управління ризиками банки можуть створювати гнучкі моделі, які адаптуються до нових умов. Це включає проведення регулярних стрес-тестів, створення гнучких стратегій реагування на кризи та забезпечення постійного вдосконалення внутрішніх процесів.

Біометричні технології та рішення на основі великих даних також є важливими елементами сучасного управління ризиками. Зокрема, аналіз великих даних дозволяє ідентифікувати поведінкові патерни клієнтів і передбачати можливі ризики, пов'язані з їхньою діяльністю. Це, в свою чергу, сприяє зниженню рівня дефолтів за кредитами, покращенню процесів комплаєнсу та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Отже, інноваційні підходи до управління ризиками у банківському секторі базуються на впровадженні передових технологій, розширенні аналітичних можливостей, підвищенні кібербезпеки та адаптації внутрішніх процесів до змін у зовнішньому середовищі. Вони дозволяють банкам залишатися конкурентоспроможними, забезпечуючи стійкість до сучасних загроз і підвищуючи ефективність управління ризиками у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

### 3.1 Організаційно-економічна характеристика банків

В межах дипломної роботи досліджується діяльність наступних банків: АТ КБ "ПРИВАТБАНК", АТ "Райффайзен Банк", АТ "УКРСИББАНК", АТ "ОТП БАНК" та АТ "ПУМБ".

Нижче розглянемо характеристики банків, що обрані для дослідження. Загальні відомості про АТ КБ «ПРИВАТБАНК» наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Загальні відомості про АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Повне найменування	Акціонерне Товариство Комерційний Банк "ПриватБанк"
Код за ЄДРПОУ	14360570
Код банку (МФО)	305299
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Види діяльності	64.19 Інші види грошового посередництва
Місцезнаходження (юридична та фактична адреса)	Україна, 01001, місто Київ, ВУЛИЦЯ ГРУШЕВСЬКОГО, будинок 1Д.
E-mail	help@privatbank.ua
Контактні телефони	+380567976042
Керівництво	Бьоркнерт Карл Мікаель
Системно-важливий банк	Так
Банківська ліцензія	Діюча, від 29.08.1996

Джерело: [22-24].

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» одноосібно володіє Держава (в особі Кабінету Міністрів) [25].

У володінні Банку як материнського знаходиться низка організацій: ТОВ «ІСТЕЙТ ГАРАНТ», ТОВ «КОБОС», ТОВ «УКРАЇНСЬКЕ БЮРО КРЕДИТНИХ ІСТОРІЙ», ТОВ «ЕЛ ТІ ГРУП», ТОВ «Юридична фірма "А-Лекс"». Банк має істотну частку володіння [26].

Розглянемо структуру активних та пасивних операцій Банку в межах сегментів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Сегментна структура АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Дата	Кошти клієнтів		Дата	Кредити	
	Юридичні особи, %	Фізичні особи, %		Юридичні особи, %	Фізичні особи, %
01.01.2020	21.7	78.3	01.01.2020	24.4	75.6
01.01.2021	27.2	72.8	01.01.2021	25.5	74.5
01.01.2022	29.6	70.4	01.01.2022	26.4	73.6
01.01.2023	28.1	71.9	01.01.2023	39.4	60.6
01.01.2024	28.7	71.3	01.01.2024	37.1	62.9

Джерело: розраховано автором на основі згрупованих балансових залишків АТ КБ "ПРИВАТБАНК" [27].

АТ КБ "ПРИВАТБАНК" обслуговує переважно фізичних осіб, частка за активними та пасивними операціями перевищує 60%. Однак, можна простежити тренд на збільшення частки клієнтів-суб'єктів господарювання, що може пояснюватись необхідністю залучення капіталу підприємствами внаслідок коронавірусної кризи та військових дій в Україні.

Головою правління банку є Герхард Бьош, а до складу правління входять: Лариса Чернишова, Марюс Качмарек, Дмитро Мусієнко, Євген Заїграєв, Антон Разумний і Солвіта Деглава. Нагляд за діяльністю банку здійснює Наглядова рада на чолі з Нільсом Мелнгайлісом, незалежним членом. Інші члени Наглядової ради включають як незалежних експертів (Збігнєв Ягейло, Володимир Литвин, Федеріко Руссо, Міхай Іонеску, Надір Шейх), так і представників держави: Артем Шевальов (заступник Голови), Юлія Мецгер і Сергій Олексієнко [28].

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» надає широкий спектр фінансових послуг для фізичних осіб та корпоративних клієнтів. Серед основних послуг – відкриття та обслуговування рахунків, випуск платіжних карток (зокрема, кредитних та дебетових), онлайн-банкінг через додаток "Приват24", грошові перекази, депозити, кредити, страхування, а також послуги для бізнесу, як-от еквайринг, бухгалтерські рішення та фінансування підприємств.

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» позиціонує себе соціально відповідальний бізнес, зокрема займається працевлаштування людей з інвалідністю, наданням пільгових програм кредитування, займається еко-захистом, навчає фінансовій грамотності в межах власних освітніх програм та робить благодійні внески [29].

Розглянемо загальні відомості про АТ "Райффайзен Банк" (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Загальні відомості про АТ "Райффайзен Банк"

Повне найменування:	Акціонерне товариство "Райффайзен Банк"
Код за ЄДРПОУ	14305909
Код банку (МФО)	300335
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Види діяльності	64.19 Інші види грошового посередництва
Місцезнаходження (юридична та фактична адреса)	Україна, 01011, місто Київ, вул. Алмазова Генерала, будинок 4А.
Email	info@raiffeisen.ua
Контактні телефони	+380444908888
Керівництво	Писарук Олександр Володимирович
Системно-важливий банк	Так
Банківська ліцензія	Діюча, від 09.07.1996

Джерело: [30-32].

Основними акціонерами АТ "Райффайзен Банк" є австрійська Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ - 68.21%, та Європейський Банк Реконструкції та Розвитку – 30% (далі – ЄБРР), залишком володіють фізичні особи та не мають істотної участі [33].

До банківської групи входять також: ПАТ «Український процесінговий центр» та ТОВ «Райффайзен Лізинг».

Розглянемо структуру активних та пасивних операцій Банку в межах сегментів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Сегментна структура АТ "Райффайзен Банк"

Дата	Кошти клієнтів		Дата	Кредити	
	Юридичні особи, %	Фізичні особи, %		Юридичні особи, %	Фізичні особи, %
01.01.2020	60.5	39.5	01.01.2020	86.9	13.1
01.01.2021	61.0	39.0	01.01.2021	86.9	13.1
01.01.2022	60.2	39.8	01.01.2022	89.4	10.6
01.01.2023	59.9	40.1	01.01.2023	92.8	7.2
01.01.2024	62.1	37.9	01.01.2024	91.8	8.2

Джерело: розраховано автором на основі згрупованих балансових залишків АТ "Райффайзен Банк" [27]..

Основними клієнтами за активними та пасивними операціями є корпоративний сегмент (більше 60% станом на 01.01.2024). Можна прослідкувати

тренд на збільшення клієнтів юридичних осіб внаслідок необхідності додаткового фінансування через економічні кризи останніх 5 років.

До складу Правління входить 7 членів. Головою є Олександр Писарук, а членами є: Наталія Гуріна, Оксана Шевченко, Енкелейд Зотай, Себастьян Рубай, Томас Матейка та Лариса Бондарева.

Нагляд за діяльністю банку здійснює Наглядова рада на чолі з Лукашем Янушевським, також до складу входять: Андрій Степаненко, Елізабет Гейер-Шалль, Андреа Морару, Енгельс Андреас, Петр Полах, Ганна Дерев'янка, Павло Шеремета та Олексій Грінченко [34].

АТ "Райффайзен Банк" надає різноманітні фінансові послуги, які відповідають потребам як приватних клієнтів, так і бізнесу. Для фізичних осіб банк пропонує послуги відкриття рахунків, випуск кредитних та дебетових карток, депозити, кредити, а також зручний онлайн-банкінг через платформу Raiffeisen Online. Для підприємців і корпоративних клієнтів доступні рішення для фінансування, еквайрингу, управління зарплатними проектами, касового обслуговування та інші послуги, що підтримують бізнес-діяльність.

Банк має стійку соціальну позицію та надає пільгові кредити, облаштовує укриття, робить благодійні внески на реабілітацію захисників та захисниць Сил Оборони України тощо [35].

Розглянемо загальні відомості про АТ "УКРСИББАНК" (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

#### Загальні відомості про АТ "УКРСИББАНК"

Повне найменування:	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРСИББАНК"
Код за ЄДРПОУ	9807750
Код банку (МФО)	351005
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Види діяльності	64.19 Інші види грошового посередництва
Місцезнаходження (юридична та фактична адреса)	04070, м. Київ, вул. Андріївська, 2/12
Email	info@ukrsibbank.com
Контактні телефони	+380800505800
Керівництво	Дюпуш Лоран Філіп Ніколя Шарль
Системно-важливий банк	Так

## Продовження таблиці 3.5

Банківська ліцензія	Діюча, від 10.10.1996
---------------------	-----------------------

Джерело: [36-38].

Власниками АТ "УКРСИББАНК" виступають ПАТ «БНП Паріба» (60%) та ЄБРР (40%) [39].

До банківської групи також входять ПрАТ «Страхова Компанія «Кардіф», ТОВ «УКРСИБ-ФІНАНС» та ПрАТ «Компанія з управління активами-Адміністратор пенсійних фондів «УкрСиб Ессет Менеджмент» [40].

Розглянемо структуру активних та пасивних операцій Банку в межах сегментів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Сегментна структура АТ "УКРСИББАНК"

Дата	Кошти клієнтів		Дата	Кредити	
	Юридичні особи, %	Фізичні особи, %		Юридичні особи, %	Фізичні особи, %
01.01.2020	58.9	41.1	01.01.2020	77.8	22.2
01.01.2021	59.4	40.6	01.01.2021	78.1	21.9
01.01.2022	57.1	42.9	01.01.2022	77.4	22.6
01.01.2023	61.4	38.6	01.01.2023	88.9	11.1
01.01.2024	65.1	34.9	01.01.2024	90.2	9.8

Джерело: розраховано автором на основі згрупованих балансових залишків АТ "УКРСИББАНК" [27].

Основними клієнтами Банку є юридичні особи (більше 60% по активним та пасивним операціям станом на 01.01.2024). Як іншим банкам, АТ "УКРСИББАНК" притаманно зростання частки корпоративних клієнтів.

Очолює правління Лоран Філіп Ніколя Шарль Дюпуш, а його заступниками є: Наталія Савчук, яка обіймає посаду головного операційного директора; Андрій Кашперук, відповідальний за роздрібний бізнес; Антон Громко, керівник департаменту фінансів; Сергій Загоруйко, директор з питань інформаційних технологій; Юлія Кадуліна, яка займається споживчим кредитуванням; Дмитро Цапенко, керівник корпоративного бізнесу, та Олена Полянчук, яка очолює юридичний департамент.

Наглядову раду очолює Франсуа Бенароя, а до складу входять: Маріуш Варич, Венсан Мец, Люк Дельво, Бертран Барп'є, Зульфїра Ахмедова, П'єр М'єтковскі, Дмитро Шоломко та Войчєх Марія Сасс [41].

Для фізичних осіб доступні сучасні платіжні картки, кредитування, депозитні програми, страхові послуги та зручний мобільний банкінг UKRSIB online. Підприємства та корпоративні клієнти можуть скористатися сервісами для управління фінансами, валютними операціями, еквайрингом, кредитуванням та іншими інструментами для підтримки бізнесу.

АТ "УКРСИББАНК" активно підтримує українців, бізнес та державні ініціативи, реалізуючи політику соціальної відповідальності. Банк сприяє розвитку підприємництва через освітні програми, консультаційні зони "Дія.Бізнес" та грантові акції. Також "УКРСИББАНК" долучається до благодійності, фінансуючи реанімобілі, протези, відбудову шкіл і лікарень, та розробляє екологічні рішення, впроваджуючи принципи сталого розвитку [42].

Розглянемо загальні відомості про АТ "ОТП БАНК" (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

## Загальні відомості про АТ "ОТП БАНК"

Повне найменування:	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОТП БАНК"
Код за ЄДРПОУ	21685166
Код банку (МФО)	300528
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Види діяльності	64.19 Інші види грошового посередництва
Місцезнаходження (юридична та фактична адреса)	01033, Україна, місто Київ, вулиця Жилянська, будинок, 43.
Email	info@otpbank.com.ua
Контактні телефони	+380444900500
Керівництво	Мудрий Володимир Стефанович
Системно-важливий банк	Так
Банківська ліцензія	Діюча, від 17.04.1998

Джерело: [43-45].

Одноосібним акціонером Банку є угорська ВАТ ОТП Банк [46].

До складу банківської групи також входять ТОВ «Компанія з управління активами «ОТП Капітал» та ТОВ «ОТП Лізинг» [47].



Розглянемо структуру активних та пасивних операцій Банку в межах сегментів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

## Сегментна структура АТ "ОТП БАНК"

Дата	Кошти клієнтів		Дата	Кредити	
	Юридичні особи, %	Фізичні особи, %		Юридичні особи, %	Фізичні особи, %
01.01.2020	58.6	41.4	01.01.2020	70.2	29.8
01.01.2021	59.4	40.6	01.01.2021	72.8	27.2
01.01.2022	63.6	36.4	01.01.2022	77.3	22.7
01.01.2023	67.6	32.4	01.01.2023	85.7	14.3
01.01.2024	68.4	31.6	01.01.2024	88.1	11.9

Джерело: розраховано автором на основі згрупованих балансових залишків АТ "ОТП БАНК" [27].

Банк обслуговує більшою мірою юридичних осіб (більше 60% станом на 01.01.2024). Можна прослідкувати тренд на продовження збільшення частки цих клієнтів внаслідок необхідності залучення позикового капіталу для відновлення нормальної ділової активності.

Головою Правління Банку є Володимир Мудрий, а до складу входять: Лілія Лазепко, Алла Бініашвілі, Тарас Проць, Олег Клименко та Петер Андор Корек.

Очолює Наглядову раду Андраш Кухарескі, допомагають у виконанні наглядової функції: Петер Янош Беше, Золтан Тотматьяш, Тамаш Катона, Аттіла Іштван Молнар, Марк Салай, Шандор Ваці, Ласло Пелле, Марія Ілона Тарнаине Шаруди [48].

АТ "ОТП Банк" пропонує програми кредитування, зокрема іпотека, автокредити та споживчі позики, депозити, сучасні платіжні картки та онлайн-банкінг. Підприємцям і бізнесу банк надає послуги з фінансування, управління рахунками, зарплатні проекти, еквайринг та інші фінансові рішення для розвитку діяльності.

АТ "ОТП Банк" дотримується принципів соціальної відповідальності, сприяючи підтримці суспільства та розвитку країни, особливо в умовах воєнного стану. Банк реалізує численні ініціативи, серед яких волонтерський проект для допомоги переселенцям, дітям і лікарням, екологічні проекти, забезпечення

медзакладів кров'ю, а також освітні програми з кібербезпеки та фінансової грамотності [49].

Розглянемо загальні відомості про АТ "ПУМБ" (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

## Загальні відомості про АТ "ПУМБ"

Повне найменування:	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК"
Код за ЄДРПОУ	14282829
Код банку (МФО)	334851
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Види діяльності	64.19 Інші види грошового посередництва
Місцезнаходження (юридична та фактична адреса)	вул. Андріївська, 4 м. Київ, Україна, 04070
Email	pki@pumb.ua
Контактні телефони	+380442317000
Керівництво	Черненко Сергій Павлович
Системно-важливий банк	Так
Банківська ліцензія	Діюча, від 09.07.1996

Джерело: [50-52].

Кінцевим бенефіціаром АТ "ПУМБ" є Ахметов Рінат Леонідович (100%) [53].

Розглянемо структуру активних та пасивних операцій Банку в межах сегментів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

## Сегментна структура АТ "ПУМБ"

Дата	Кошти клієнтів		Дата	Кредити	
	Юридичні особи, %	Фізичні особи, %		Юридичні особи, %	Фізичні особи, %
01.01.2020	51.5	48.5	01.01.2020	64.5	35.5
01.01.2021	52.6	47.4	01.01.2021	61.8	38.2
01.01.2022	56.4	43.6	01.01.2022	63.1	36.9
01.01.2023	57.8	42.2	01.01.2023	77.4	22.6
01.01.2024	62.4	37.6	01.01.2024	81.1	18.9

Джерело: розраховано автором на основі згрупованих балансових залишків АТ АТ АТ "ПУМБ" [27].

АТ "ПУМБ" більшою мірою обслуговує бізнес та продовжують нарощувати частку клієнтів-юридичних осіб.

Керівництво банку очолює Сергій Черненко, Голова Правління. До складу правління входять: Костянтин Школяренко, фінансовий директор і Заступник

Голови Правління; Сергій Магдич, Дмитро Поліщук, Наталія Косенко, Артур Загородников, Федот Єременко (CRO, відповідальний за управління ризиками); Тетяна Костюченко та Леонід Скалозуб, усі з посадою заступників Голови Правління. Членом Правління є також Олена Походзяєва, яка відповідає за здійснення фінансового моніторингу [54].

Наглядову раду АТ «ПУМБ» очолює Валентин Любоміров Міхов, а до складу входять члени ради: Ганна Олександрівна Дугадко, Маргарита Вікторівна Поважна, Георгій Богомілов Катанов, Сергій Євгенович Курілко, а також незалежні директори – Кетрін Елізабет Енн Сталкер, Ансіс Грасманіс та Хело Мейгас.

АТ "ПУМБ" пропонує відкриття та обслуговування рахунків, депозити, кредити, платіжні картки, а також інтернет-банкінг. Банк спеціалізується на наданні корпоративних фінансових послуг, таких як консультування з питань інвестицій, фінансування бізнесу та управління грошовими потоками. Для фізичних осіб доступні різноманітні програми кредитування та можливість здійснювати операції через мобільний додаток.

АТ "ПУМБ" активно займається реалізацією соціальної відповідальності, підтримуючи як своїх працівників, так і громадські ініціативи. Банк особливо піклується про мобілізованих співробітників, забезпечуючи їм необхідні умови для виконання військових обов'язків, зокрема зберігаючи робочі місця та виплачуючи заробітну плату на період служби. В рамках своєї стратегії сталого розвитку, ПУМБ сприяє екологічним ініціативам, підтримує проекти, що сприяють збереженню природних ресурсів, та активно впроваджує енергозберігаючі технології у своїй діяльності. Банк також активно підтримує благодійні ініціативи, робить внески на підтримку Збройних Сил України та інших соціально важливих проектів, забезпечуючи фінансову допомогу в умовах війни та відновлення країни [55].

### **3.2 Загальна характеристика галузі банківських послуг**

З початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році банківська сфера зазнала значних викликів, однак змогла адаптуватися до нових

умов. Більшість банків зберегли стабільність завдяки ефективному управлінню ризиками та підтримці Національного банку України, що включала введення тимчасових заходів для підтримки ліквідності та курсу гривні. Попри складні умови війни, банківський сектор продовжує працювати без перебоїв, а завдяки стабільному попиту на кредити та депозити багато банків отримують значні надприбутки.

Зі зміною економічної ситуації відзначається зростання частки юридичних осіб серед клієнтів банків, оскільки підприємства активно використовують банківські послуги для збереження капіталу, фінансування операцій та залучення кредитів для відновлення бізнесу. Водночас банки продовжують підтримувати соціальні ініціативи та надають допомогу державі, сприяючи фінансуванню оборони країни.

Розглянемо зміни у кількості банків в період за останні 5 звітних років (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

## Кількість діючих банків впродовж 2020-2023 рр.

Назва показника	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Кількість діючих банків	75	73	71	67	63
з них: з іноземним капіталом	35	33	33	29	27
у т.ч. зі 100% іноземним капіталом	23	23	23	22	19

Джерело: Наглядова статистика Національного Банку України [56].

Кількість діючих банків за період зменшилась на 12, більшою мірою за рахунок банків з іноземним капіталом, які припинили свою діяльність через початок повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну в лютому 2022 року.

Проаналізуємо обсяг кредитів, що видані клієнтам станом з 01.01.2020 по 01.01.2024 (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

## Обсяг кредитів наданих клієнтам впродовж 2020-2023 рр.

Назва показника	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	Зміна, млн. грн.	Зміна, %
Кредити надані клієнтам	1,033,430	960,597	1,065,347	1,036,213	1,024,678	-8,752	-0.8

Джерело: Наглядова статистика Національного Банку України [56].

Дані по наданим кредитам клієнтам банківської системи України свідчать про невелику зміну в обсягах кредитування за останні роки. Від 2020 до 2024 року

загальна сума наданих кредитів коливалась, зокрема, у 2022 році спостерігався зріст на 10,9% порівняно з попереднім роком, однак вже у 2023-2024 роках відбулося зниження на 0,8% (на 8,75 млрд грн). Це може свідчити про певне уповільнення кредитної активності в умовах економічної нестабільності через війну та інші фактори. Загалом, хоча кредитування залишалось на досить високому рівні, остання зміна вказує на тенденцію до стабілізації або навіть зниження обсягів кредитування в результаті поточного економічного середовища в Україні.

Проаналізуємо кошти клієнтів та інших банків загалом по банківській системі (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

## Кошти клієнтів та інших банків впродовж 2020-2023 рр.

Назва показника	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	Зміна, млн. грн.	Зміна, %
Строкові вклади (депозити) інших банків та кредити, що отримані від інших банків	23,912	24,235	24,948	6,457	6,763	-17,149	-71.7
Кошти суб'єктів господарювання	498,157	646,491	758,434	889,526	1,260,156	761,999	153.0
Кошти фізичних осіб (з ощадними (депозитними) сертифікатами)	552,115	681,892	726,898	933,240	1,083,758	531,643	96.3

Джерело: Наглядова статистика Національного Банку України [56].

Значне скорочення строкових вкладів інших банків та отриманих кредитів від інших банків на -71,7% (з 23,912 млн грн до 6,763 млн грн) свідчить про зменшення взаємних депозитних відносин між банками. Це може бути результатом зниження потреби в міжбанківському кредитуванні через нестабільність на ринку або внаслідок загального зниження кредитної активності в умовах воєнного стану.

Відзначається значне зростання коштів суб'єктів господарювання на рахунках банків - 153,0% (з 498,157 млн грн до 1,260,156 млн грн). Це може бути ознакою того, що бізнес активно зберігає кошти в банках, можливо через нестабільність економічної ситуації або з метою накопичення резервів для забезпечення подальшої діяльності в умовах воєнного стану.

Кошти фізичних осіб з ощадними сертифікатами зросли на 96,3% (з 552,115 млн грн до 1,083,758 млн грн). Це також вказує на зростання довіри до банків з боку

населення, що може бути пов'язано з використанням банківських продуктів як способу збереження капіталу в умовах економічної нестабільності.

З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році, для стабілізації економічної ситуації та збереження фінансової стабільності були введені низка жорстких нормативних обмежень, регламентованих постановою Правління Національного банку України "Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану". Одним із основних заходів стало введення обмежень на виведення валюти за кордон, зокрема, встановлення ліміту на купівлю іноземної валюти для фізичних осіб. Також було введено фіксовані курси валюти, що дозволило уникнути різких коливань курсу гривні на тлі економічної нестабільності.

Посилення фінансового моніторингу стало необхідним для боротьби з потенційними фінансовими ризиками та відмиванням коштів в умовах війни. Банки зобов'язані були ретельно перевіряти операції своїх клієнтів, а також посилити контроль за великими грошовими переказами. Після стабілізації ситуації та покращення економічних умов, почався процес лібералізації валютного регулювання. Це включало поступове зняття обмежень на валютні операції, підвищення лімітів на операції з іноземною валютою, а також відновлення більш гнучкого курсоутворення, що дозволило знизити рівень адміністративних обмежень та сприяло відновленню економічної активності. Однак, наразі діє низка встановлених НБУ правил.

### **3.3 Аналіз фінансового стану та ринкові характеристики банківської галузі**

Фінансовий аналіз банків є важливим інструментом для оцінки їх стабільності, ліквідності та здатності до адаптації в умовах змінюваного економічного середовища, зокрема в умовах воєнного стану.

Оскільки банківський сектор відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності країни, аналіз результатів його діяльності дозволяє зрозуміти, як

установи управляють ризиками, як підтримують свою ліквідність і капітал, а також як реагують на нормативні зміни та економічні виклики.

В процесі аналізу, ми розглянемо основні фінансові та операційні показники банків обраних для дослідження.

Розглянемо кредитний портфель АТ «ПРИВАТБАНК» (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

### Портфель кредитів АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Дата (станом на)	Кредити та заборгованість юридичних осіб, тис. грн.	Резерви під знецінення кредитів та заборгованості юридичних осіб, тис. грн.	Кредити та заборгованість фізичних осіб, тис. грн.	Резерви під знецінення кредитів та заборгованості фізичних осіб, тис. грн.	Всього кредитів, тис. грн.	Всього резервів, тис. грн.	Ставка, %
01.01.2020	14,883,013	2,109,232	46,150,308	2,561,318	61,033,321	4,670,550	7.65
01.01.2021	14,502,070	1,648,533	42,302,983	1,294,768	56,805,053	2,943,300	5.18
01.01.2022	18,537,708	1,641,955	51,655,322	1,019,529	70,193,030	2,661,484	3.79
01.01.2023	28,133,252	1,705,824	43,221,999	1,195,114	71,355,251	2,900,937	4.07
01.01.2024	35,491,125	1,721,755	60,146,638	1,081,514	95,637,763	2,803,269	2.93

Джерело: розраховано автором на основі згрупованих балансових залишків АТ КБ "ПРИВАТБАНК" [27].

За період з 01.01.2020 по 01.01.2024 обсяг кредитного портфеля АТ КБ "ПриватБанк" зріс на 34,6% або на 24,6 млрд грн, що свідчить про тенденцію до активного розширення кредитування. Це зростання було зумовлене збільшенням обсягів кредитів юридичних осіб на 20,6 млрд грн та фізичних осіб на 13 млрд грн. Водночас, частка резервів під знецінення кредитів залишалася на помірному рівні, що вказує на збереження контролю над якістю активів банку. Тенденція до зростання кредитного портфеля може бути пов'язана з відновленням економічної активності, зокрема через попит на кредити для бізнесу та населення.

Розглянемо кредитний портфель АТ "Райффайзен Банк" (табл. 3.15).

За період з 01.01.2020 по 01.01.2024 кредитний портфель АТ "Райффайзен Банк" виріс на 4,7 млрд грн або на 9,8%, що свідчить про позитивну тенденцію зростання обсягу кредитування, попри певні коливання в окремих сегментах.

Таблиця 3.15

### Портфель кредитів АТ "Райффайзен Банк"

Дата (станом на)	Кредити та заборгованість	Резерви під знецінення кредитів та	Кредити та заборгованість	Резерви під знецінення кредитів та	Всього кредитів, тис. грн.	Всього резервів, тис. грн.	Ставка, %
------------------	---------------------------	------------------------------------	---------------------------	------------------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------

	юридичних осіб, тис. грн.	заборгованості юридичних осіб, тис. грн.	фізичних осіб, тис. грн.	заборгованості фізичних осіб, тис. грн.			
01.01.2020	41,615,852	1,970,954	6,262,672	847,267	47,878,524	2,818,221	5.89

Продовження таблиці 3.15

Дата (станом на)	Кредити та заборгованість юридичних осіб, тис. грн.	Резерви під знецінення кредитів та заборгованості юридичних осіб, тис. грн.	Кредити та заборгованість фізичних осіб, тис. грн.	Резерви під знецінення кредитів та заборгованості фізичних осіб, тис. грн.	Всього кредитів, тис. грн.	Всього резервів, тис. грн.	Ставка, %
01.01.2021	39,976,357	1,033,479	6,038,606	847,897	46,014,963	1,881,376	4.09
01.01.2022	61,535,082	893,053	7,268,530	872,431	68,803,612	1,765,484	2.57
01.01.2023	57,370,468	7,272,263	4,451,085	2,336,210	61,821,553	9,608,473	15.54
01.01.2024	48,296,517	9,447,280	4,305,202	2,049,389	52,601,719	11,496,669	21.86

Джерело: розраховано автором на основі згрупованих балансових залишків АТ "Райффайзен Банк" [27].

Кредити юридичних осіб зросли на 6,7 млрд грн, а кредити фізичних осіб зменшилися на 1,96 млрд грн. Водночас, частка резервів під знецінення кредитів значно збільшилася — на 8,7 млрд грн, що вказує на зростання ризиків, зокрема через макроекономічну нестабільність. Зростання ставки резервування до 21,86% відображає необхідність створення більш значних резервів через зростаючі кредитні ризики в умовах загальної економічної ситуації та війни.

Розглянемо кредитний портфель АТ "УКРСИББАНК" (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

## Портфель кредитів АТ "УКРСИББАНК"

Дата (станом на)	Кредити та заборгованість юридичних осіб, тис. грн.	Резерви під знецінення кредитів та заборгованості юридичних осіб, тис. грн.	Кредити та заборгованість фізичних осіб, тис. грн.	Резерви під знецінення кредитів та заборгованості фізичних осіб, тис. грн.	Всього кредитів, тис. грн.	Всього резервів, тис. грн.	Ставка, %
01.01.2020	16,636,253	183,000	4,734,914	1,792,254	21,371,167	1,975,254	9.24
01.01.2021	16,456,135	118,676	4,610,903	1,858,704	21,067,038	1,977,380	9.39
01.01.2022	22,034,388	198,661	6,425,427	719,793	28,459,815	918,454	3.23
01.01.2023	14,508,072	866,437	1,807,877	3,219,290	16,315,949	4,085,727	25.04
01.01.2024	11,206,964	900,365	1,220,285	2,239,401	12,427,249	3,139,766	25.27

Джерело: розраховано автором на основі згрупованих балансових залишків АТ "УКРСИББАНК" [27].

За період з 01.01.2020 по 01.01.2024 кредитний портфель АТ "Укрсиббанк" зменшився на 8,9 млрд грн або на 41,6%, що вказує на тенденцію до скорочення обсягів кредитування. Це зниження обсягів кредитів юридичних осіб на 5,4 млрд грн та фізичних осіб на 3,5 млрд грн. Водночас, значне зростання резервів під



знецінення кредитів (на 1,2 млрд грн) та суттєве збільшення ставки резервування до 25,27% відображають необхідність більш ретельного управління ризиками в умовах економічної нестабільності. Така ситуація може бути зумовлена впливом війни, високими кредитними ризиками та змінами у фінансовій ситуації в країні, що вимагало посилення фінансових резервів для покриття можливих втрат.

Розглянемо кредитний портфель АТ "ОТП БАНК" (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

### Портфель кредитів АТ "ОТП БАНК"

Дата (станом на)	Кредити та заборгованість юридичних осіб, тис. грн.	Резерви під знецінення кредитів та заборгованості юридичних осіб, тис. грн.	Кредити та заборгованість фізичних осіб, тис. грн.	Резерви під знецінення кредитів та заборгованості фізичних осіб, тис. грн.	Всього кредитів, тис. грн.	Всього резервів, тис. грн.	Ставка, %
01.01.2020	17,764,692	1,482,449	7,546,701	2,867,496	25,311,393	4,349,945	17.19
01.01.2021	20,108,201	1,670,958	7,529,992	2,042,826	27,638,193	3,713,784	13.44
01.01.2022	31,290,204	1,560,228	9,170,253	1,841,651	40,460,457	3,401,879	8.41
01.01.2023	25,632,213	5,901,360	4,260,687	3,204,242	29,892,900	9,105,602	30.46
01.01.2024	21,908,479	5,636,807	2,953,420	2,440,343	24,861,899	8,077,150	32.49

Джерело: розраховано автором на основі згрупованих балансових залишків АТ "ОТП БАНК" [27].

За період з 01.01.2020 по 01.01.2024 кредитний портфель АТ "ОТП Банк" зменшився на 0,45 млрд грн або на 1,8%, що вказує на тенденцію до скорочення обсягів кредитування. Це зниження було зумовлене зменшенням обсягів кредитів юридичних осіб на 4,2 млрд грн та кредитів фізичних осіб на 4,6 млрд грн. Водночас, резерви під знецінення кредитів значно зросли на 3,7 млрд грн, що відображає посилення кредитних ризиків. Зростання ставки резервування до 32,49% свідчить про значне підвищення ризиків за кредитами, ймовірно, через макроекономічну нестабільність та загрози, пов'язані з війною, що змусило банк створити більші резерви для покриття потенційних втрат.

Розглянемо кредитний портфель АТ "ПУМБ" (табл. 3.18).

За період з 01.01.2020 по 01.01.2024 кредитний портфель АТ "ПУМБ" збільшився на 19,2 млрд грн або на 58,4%, що свідчить про значне зростання обсягів кредитування. Це зростання було зумовлене значним збільшенням кредитів

юридичних осіб на 21 млрд грн, хоча кредити фізичних осіб залишилися відносно стабільними.

Таблиця 3.18

## Портфель кредитів АТ "ПУМБ"

Дата (станом на)	Кредити та заборгованість юридичних осіб, тис. грн.	Резерви під знецінення кредитів та заборгованості юридичних осіб, тис. грн.	Кредити та заборгованість фізичних осіб, тис. грн.	Резерви під знецінення кредитів та заборгованості фізичних осіб, тис. грн.	Всього кредитів, тис. грн.	Всього резервів, тис. грн.	Ставка, %
01.01.2020	21,198,083	4,159,463	11,688,396	3,531,246	32,886,479	7,690,709	23.39
01.01.2021	23,211,131	3,262,279	14,362,077	2,218,447	37,573,208	5,480,726	14.59
01.01.2022	33,523,638	2,898,279	19,563,156	2,441,816	53,086,794	5,340,095	10.06
01.01.2023	33,878,973	7,036,663	9,891,265	8,421,295	43,770,238	15,457,958	35.32
01.01.2024	42,235,195	4,242,807	9,822,852	3,173,679	52,058,047	7,416,486	14.25

Джерело: розраховано автором на основі згрупованих балансових залишків АТ "ПУМБ" [27].

Резерви під знецінення кредитів істотно коливалися, зокрема у 2023 році збільшилися на 9,9 млрд грн, що свідчить про підвищення ризиків у портфелі. Ставка резервування зросла до 35,32% у 2023 році, а потім знизилася до 14,25% у 2024 році, що вказує на більш помірковану оцінку ризиків та покращення фінансової стабільності банку після значного збільшення резервів.

Проаналізуємо зобов'язання банків у вигляді залучених коштів клієнтів.

Розглянемо портфель поточних та депозитних рахунків АТ КБ "ПРИВАТБАНК" (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

## Портфель поточних та депозитних рахунків АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Дата (станом на)	Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ, тис. грн.	У тому числі кошти на вимогу, тис. грн.	Кошти фізичних осіб, тис. грн.	У тому числі кошти на вимогу, тис. грн.	Всього коштів клієнтів, тис. грн.
01.01.2020	50,195,106	39,550,501	181,013,289	81,667,279	231,208,395
01.01.2021	84,236,876	69,333,049	225,042,942	122,470,412	309,279,818
01.01.2022	95,089,824	82,583,290	226,373,290	136,601,788	321,463,114
01.01.2023	130,327,371	116,118,269	333,937,113	243,427,296	464,264,484
01.01.2024	157,329,253	144,632,730	391,513,964	314,201,681	548,843,217

Джерело: розраховано автором на основі згрупованих балансових залишків АТ КБ "ПРИВАТБАНК" [27].

За період з 01.01.2020 по 01.01.2024 портфель депозитних та поточних рахунків АТ КБ "ПриватБанк" збільшився на 317,6 млрд грн або на 137,5%, що свідчить про значне зростання залучених коштів. Це зростання було зумовлене як збільшенням коштів суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ на 107,1 млрд грн, так і коштів фізичних осіб на 210,5 млрд грн. Зокрема, значне зростання коштів на вимогу як у корпоративному, так і у фізичному сегменті вказує на збільшення ліквідності клієнтів, а також на підвищений попит на поточні рахунки. Така динаміка може бути результатом стабільного функціонування банківської системи, активного залучення нових клієнтів та зміцнення довіри до банку в умовах економічної нестабільності та високих ризиків.

Розглянемо портфель поточних та депозитних рахунків АТ "Райффайзен Банк" (табл. 3.20)

Таблиця 3.20

#### Портфель поточних та депозитних рахунків АТ "Райффайзен Банк"

Дата (станом на)	Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ, тис. грн.	У тому числі кошти на вимогу, тис. грн.	Кошти фізичних осіб, тис. грн.	У тому числі кошти на вимогу, тис. грн.	Всього коштів клієнтів, тис. грн.
01.01.2020	40,231,219	34,264,990	26,257,140	16,946,462	66,488,359
01.01.2021	53,583,120	50,344,765	34,273,123	29,345,059	87,856,243
01.01.2022	64,344,649	58,846,835	42,527,303	38,116,241	106,871,952
01.01.2023	85,598,345	79,399,703	57,247,771	47,315,635	142,846,116
01.01.2024	98,018,121	78,074,088	59,923,897	45,897,182	157,942,018

Джерело: розраховано автором на основі згрупованих балансових залишків АТ "Райффайзен Банк" [27].

За період з 01.01.2020 по 01.01.2024 портфель депозитних та поточних рахунків АТ "Райффайзен Банк" зріс на 91,45 млрд грн або на 137,7%. Збільшення відбулося як за рахунок коштів суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ, які вирости на 57,79 млрд грн, так і за рахунок коштів фізичних осіб, що зросли на 33,67 млрд грн. Особливо суттєво зріс обсяг коштів на вимогу у сегменті як юридичних, так і фізичних осіб, що вказує на підвищену ліквідність і довіру до банку в умовах економічної невизначеності. Це зростання також може свідчити про активнішу роботу банку на ринку та покращення фінансових умов для клієнтів.

Розглянемо портфель поточних та депозитний рахунків АТ "УКРСИББАНК" (табл. 3.21).

За період з 01.01.2020 по 01.01.2024 портфель депозитних та поточних рахунків АТ "УКРСИББАНК" збільшився на 74,31 млрд грн або на 167,7%.

Таблиця 3.21

## Портфель поточних та депозитних рахунків АТ "УКРСИББАНК"

Дата (станом на)	Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ, тис. грн.	У тому числі кошти на вимогу, тис. грн.	Кошти фізичних осіб, тис. грн.	У тому числі кошти на вимогу, тис. грн.	Всього коштів клієнтів, тис. грн.
01.01.2020	26,100,881	21,659,211	18,248,819	16,867,950	44,349,700
01.01.2021	36,978,753	34,634,410	25,258,851	23,767,296	62,237,604
01.01.2022	37,749,691	34,425,311	28,371,367	27,218,129	66,121,058
01.01.2023	56,926,956	54,294,486	35,735,612	34,993,033	92,662,568
01.01.2024	77,296,585	56,362,959	41,363,034	33,130,063	118,659,619

Джерело: розраховано автором на основі згрупованих балансових залишків АТ "УКРСИББАНК" [27].

Зростання коштів суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ на 51,19 млрд грн та коштів фізичних осіб на 23,02 млрд грн вказує на позитивну динаміку залучення ресурсів як у корпоративному, так і у приватному сегменті. Важливу роль у цьому відіграло зростання коштів на вимогу, що демонструє підвищену ліквідність та стабільність банку в умовах економічної нестабільності. Така тенденція відображає збільшення довіри до банку та його ефективну роботу з клієнтами.

Розглянемо портфель поточних та депозитних рахунків АТ "ОТП БАНК" (табл. 3.22)

Таблиця 3.22

## Портфель поточних та депозитних рахунків АТ "ОТП БАНК"

Дата (станом на)	Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ, тис. грн.	У тому числі кошти на вимогу, тис. грн.	Кошти фізичних осіб, тис. грн.	У тому числі кошти на вимогу, тис. грн.	Всього коштів клієнтів, тис. грн.
01.01.2020	20,615,241	19,504,872	14,564,171	10,219,089	35,179,412
01.01.2021	28,276,558	26,418,345	19,340,579	15,615,723	47,617,137
01.01.2022	36,170,304	33,043,584	20,696,910	17,313,121	56,867,214
01.01.2023	52,491,095	50,101,625	25,128,430	19,403,589	77,619,525
01.01.2024	55,872,935	49,895,276	25,871,610	16,659,944	81,744,545

Джерело: розраховано автором на основі згрупованих балансових залишків АТ "ОТП БАНК" [27].

За період з 01.01.2020 по 01.01.2024 портфель депозитних та поточних рахунків АТ "ОТП БАНК" збільшився на 46,56 млрд грн або на 132,8%. Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ виросли на 35,26 млрд грн, а кошти фізичних осіб — на 11,31 млрд грн. Зокрема, кошти на вимогу в обох сегментах клієнтів показали стабільне зростання, що свідчить про підвищену ліквідність та надійність банку. Така динаміка свідчить про збільшення довіри до банку, а також про ефективне залучення коштів, зокрема у корпоративному сегменті, що позитивно впливає на стабільність фінансової установи в умовах економічної невизначеності.

Розглянемо портфель поточних та депозитних рахунків АТ "ПУМБ" (табл. 3.23)

Таблиця 3.23

#### Портфель поточних та депозитних рахунків АТ "ПУМБ"

Дата (станом на)	Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ, тис. грн.	У тому числі кошти на вимогу, тис. грн.	Кошти фізичних осіб, тис. грн.	У тому числі кошти на вимогу, тис. грн.	Всього коштів клієнтів, тис. грн.
01.01.2020	21,927,430	16,401,920	20,625,623	8,544,323	42,553,053
01.01.2021	30,158,660	23,482,689	27,148,082	15,139,923	57,306,742
01.01.2022	45,523,153	35,677,855	35,125,230	19,704,393	80,648,383
01.01.2023	52,119,199	43,833,021	38,046,277	23,883,795	90,165,476
01.01.2024	78,827,938	55,237,129	47,551,197	25,791,395	126,379,135

Джерело: розраховано автором на основі згрупованих балансових залишків АТ "ПУМБ" [27].

За період з 01.01.2020 по 01.01.2024 портфель депозитних та поточних рахунків АТ "ПУМБ" збільшився на 83,83 млрд грн або на 197,1%. Кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ зросли на 56,9 млрд грн, а кошти фізичних осіб — на 26,93 млрд грн. Особливо значне зростання спостерігається у коштах на вимогу, як серед юридичних осіб, так і серед фізичних осіб, що вказує на збільшення ліквідності банку та високий рівень довіри до нього в умовах економічної нестабільності. Ця тенденція відображає позитивний вплив стратегії залучення депозитів та підтримки стабільності банківських операцій.

Проаналізуємо доходну та витратну частину операційної діяльності банків, що досліджуються.

Розглянемо процентні доходи АТ КБ "ПРИВАТБАНК" (табл. 3.24).

З 2019 по 2023 рік процентні доходи АТ КБ "ПРИВАТБАНК" збільшились на 95,7%, що пов'язано з підвищенням процентних ставок, зростанням попиту на кредити та активізацією операцій з цінними паперами. Особливо великий ріст спостерігається в 2023 році, коли доходи від цінних паперів значно зросли через інвестиційну активність банку.

Таблиця 3.24

Процентні доходи АТ КБ "ПРИВАТБАНК" за період 2019-2023 рр.

Дата (За 12 місяців)	Доходи від операцій з юридичними особами, тис. грн.	Доходи від операцій з фізичними особами, тис. грн.	Доходи від операцій з цінними паперами, тис. грн.	Всього процентного доходу, тис. грн.	Зміна рік до року, %
2019	14,819,920	19,021,038	0	33,840,958	н/д
2020	2,129,224	18,157,060	13,276,800	33,563,084	-1
2021	2,422,032	18,164,523	15,266,974	35,853,529	7
2022	3,900,936	15,755,855	24,028,713	43,685,504	22
2023	8,149,998	20,292,141	37,795,139	66,237,278	52

Джерело: розраховано автором на основі згрупованого фінансового результату АТ КБ "ПРИВАТБАНК" [27].

Інфляція та девальвація гривні також могли вплинути на зростання доходів, адже банки підвищували ставки для захисту від валютних ризиків і забезпечення прибутковості.

Розглянемо процентні доходи АТ "Райффайзен Банк" (табл. 3.25)

Таблиця 3.25

Процентні доходи АТ "Райффайзен Банк" за період 2019-2023 рр.

Дата (За 12 місяців)	Доходи від операцій з юридичними особами, тис. грн.	Доходи від операцій з фізичними особами, тис. грн.	Доходи від операцій з цінними паперами, тис. грн.	Всього процентного доходу, тис. грн.	Зміна рік до року, %
2019	8,129,258	1,842,344	0	9,971,602	н/д
2020	5,262,924	2,248,788	1,992,167	9,503,879	-5
2021	5,178,184	2,351,457	2,462,341	9,991,982	5
2022	7,308,825	2,392,451	5,569,859	15,271,135	53
2023	8,216,698	1,724,884	10,538,730	20,480,312	34

Джерело: розраховано автором на основі згрупованого фінансового результату АТ "Райффайзен Банк" [27].

З 2019 по 2023 рік процентні доходи АТ "Райффайзен Банк" зросли на 105%, що зумовлено зростанням доходів від операцій з цінними паперами та підвищенням ставок за кредитами. В 2022 та 2023 роках спостерігається суттєвий ріст доходів від цінних паперів, що може бути результатом збільшення інвестиційних операцій банку через високу волатильність на фінансових ринках. Зниження доходів від операцій з фізичними особами у 2023 році, ймовірно, пов'язано з меншою кредитною активністю клієнтів та високими процентними ставками.

Розглянемо процентні доходи АТ "УКРСИББАНК" (табл. 3.26)

Таблиця 3.26

Процентні доходи АТ "УКРСИББАНК" за період 2019-2023 рр.

Дата (За 12 місяців)	Доходи від операцій з юридичними особами, тис. грн.	Доходи від операцій з фізичними особами, тис. грн.	Доходи від операцій з цінними паперами, тис. грн.	Всього процентного доходу, тис. грн.	Зміна рік до року, %
2019	3,741,326	1,519,577	0	5,260,903	н/д
2020	1,474,113	1,534,272	1,002,465	4,010,850	-24
2021	1,325,393	1,626,933	1,086,899	4,039,225	1
2022	2,527,012	1,912,895	4,642,412	9,082,319	125
2023	3,187,958	1,059,040	8,756,713	13,003,711	43

Джерело: розраховано автором на основі згрупованого фінансового результату АТ "УКРСИББАНК" [27].

З 2019 по 2023 рік процентні доходи АТ "УКРСИББАНК" збільшилися на 147%, що зумовлено значним зростанням доходів від операцій з цінними паперами. В 2022 та 2023 роках доходи від операцій з цінними паперами вирости в кілька разів, що свідчить про активні інвестиційні стратегії банку та використання можливостей на фінансових ринках. Зниження доходів від фізичних осіб у 2023 році може бути наслідком меншої кредитної активності серед клієнтів, частково через високі процентні ставки та економічну нестабільність.

Розглянемо процентні доходи АТ "ОТП БАНК" (табл. 3.27).

Таблиця 3.27

Процентні доходи АТ "ОТП БАНК" за період 2019-2023 рр.

Дата (За 12 місяців)	Доходи від операцій з юридичними особами, тис. грн.	Доходи від операцій з фізичними особами, тис. грн.	Доходи від операцій з цінними паперами, тис. грн.	Всього процентного доходу, тис. грн.	Зміна рік до року, %
2019	3,364,327	1,936,214	0	5,300,541	н/д

2020	2,147,046	1,901,330	914,539	4,962,915	-6
2021	2,501,353	2,418,854	850,090	5,770,297	16
2022	3,566,596	2,313,737	2,907,497	8,787,830	52
2023	4,053,946	1,249,275	6,818,306	12,121,527	38

Джерело: розраховано автором на основі згрупованого фінансового результату АТ "ОТП БАНК" [27].

З 2019 по 2023 рік процентні доходи АТ "ОТП БАНК" збільшилися на 129%, що обумовлено значним зростанням доходів від операцій з цінними паперами. Протягом цього періоду доходи від операцій з цінними паперами зросли в кілька разів, що вказує на активне використання банком можливостей на ринку капіталу. Зменшення доходів від фізичних осіб у 2023 році може бути результатом високих ставок за кредитами та меншої активності клієнтів у споживчому кредитуванні на тлі економічної нестабільності.

Розглянемо процентні доходи АТ "ПУМБ" (табл. 3.28).

Таблиця 3.28

Процентні доходи АТ "ПУМБ" за період 2019-2023 рр.

Дата (За 12 місяців)	Доходи від операцій з юридичними особами, тис. грн.	Доходи від операцій з фізичними особами, тис. грн.	Доходи від операцій з цінними паперами, тис. грн.	Всього процентного доходу, тис. грн.	Зміна рік до року, %
2019	4,014,415	3,768,414	0	7,782,829	н/д
2020	2,809,265	5,055,370	1,371,272	9,235,907	19
2021	3,258,998	6,718,529	1,856,571	11,834,098	28
2022	4,754,261	6,521,096	3,620,097	14,895,454	26
2023	6,989,125	4,664,833	8,610,592	20,264,550	36

Джерело: розраховано автором на основі згрупованого фінансового результату АТ "ПУМБ" [27].

За період з 2019 по 2023 рік процентні доходи АТ "ПУМБ" збільшилися на 160%, що в основному обумовлено зростанням доходів від операцій з юридичними особами та цінними паперами. Зокрема, доходи від операцій з юридичними особами за цей період зросли на 73%, що може свідчити про зростання попиту на корпоративне кредитування та активну роботу банку з бізнес-клієнтами. Зростання доходів від операцій з цінними паперами у 2023 році також відображає стратегічний акцент банку на інвестиційні продукти. Зниження доходів від фізичних осіб у 2023 році може бути пов'язане зі зниженням активності населення в умовах економічної невизначеності та зростанням ставок за кредитами.



Розглянемо процентні витрати АТ КБ "ПРИВАТБАНК" (табл. 3.29).

За період з 2019 по 2023 рік процентні витрати АТ КБ "Приватбанк" значно зменшилися до 2022 року, але в 2023 році відбулося їх різке зростання на 76%. Зменшення витрат у 2020–2022 роках було обумовлено, зокрема, оптимізацією витрат на залучення ресурсів, зниженням ставок за депозитами і меншими витратами на фізичних осіб, що могло бути результатом зниження процентних ставок за депозитами в умовах економічної ситуації.

Таблиця 3.29

Процентні витрати АТ КБ "ПРИВАТБАНК" за період 2019-2023 рр.

Дата (За 12 місяців)	Витрати від операцій з юридичними особами, тис. грн.	Витрати від операцій з фізичними особами, тис. грн.	Інші процентні витрати, тис. грн.	Всього процентних витрат, тис. грн.	Зміна рік до року, %
2019	2,850,743	11,311,458	11,948	14,174,149	н/д
2020	1,500,199	10,454,552	6,692	11,961,443	-16
2021	404,206	6,131,507	898	6,536,611	-45
2022	435,758	3,332,229	101	3,768,088	-42
2023	310,302	6,305,907	100	6,616,309	76

Джерело: розраховано автором на основі згрупованого фінансового результату АТ КБ "ПРИВАТБАНК" [27].

У 2023 році спостерігалось зростання витрат, яке, ймовірно, пов'язане з підвищенням процентних ставок для залучення нових депозитів, а також можливими змінами в структурах обслуговування клієнтів і зростанням потреби в ресурсах через інфляцію та економічні виклики

Розглянемо процентні витрати АТ "Райффайзен Банк" (табл. 3.30).

Таблиця 3.30

Процентні витрати АТ "Райффайзен Банк" за період 2019-2023 рр.

Дата (За 12 місяців)	Витрати від операцій з юридичними особами, тис. грн.	Витрати від операцій з фізичними особами, тис. грн.	Інші процентні витрати, тис. грн.	Всього процентних витрат, тис. грн.	Зміна рік до року, %
2019	1,827,103	961,049	10,012	2,798,164	н/д
2020	1,435,985	778,701	17,102	2,231,788	-20
2021	1,184,550	595,351	7,921	1,787,822	-20
2022	1,822,040	609,858	9,518	2,441,416	37
2023	3,018,917	833,771	1,210	3,853,898	58

Джерело: розраховано автором на основі згрупованого фінансового результату АТ "Райффайзен Банк" [27].

З 2019 по 2023 рік процентні витрати АТ "Райффайзен Банк" демонструють загальну тенденцію до зниження до 2021 року, після чого спостерігається різке збільшення витрат у 2022–2023 роках. Зменшення витрат у 2020–2021 роках, ймовірно, було пов'язано з оптимізацією депозитної політики та зниженням витрат на залучення ресурсів у період економічної нестабільності, що могло бути зумовлено адаптацією банку до змінюваних умов ринку. Водночас зростання процентних витрат у 2022 і 2023 роках відображає зміни в макроекономічному середовищі, зокрема збільшення процентних ставок і підвищену конкуренцію за ресурси, що могло привести до значного зростання витрат на залучення депозитів і фінансування діяльності банку.

Розглянемо процентні витрати АТ "УКРСИББАНК" (табл. 3.31).

Таблиця 3.31

Процентні витрати АТ "УКРСИББАНК" за період 2019-2023 рр.

Дата (За 12 місяців)	Витрати від операцій з юридичними особами, тис. грн.	Витрати від операцій з фізичними особами, тис. грн.	Інші процентні витрати, тис. грн.	Всього процентних витрат, тис. грн.	Зміна рік до року, %
2019	827,861	165,265	37,014	1,030,140	н/д
2020	504,264	154,337	4,277	662,878	-36
2021	195,944	115,907	0	311,851	-53
2022	236,926	72,228	0	309,154	-1
2023	800,587	206,045	0	1,006,632	226

Джерело: розраховано автором на основі згрупованого фінансового результату АТ "УКРСИББАНК" [27].

З 2019 по 2023 рік процентні витрати АТ "УКРСИББАНК" демонструють значне зниження до 2021 року, після чого відзначається різке збільшення витрат у 2023 році. Зменшення витрат у 2020–2021 роках можна пояснити зниженням обсягів залучення депозитів, можливо, через зменшення ставок або адаптацію до нових умов ринку. Падіння витрат у 2021 році відображає оптимізацію кредитних умов і зниження витрат на залучення коштів. Однак значне зростання витрат у 2023 році, ймовірно, пов'язане зі зміною умов фінансування, збільшенням ставок і активізацією конкуренції на ринку депозитів.

Розглянемо процентні витрати АТ "ОТП БАНК" (табл. 3.32).

Таблиця 3.32

### Процентні витрати АТ "ОТП БАНК" за період 2019-2023 рр.

Дата (За 12 місяців)	Витрати від операцій з юридичними особами, тис. грн.	Витрати від операцій з фізичними особами, тис. грн.	Інші процентні витрати, тис. грн.	Всього процентних витрат, тис. грн.	Зміна рік до року, %
2019	1,139,710	513,616	0	1,653,326	н/д

Продовження таблиці 3.32

Дата (За 12 місяців)	Витрати від операцій з юридичними особами, тис. грн.	Витрати від операцій з фізичними особами, тис. грн.	Інші процентні витрати, тис. грн.	Всього процентних витрат, тис. грн.	Зміна рік до року, %
2020	851,929	534,193	0	1,386,122	-16
2021	681,221	406,929	0	1,088,150	-21
2022	1,563,786	392,427	0	1,956,213	80
2023	2,694,308	786,510	0	3,480,818	78

Джерело: розраховано автором на основі згрупованого фінансового результату АТ "ОТП БАНК" [27].

З 2019 по 2023 рік процентні витрати АТ "ОТП Банк" знижувалися до 2021 року, а потім значно зросли у 2022–2023 роках. Зниження витрат у 2020 і 2021 роках могло бути результатом зменшення обсягів кредитування та депозитів через економічну нестабільність або зниження ставок на ринку. Проте у 2022 і 2023 роках спостерігається різке збільшення процентних витрат. Це може бути спричинено підвищенням процентних ставок, зростанням вартості залучених коштів, а також зміною ринкових умов, що зумовило підвищення витрат на фінансування для банку.

Розглянемо процентні витрати АТ "ПУМБ" (табл. 3.33).

Таблиця 3.33

### Процентні витрати АТ "ПУМБ" за період 2019-2023 рр.

Дата (За 12 місяців)	Витрати від операцій з юридичними особами, тис. грн.	Витрати від операцій з фізичними особами, тис. грн.	Інші процентні витрати, тис. грн.	Всього процентних витрат, тис. грн.	Зміна рік до року, %
2019	1,347,994	1,132,589	10,147	2,490,730	н/д
2020	1,078,723	1,293,235	17,040	2,388,998	-4
2021	1,528,172	1,034,164	40,870	2,603,206	9
2022	3,363,154	1,360,537	17,212	4,740,903	82
2023	5,654,453	2,244,611	2	7,899,066	67

Джерело: розраховано автором на основі згрупованого фінансового результату АТ "ПУМБ" [27].

Процентні витрати АТ "ПУМБ" в період з 2019 по 2023 рік значно зросли, особливо в 2022–2023 роках. Спочатку, у 2020 році, витрати на процентні платежі

знизились через зменшення обсягів операцій або зниження ставок на ринку, але вже в 2021 році вони збільшилися через зростання кредитного портфеля та фінансування. Найбільше зростання процентних витрат спостерігається в 2022–2023 роках, що може бути зумовлено підвищенням обсягів кредитування та залучення коштів, а також зростанням процентних ставок у відповідь на зміни економічної ситуації, інфляційні процеси та підвищену конкуренцію за кошти.

Проаналізуємо загальні доходи та витрати банків та динаміку чистого фінансового результату.

Розглянемо динаміку доходів, витрат та чистого фінансового результату АТ КБ "ПРИВАТБАНК" (табл. 3.34).

Таблиця 3.34

Динаміка доходів, витрат та чистого прибутку АТ КБ "ПРИВАТБАНК" за період 2019-2023 рр.

Дата (За 12 місяців)	Всього доходів, тис. грн.	Всього витрат, тис. грн.	Прибуток/(збиток) після оподаткування, тис. грн.	Зміна рік до року, %
2019	47,635,315	15,026,480	32,609,220	н/д
2020	53,463,078	29,166,418	24,302,225	-25
2021	50,937,542	15,870,434	35,050,411	44
2022	73,233,272	38,561,286	30,197,968	-14
2023	101,637,532	28,872,273	37,764,685	25

Джерело: розраховано автором на основі згрупованого фінансового результату АТ КБ "ПРИВАТБАНК" [27].

У 2019 році банк зафіксував стабільні показники зростання, із доходами в 47,6 млрд грн і прибутком 32,6 млрд грн. Проте вже в 2020 році витрати різко зросли (на 94%), що призвело до зниження прибутку на 25%, хоча доходи залишились на високому рівні (зростання на 12%). В основному витрати зросли через збільшення процентних витрат, що частково пов'язано з економічними викликами внаслідок пандемії COVID-19.

У 2021 році банк продемонстрував відновлення прибутковості, з прибутком 35,1 млрд грн, що на 44% більше, ніж у 2020 році. Це стало можливим завдяки зростанню доходів від операцій з юридичними особами та покращенню показників по операціях з цінними паперами. Водночас витрати знизились на 46%, що дозволило забезпечити значне покращення результатів.

У 2022 році банк збільшив доходи на 44% (до 73,2 млрд грн), однак витрати також зросли на 30%, що мало відбиток на зростанні прибутку (86%). Причиною цього було зростання процентних витрат, які в умовах економічної нестабільності (включаючи війну) підвищили загальну вартість фінансових операцій.

У 2023 році прибуток збільшився ще на 25% (до 37,8 млрд грн), що свідчить про ефективне управління витратами, зокрема через зниження процентних витрат на 25%. Зростання доходів на 38% також стало результатом збільшення обсягів операцій з юридичними особами та успішної роботи з цінними паперами. Всі ці фактори дозволили банку значно покращити свій фінансовий результат, попри високі витрати на операції з фізичними особами.

Розглянемо динаміку доходів, витрат та чистого фінансового результату АТ "Райффайзен Банк" (табл. 3.35).

Таблиця 3.35

Динаміка доходів, витрат та чистого прибутку АТ "Райффайзен Банк" за період 2019-2023 рр.

Дата (За 12 місяців)	Всього доходів, тис. грн.	Всього витрат, тис. грн.	Прибуток/(збиток) після оподаткування, тис. грн.	Зміна рік до року, %
2019	11,125,219	5,327,636	4,748,714	н/д
2020	11,399,160	6,405,431	4,074,830	-14
2021	12,672,633	6,725,670	4,873,339	20
2022	19,387,257	17,372,977	1,572,799	-68
2023	22,587,248	12,851,748	4,781,247	204

Джерело: розраховано автором на основі згрупованого фінансового результату АТ "Райффайзен Банк" [27].

У 2019 році банк продемонстрував стабільні фінансові показники, з доходами в 11,1 млрд грн і прибутком 4,75 млрд грн. Проте в 2020 році, незважаючи на невелике зростання доходів (на 2%), витрати зросли на 20%, що призвело до зниження прибутку на 14%. Це могло бути зумовлено додатковими витратами, пов'язаними з адаптацією до економічних умов пандемії COVID-19 та можливою необхідністю створення резервів під можливі ризики.

У 2021 році доходи зросли на 11% (до 12,7 млрд грн), що дозволило банку повернутися до зростання прибутку (на 20%) до 4,87 млрд грн. Причиною зростання

доходів було поліпшення умов для бізнесу, а також зростання процентних доходів, які підтримували позитивний фінансовий результат.

У 2022 році, незважаючи на значне зростання доходів (на 53%), витрати також зросли на 158%, що знизило прибуток до 1,57 млрд грн (падіння на 68%). Це відбулося через різке збільшення витрат на резерви та створення фінансових подушок безпеки через високий рівень ризику, пов'язаний з економічною нестабільністю, спричиненою війною в Україні.

Однак у 2023 році банк продемонстрував значне відновлення, з доходами, що зросли на 16% (до 22,6 млрд грн), а витрати зменшились на 26%. Це дозволило отримати прибуток у розмірі 4,78 млрд грн, що є значним зростанням порівняно з попереднім роком (204%). Основними факторами стали зменшення витрат, а також зростання ефективності управління фінансовими активами та зміни в умовах ринку.

Розглянемо динаміку доходів, витрат та чистого фінансового результату АТ "УКРСИББАНК" (табл. 3.36).

Таблиця 3.36

Динаміка доходів, витрат та чистого прибутку АТ "УКРСИББАНК" за період 2019-2023 рр.

Дата (За 12 місяців)	Всього доходів, тис. грн.	Всього витрат, тис. грн.	Прибуток/(збиток) після оподаткування, тис. грн.	Зміна рік до року, %
2019	7,009,798	4,138,598	2,580,448	н/д
2020	6,086,469	4,493,486	1,312,021	-49
2021	6,753,965	4,971,157	1,454,486	11
2022	12,574,447	8,238,753	3,558,683	145
2023	15,414,264	6,823,565	4,220,309	19

Джерело: розраховано автором на основі згрупованого фінансового результату АТ "УКРСИББАНК" [27].

У 2019 році банк показав стабільні показники з доходами в 7 млрд грн і прибутком 2,58 млрд грн, що стало основою для подальшого розвитку. Однак у 2020 році, через економічні наслідки пандемії COVID-19, доходи знизились на 13% (до 6,09 млрд грн), а витрати зросли на 9%, що призвело до значного зниження прибутку на 49%, до 1,31 млрд грн. Це могло бути зумовлено зростанням резервів під можливі ризики та загальним економічним спадом.

У 2021 році відбулося незначне зростання доходів на 11%, до 6,75 млрд грн, при цьому витрати збільшилися на 10%, що призвело до помірною зростання прибутку на 11%, до 1,45 млрд грн. Це зростання могло бути пов'язане з покращенням економічної ситуації, стабілізацією внутрішнього ринку та адаптацією до нових умов.

2022 рік став переломним для банку, коли доходи зросли на 86%, до 12,57 млрд грн, в основному завдяки активному залученню коштів клієнтів та збільшенню процентних доходів. Однак витрати також зросли (на 65%), що, незважаючи на значне зростання доходів, призвело до помірною зростання прибутку на 145% — до 3,56 млрд грн. Це могло бути зумовлено необхідністю створення резервів для покриття ризиків, пов'язаних з економічною та політичною ситуацією в Україні.

У 2023 році, незважаючи на зниження темпів зростання витрат (падіння на 17%), доходи зросли на 23% (до 15,41 млрд грн), а прибуток збільшився на 19%, до 4,22 млрд грн. Це свідчить про стабільність фінансових показників банку, попри складні економічні умови, завдяки ефективному управлінню доходами та витратами.

Розглянемо динаміку доходів, витрат та чистого фінансового результату АТ "ОТП БАНК" (табл. 3.37).

Таблиця 3.37

Динаміка доходів, витрат та чистого прибутку АТ "ОТП БАНК" за період  
2019-2023 рр.

Дата (За 12 місяців)	Всього доходів, тис. грн.	Всього витрат, тис. грн.	Прибуток/(збиток) після оподаткування, тис. грн.	Зміна рік до року, %
2019	5,548,758	2,454,393	2,536,756	н/д
2020	5,358,529	3,239,180	1,733,722	-32
2021	6,611,751	3,261,021	2,745,111	58
2022	8,990,119	8,263,708	597,106	-78
2023	10,384,868	2,962,029	3,712,307	522

Джерело: розраховано автором на основі згрупованого фінансового результату АТ "ОТП БАНК" [27].

У 2019 році банк показав стабільні фінансові результати з доходами на рівні 5,55 млрд грн та прибутком 2,54 млрд грн, що забезпечило позитивну базу для розвитку. Однак, у 2020 році, через економічний спад, пов'язаний з пандемією

COVID-19, доходи знизались на 3% до 5,36 млрд грн, а витрати зросли на 32%, що призвело до значного зниження прибутку на 32% (до 1,73 млрд грн). Це було обумовлено збільшенням витрат на створення резервів для покриття кредитних ризиків і загальним зростанням операційних витрат.

У 2021 році банку вдалося відновити свою фінансову стабільність, зокрема, доходи зросли на 23% до 6,61 млрд грн, а витрати зросли лише на 1%. Це дозволило отримати прибуток на рівні 2,75 млрд грн, що на 58% більше порівняно з попереднім роком. Відновлення прибутковості могло бути результатом зростання процентних доходів і зниження фінансових резервів після пандемії.

Однак у 2022 році, з огляду на загострення економічної ситуації в Україні, доходи зросли на 36%, до 8,99 млрд грн, але витрати значно зросли на 154%, до 8,26 млрд грн, що призвело до зниження прибутку на 78% (до 597 млн грн). Це, ймовірно, пов'язано з необхідністю створення додаткових резервів через політичну і економічну нестабільність, а також підвищенням витрат на підтримку операцій в умовах війни.

У 2023 році банк відновився з рекордним зростанням доходів на 15%, до 10,38 млрд грн, при цьому витрати зменшились на 64%. Це дозволило отримати прибуток 3,71 млрд грн, що на 522% більше порівняно з попереднім роком. Значне покращення результатів у 2023 році може бути зумовлене стабілізацією операційної діяльності банку, зменшенням витрат на резерви та більш ефективним управлінням активами і пасивами.

Розглянемо динаміку доходів, витрат та чистого фінансового результату АТ "ПУМБ" (табл. 3.38).

Таблиця 3.38

Динаміка доходів, витрат та чистого прибутку АТ "ПУМБ" за період 2019-2023 рр.

Дата (За 12 місяців)	Всього доходів, тис. грн.	Всього витрат, тис. грн.	Прибуток/(збиток) після оподаткування, тис. грн.	Зміна рік до року, %
2019	7,591,895	4,430,893	2,603,718	н/д
2020	9,078,466	5,913,181	2,608,093	0
2021	11,917,728	6,806,456	4,187,592	61
2022	15,452,663	15,938,002	-397,723	-109
2023	16,043,683	7,806,250	3,955,475	-1095



Джерело: розраховано автором на основі згрупованого фінансового результату АТ "ПУМБ" [27].

У 2019 році банк досяг стабільних результатів з доходами на рівні 7,59 млрд грн і прибутком 2,60 млрд грн. Витрати в той час становили 4,43 млрд грн, що забезпечило банку прибутковість у розмірі 34%. У 2020 році доходи зросли на 19%, досягнувши 9,08 млрд грн, однак витрати також збільшилися на 33%, що призвело до практично незмінного прибутку (2,61 млрд грн), що свідчить про певну оптимізацію витрат, але обмежений потенціал для росту прибутковості через збільшення операційних витрат.

2021 рік став періодом значного зростання доходів на 31%, до 11,92 млрд грн, а прибуток зріс на 61%, до 4,19 млрд грн. Це зростання доходів було пов'язане з підвищенням процентних доходів і результативним управлінням активами, що дозволило значно покращити фінансові результати.

Проте у 2022 році банк зазнав значних труднощів через економічні та політичні зміни в Україні. Доходи зросли до 15,45 млрд грн, але витрати також збільшились на 134% до 15,94 млрд грн, що призвело до збитку на рівні 397,7 млн грн. Цей різкий зріст витрат можна пояснити необхідністю створення резервів і підтримкою банківських операцій в умовах політичної та економічної нестабільності в Україні.

У 2023 році, незважаючи на деяке зниження витрат до 7,81 млрд грн, банк зазнав суттєвих фінансових труднощів, що призвело до збитку в розмірі 3,96 млрд грн, що є негативною зміною на 1095%. Це вказує на те, що, незважаючи на зниження витрат, інші фактори, такі як високі резерви та потенційно зменшення доходів від клієнтів через економічну кризу та падіння платоспроможності населення, суттєво вплинули на фінансовий результат.

Розглянемо динаміку коефіцієнтів діяльності банківського сектору, зокрема:

1. ROA – рентабельність активів (розраховується як чистий прибуток поділений на середній рівень активів).

2. ROE – рентабельність власного капіталу (розраховується як чистий прибуток поділений на середній рівень власного капіталу).

3. NIM – коефіцієнт чистого процентного доходу (розраховується як чистий процентний дохід поділений на середній рівень активів, що приносять дохід).

4. LDR – співвідношення позик та депозитів (розраховується як загальна сума позик поділена на загальну суму депозитів).

Проаналізуємо результати розрахунків коефіцієнтів (табл. 3.39).

Таблиця 3.39

## Динаміка коефіцієнтів діяльності Банків за 2019-2023 рр.

АТ КБ "ПРИВАТБАНК"	ROA, %	ROE, %	NIM, %	LDR, %
2019	6.1	75.8	12.1	26.4
2020	4.3	45.3	10.8	18.4
2021	6.1	58.7	12.3	21.8
2022	4.6	48.5	12.7	15.4
2023	4.7	53.0	14.0	17.4
АТ "Райффайзен Банк"	ROA, %	ROE, %	NIM, %	LDR, %
2019	5.3	38.5	11.5	4.2
2020	3.9	31.5	9.8	2.1
2021	3.9	34.2	8.8	1.7
2022	1.0	9.6	10.8	6.7
2023	2.4	24.6	12.0	7.3
АТ "УКРСИББАНК"	ROA, %	ROE, %	NIM, %	LDR, %
2019	4.6	38.2	9.5	48.0
2020	2.0	17.6	6.2	34.0
2021	1.9	16.5	5.7	43.0
2022	3.7	31.4	10.6	18.0
2023	3.3	27.7	10.9	10.0
АТ "ОТП БАНК"	ROA, %	ROE, %	NIM, %	LDR, %
2019	5.8	38.9	10.5	72.0
2020	3.1	20.0	7.6	58.0
2021	4.0	26.6	7.9	71.0
2022	0.7	5.3	9.2	39.0
2023	3.5	27.0	9.9	30.0
АТ "ПУМБ"	ROA, %	ROE, %	NIM, %	LDR, %
2019	4.2	33.8	11.4	77.0
2020	3.6	27.8	11.7	66.0
2021	4.4	37.6	11.3	66.0
2022	-0.3	-3.3	10.4	49.0
2023	2.7	27.2	10.5	41.0
Всього	ROA, %	ROE, %	NIM, %	LDR, %
2019	3.0	32.9	7.5	61.0
2020	1.9	19.4	6.8	51.0
2021	0.0	0.0	1.1	43.0
2022	0.9	9.3	8.6	50.0

2023	2.8	32.5	9.5	73.0
------	-----	------	-----	------

Джерело: розраховано автором на основі згрупованих балансових залишків [27].

АТ КБ "ПРИВАТБАНК" показує стабільні й досить високі значення коефіцієнтів. ROA коливається від 6.1% у 2019 році до 4.7% у 2023 році, що свідчить про достатньо ефективне використання активів, хоча спостерігається певне зниження за рахунок зовнішніх економічних факторів. ROE значно знижується з 75.8% у 2019 році до 53% у 2023 році, що також може бути пов'язано з високими капіталовкладеннями, а також можливими збільшеннями капіталу у відповідь на виклики економічної ситуації. NIM стабільно високий, зростаючи з 12.1% у 2019 році до 14% у 2023 році, що свідчить про ефективну роботу в умовах процентних ставок. LDR знижується протягом цього періоду, що може свідчити про більш консервативну політику банку щодо кредитування, з 26.4% у 2019 році до 17.4% у 2023 році.

АТ "Райффайзен Банк" має тенденцію до зниження більшості показників, зокрема ROA, що зменшується з 5.3% у 2019 році до 2.4% у 2023 році. Це відображає зменшення прибутковості активів, що може бути результатом зростання витрат або зниження прибутковості від операцій. ROE також демонструє зниження з 38.5% у 2019 році до 24.6% у 2023 році, що може бути наслідком зменшення прибутків при збільшенні капіталу або зростанні ризиків. NIM зменшується з 11.5% у 2019 році до 12% у 2023 році, але цей показник все ще залишає банк на достатньо конкурентному рівні. LDR має тенденцію до зростання, що може свідчити про збільшення банком кредитування з 4.2% у 2019 році до 7.3% у 2023 році, що може бути частиною стратегії адаптації до змінюваних економічних умов.

АТ "УКРСИББАНК" має стабільно низькі показники ROA та ROE порівняно з іншими банками, що свідчить про певні труднощі в ефективному використанні активів і капіталу. Зниження ROA з 4.6% у 2019 році до 3.3% у 2023 році та ROE з 38.2% до 27.7% у 2023 році вказує на зниження рентабельності та ефективності. NIM показує незначне зростання з 9.5% до 10.9% за період, що свідчить про поступове поліпшення процентної маржі, хоча й не досягнуто великих змін. LDR

зменшується значно з 48% у 2019 році до 10% у 2023 році, що може бути результатом більш обережної кредитної політики або високих резервів.

АТ "ОТП БАНК" демонструє різке коливання показників: ROA падає з 5.8% у 2019 році до 0.7% у 2022 році, але повертається до 3.5% у 2023 році, що відображає адаптацію банку до змін в економічному середовищі. ROE зменшується з 38.9% у 2019 році до 27% у 2023 році. NIM знижується, досягаючи мінімуму в 7.6% у 2020 році, але зростає до 9.9% у 2023 році, що свідчить про покращення ефективності процентних доходів. LDR зменшується з 72% до 30%, що може свідчити про скорочення кредитної активності або адаптацію до нових економічних реалій.

АТ "ПУМБ" має зниження ROA з 4.2% у 2019 році до 2.7% у 2023 році, що вказує на зменшення ефективності використання активів. ROE також значно зменшується з 33.8% у 2019 році до 27.2% у 2023 році, що може бути наслідком як зниження прибутковості, так і необхідності збільшення капіталу для покриття ризиків. NIM залишався високим у межах 10-11%, що вказує на стабільну процентну маржу. LDR значно зменшився з 77% у 2019 році до 41% у 2023 році, що вказує на зниження кредитної активності внаслідок змін в економічних умовах.

У 2023 році більшість банків показали відновлення після кризових 2022 року, коли спостерігались значні фінансові труднощі. Найбільш помітне зростання показників спостерігається в АТ "ПРИВАТБАНК". Інші банки, такі як АТ "Райффайзен Банк" і АТ "ОТП БАНК", демонструють стабілізацію результатів після значного спаду у попередні роки. Проблеми в АТ "УКРСИББАНК" та АТ "ПУМБ" зниження ROA і ROE свідчать про зниження ефективності, хоча NIM у цих банках залишався стабільно високим.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновки про зростання доходів та прибутковості банків. Разом з тим, спостерігається посилення дії ризик-стратегій Банків у вигляді збільшення ставок резервування та більш консервативного підходу. Спостерігається збільшення процентного доходу від цінних паперів, такими паперами в умовах військових ризиків є ОВДП та депозитні сертифікати для підтримання ліквідності банків.

### 3.4 Аналіз та діагностика антикризового управління банків

Аналіз та діагностика антикризового управління банків є важливим етапом оцінки стійкості фінансових установ в умовах змінюваного економічного середовища. Антикризове управління в банківському секторі передбачає низку стратегічних і оперативних заходів, спрямованих на зниження негативного впливу зовнішніх і внутрішніх кризових факторів. Враховуючи швидкі зміни у макроекономічному середовищі, нестабільність фінансових ринків і можливі зовнішні шоки, банки повинні мати ефективні механізми для прогнозування кризових явищ і своєчасного реагування на них.

В межах дипломної роботи було проаналізовано фінансові та операційні показники банків, що досліджуються, оцінено їх здатність адаптуватися до змін та забезпечити фінансову стабільність у складних умовах.

Розглянемо детальніше методи управління ризиками банків.

Одним з елементів діагностики готовності банків до кризових явищ є стрес-тестування, що проводиться регулятором, а саме Національним Банком України. Його мета полягає в оцінці стійкості банків або банківської системи до можливих шоків. На основі результатів тестування НБУ висуває рекомендації для покращення діяльності банківського сектору [57].

У 2019, 2021 та 2023 роках банки АТ КБ "ПРИВАТБАНК", АТ "Райффайзен Банк", АТ "УКРСИББАНК", АТ "ОТП БАНК" та АТ "ПУМБ" проходили стрес-тестування, яке проводилося Національним банком України для оцінки стійкості банківської системи до зовнішніх та внутрішніх шоків. За результатами тестування, показники всіх п'яти банків залишалися в межах норми за усіма сценаріями, включаючи базовий та несприятливий. Це свідчить про високий рівень фінансової стабільності, ефективне управління ризиками та здатність підтримувати ліквідність і капітал навіть у кризових умовах.

Стійкість цих банків пояснюється декількома ключовими факторами, а саме вони дотримуються жорстких регуляторних вимог щодо капіталу, ліквідності та кредитного ризику, що забезпечує їхню готовність до кризових ситуацій. По-друге,

банки активно впроваджують сучасні системи управління ризиками, що дозволяє оперативно виявляти та нейтралізувати потенційні загрози. По-третє, завдяки диверсифікованій клієнтській базі та стабільному доходу від різних напрямків діяльності, ці установи мають значний запас фінансової міцності, що мінімізує негативний вплив економічних шоків [58-60].

Одним з інструментів з діагностики кризового стану Банку є вихід за межі прудеційних нормативів. Їх розрахунок здійснюється та надсилається до НБУ щомісячно.

Проаналізуємо динаміку прудеційних нормативів АТ КБ "ПРИВАТБАНК" (табл. 3.40).

Таблиця 3.40

## Прудеційні нормативи АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Дата (станом на)	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Н1, тис.грн	-	8,589,500	11,009,584	12,451,101	14,696,501
Н2, %	14	18	14	20	19
Н3, %	7	13	9	11	10
Н7, %	17	10	10	13	16
Н8, %	32	0	8	13	32
Н9, %	0	6	8	8	2
Н11, %	0	0	0	0	0
Н12, %	0	0	0	0	0
Л13-1, %	233	2	3	0	4
Л13-2, %	1	0	0	0	2
LCR <sub>ВВ</sub> , %	268	182	173	249	232

Джерело: Наглядова статистика НБУ [58].

Регулятивний капітал (Н1) значно перевищує мінімальні вимоги, демонструючи позитивну динаміку зростання, а нормативи достатності капіталу (Н2 та Н3) стабільно знаходяться вище мінімального рівня, що свідчить про надійність капітальної бази. Нормативи кредитного ризику (Н7, Н8 та Н9) здебільшого відповідають встановленим обмеженням, за винятком окремих відхилень у 2020 році (Н8), що могло бути пов'язане з кризою COVID-19. Водночас банк оперативно виправив ці показники у наступні роки.

Показники ліквідності, зокрема коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR<sub>ВВ</sub>), залишаються на високому рівні, перевищуючи норматив у 100%, що свідчить про

здатність банку виконувати свої короткострокові зобов'язання. Порухення нормативу валютної позиції (Л13-1) у 2020 році також було усунуто в подальшому. Загалом ефективне управління ризиками та зважена політика дозволяють банку підтримувати стабільність і відповідати регуляторним вимогам.

Проаналізуємо динаміку прудеційних нормативів АТ "Райффайзен Банк" (табл. 3.41).

Таблиця 3.41

## Прудеційні нормативи АТ "Райффайзен Банк"

Дата (станом на)	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Н1, тис.грн	-	10,474,033	12,424,693	15,223,152	19,167,954
Н2, %	19	18	14	19	22
Н3, %	12	12	9	16	16
Н7, %	10	15	14	15	15
Н8, %	21	65	36	67	28
Н9, %	1	7	5	2	1
Н11, %	1	1	1	0	0
Н12, %	1	1	1	0	0
Л13-1, %	0	3	1	3	4
Л13-2, %	1	0	0	0	1
LCR <sub>ВВ</sub> , %	198	286	219	306	229

Джерело: Наглядова статистика НБУ [58].

Регулятивний капітал (Н1) демонструє стабільне зростання протягом аналізованого періоду, що свідчить про ефективне управління капітальною базою. Нормативи достатності капіталу (Н2 та Н3) перевищують мінімальні вимоги, причому Н3 значно зріс у 2023–2024 роках, що може вказувати на посилення основного капіталу банку. Норматив кредитного ризику на одного контрагента (Н7) стабільно знаходиться в межах норми, що свідчить про збалансований підхід до кредитної діяльності.

Разом із тим, норматив великих кредитних ризиків (Н8) в окремі роки, зокрема 2021 і 2023, значно перевищував встановлену межу, що може бути наслідком збільшення кредитного портфеля в умовах макроекономічної нестабільності. Проте вже в 2024 році цей показник суттєво знизився. Нормативи ліквідності (LCR<sub>ВВ</sub>) перевищують мінімально допустимий рівень у 100% та демонструють високий рівень здатності банку покривати короткострокові зобов'язання. Незначні

порушення валютної позиції (Л13-1) у 2021 та 2023 роках залишаються в межах допустимих відхилень. Загалом банк демонструє ефективне управління ризиками та відповідність ключовим регуляторним вимогам.

Проаналізуємо динаміку прудеційних нормативів АТ "УКРСИББАНК" (табл. 3.42).

Таблиця 3.42

## Прудеційні нормативи АТ "УКРСИББАНК"

Дата (станом на)	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Н1, тис.грн	-	8,619,212	10,410,372	11,452,081	14,189,431
Н2, %	24	25	20	28	37
Н3, %	14	21	14	18	18
Н7, %	25	12	12	8	10
Н8, %	109	12	22	14	0
Н9, %	8	8	10	14	0
Н11, %	1	2	2	0	0
Н12, %	1	2	2	0	0
Л13-1, %	3	1	0	0	2
Л13-2, %	1	0	0	1	2
LCR <sub>ВВ</sub> , %	329	202	157	258	258

Джерело: Наглядова статистика НБУ [58].

Регулятивний капітал (Н1) показує стабільне зростання протягом аналізованого періоду, що вказує на нарощування капітальної бази банку. Нормативи достатності регулятивного (Н2) та основного капіталу (Н3) суттєво перевищують встановлені мінімальні значення, особливо в 2023–2024 роках, що підкреслює стійкість капіталу навіть у складних економічних умовах. Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7) залишається в межах регуляторної норми, що свідчить про обережний підхід банку до концентрації ризиків.

У той же час, норматив великих кредитних ризиків (Н8) у 2020 році значно перевищував дозволені межі, але надалі його рівень суттєво знизився, досягнувши нульового значення в 2024 році. Це може бути наслідком реструктуризації кредитного портфеля та зменшення ризикових активів. Показники ліквідності (LCR<sub>ВВ</sub>) стабільно перевищують мінімально допустимий рівень у 100%, що свідчить про високу ліквідність банку та здатність своєчасно виконувати короткострокові



зобов'язання. Незначні коливання валютної позиції (Л13-1 та Л13-2) залишаються в межах допустимих норм. Загалом банк демонструє ефективне управління ризиками та високий рівень відповідності пруденційним нормативам.

Проаналізуємо динаміку пруденційних нормативів АТ "ОТП БАНК" (табл. 3.43).

Таблиця 3.43

## Пруденційні нормативи АТ "ОТП БАНК"

Дата (станом на)	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Н1, тис.грн	-	35,256,911	40,842,924	54,523,488	64,843,346
Н2, %	24	28	18	24	22
Н3, %	17	14	9	12	11
Н7, %	17	10	8	6	5
Н8, %	29	0	0	0	0
Н9, %	17	0	0	0	0
Н11, %	2	0	0	0	0
Н12, %	2	0	0	0	0
Л13-1, %	1	93	86	93	89
Л13-2, %	0	1	1	1	1
LCR <sub>ВВ</sub> , %	175	278	259	311	463

Джерело: Наглядова статистика НБУ [58].

Регулятивний капітал (Н1) демонструє стабільне зростання протягом аналізованого періоду, що забезпечує банку достатній запас стійкості. Норматив достатності регулятивного капіталу (Н2) та основного капіталу (Н3) переважно перевищують встановлені мінімальні вимоги, що свідчить про належний рівень капіталізації, хоча Н3 у 2022–2024 роках знизився до рівня близького до мінімальних нормативів, що може вказувати на підвищене навантаження на основний капітал.

Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7) демонструє стабільне зниження протягом періоду, залишаючись у межах дозволених значень, що свідчить про обережну політику управління кредитними ризиками. Нормативи великих кредитних ризиків (Н8) та ризиків за операціями з пов'язаними особами (Н9) у 2021–2024 роках дорівнюють нулю, що може свідчити про зменшення концентрації ризиків і підвищення диверсифікації кредитного портфеля.

Що стосується ліквідності, показник LCR<sub>ВВ</sub> перевищує встановлений мінімум у 100%, зокрема, у 2024 році досягнувши рекордного значення в 463%, що вказує на винятково високу ліквідність банку. Показники валютної позиції (Л13-1 та Л13-2) демонструють незначні коливання, однак рівень Л13-1 значно перевищує норматив у 2021–2024 роках, що може свідчити про високий ризик відкритої довгої валютної позиції. Загалом, банк демонструє ефективне управління фінансами, проте існує необхідність уважно стежити за ризиками валютних позицій і забезпечити стабільність основного капіталу.

Проаналізуємо динаміку прудеційних нормативів АТ "ПУМБ" (табл. 3.44).

Таблиця 3.44

### Прудеційні нормативи АТ "ПУМБ"

Дата (станом на)	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
Н1, тис.грн	-	7,245,446	8,910,845	12,735,303	17,404,012
Н2, %	21	24	20	42	53
Н3, %	12	21	17	29	26
Н7, %	11	20	19	10	15
Н8, %	44	233	215	22	26
Н9, %	33	12	12	3	1
Н11, %	0	0	0	0	0
Н12, %	0	0	0	0	0
Л13-1, %	0	6	4	2	3
Л13-2, %	2	0	0	1	1
LCR <sub>ВВ</sub> , %	169	250	254	308	289

Джерело: Наглядова статистика НБУ [58].

Регулятивний капітал (Н1) демонструє впевнене зростання, що забезпечує банку значну стійкість. Норматив достатності регулятивного капіталу (Н2) та основного капіталу (Н3) перевищують встановлені мінімальні вимоги у всі періоди, при цьому у 2023–2024 роках показники зросли до надзвичайно високих значень (Н2 — 53%, Н3 — 26%), що свідчить про високий рівень капіталізації банку.

Показники кредитного ризику (Н7) залишаються в межах нормативів, а зниження у 2023 році свідчить про покращення диверсифікації кредитного портфеля. Проте норматив великих кредитних ризиків (Н8) у 2021–2022 роках значно перевищував нормативне значення, що вказує на підвищену концентрацію кредитного портфеля в минулому. У 2023–2024 роках цей показник знизився до

прийняттого рівня, що може свідчити про ефективне управління ризиками. Рівень операцій із пов'язаними особами (Н9) стабільно знижується, досягнувши мінімальних значень у 2024 році, що позитивно впливає на репутацію та фінансову прозорість банку.

Показник ліквідності (LCR<sub>вв</sub>) значно перевищує мінімальне значення у 100% у всі роки, що свідчить про високий запас ліквідності. Проте показники валютних позицій (Л13-1 та Л13-2) іноді досягають граничних значень, що може вказувати на необхідність більш ефективного управління валютними ризиками. Загалом, фінансовий стан АТ "ПУМБ" демонструє стабільність, особливо завдяки покращенню капіталізації та зниженню концентрації ризиків.

Одним з інструментів нейтралізації кредитних ризиків є розподіл фінансових інструментів за стадіями знецінення для відповідного нарахування резерву. Такий підхід дозволяє проаналізувати проблемні активи Банку та залишати резерви в межах адекватних значень. Наразі статистика за розподілом наявна з 01.05.2022 року.

Проаналізуємо стадії знецінення кредитів АТ КБ "ПРИВАТБАНК" (табл. 3.45).

Таблиця 3.45

Стадії знецінення кредитів АТ КБ "ПРИВАТБАНК" станом на 01.05.2022 та 01.01.2024

Показник	Сума, грн.	Резерви, грн.	Ставка резервування, %	Сума, грн.	Резерви, грн.	Ставка резервування, %
Фізичні особи						
1 стадія	43,015,332	1,044,939	2	55,520,541	1,713,216	3
2 стадія	14,365,921	944,874	7	6,921,985	1,948,562	28
3 стадія	9,796,431	9,367,212	96	8,501,284	7,146,947	84
Суб'єкти господарювання						
1 стадія	15,147,923	357,114	2	29,772,259	586,041	2
2 стадія	7,477,426	383,438	5	5,928,044	244,122	4
3 стадія	16,727,584	16,651,130	100	17,196,637	17,134,539	100

Джерело: розраховано автором на основі статистики розподілу за стадіями знецінення [62].

Для фізичних осіб спостерігається посилення ризиків у перших двох стадіях, що відображає вплив економічної нестабільності та війни на платоспроможність населення.

Для суб'єктів господарювання кредитування зростає в перших стадіях, що свідчить про підтримку бізнесу в умовах кризи, але високоризикові кредити третьої стадії залишаються стабільно проблемними.

Загалом банк адаптував політику резервування до нових реалій, збільшуючи резерви для найбільш ризикованих категорій, зокрема для фізичних осіб другої стадії.

Проаналізуємо стадії знецінення кредитів АТ "Райффайзен Банк" (табл. 3.46).

Таблиця 3.46

Стадії знецінення кредитів АТ "Райффайзен Банк" станом на 01.05.2022 та 01.01.2024

Показник	Сума, грн.	Резерви, грн.	Ставка резервування, %	Сума, грн.	Резерви, грн.	Ставка резервування, %
Фізичні особи						
1 стадія	149	1	0	157	17	11
2 стадія	6,974,888	650,858	9	4,745,933	658,889	14
3 стадія	542,045	373,145	69	1,225,624	1,139,021	93
Суб'єкти господарювання						
1 стадія	29,149,795	111,787	0	30,245,385	1,708,876	6
2 стадія	34,966,311	854,174	2	19,056,311	1,905,025	10
3 стадія	1,180,937	817,568	69	8,119,189	5,741,879	71

Джерело: розраховано автором на основі статистики розподілу за стадіями знецінення [62].

Для фізичних осіб спостерігається значне погіршення ситуації: ставки резервування суттєво зросли, особливо в першій і третій стадіях, що свідчить про підвищення ризиків навіть для більш надійних категорій.

Для суб'єктів господарювання ситуація також погіршилася: ставки резервування зросли для всіх стадій, а проблемні кредити третьої стадії значно збільшилися, що є тривожним сигналом.

Загалом банк адаптував свою політику до нових реалій, суттєво підвищуючи резерви для покриття можливих втрат, що вказує на прагнення до більш консервативного управління ризиками в умовах воєнної кризи.

Проаналізуємо стадії знецінення кредитів АТ "УКРСИББАНК" (табл. 3.47).

Таблиця 3.47

Стадії знецінення кредитів АТ "УКРСИББАНК" станом на 01.05.2022 та  
01.01.2024

Показник	Сума, грн.	Резерви, грн.	Ставка резервування, %	Сума, грн.	Резерви, грн.	Ставка резервування, %
Фізичні особи						
1 стадія	4,896,592	316,244	6	860,825	91,798	11
2 стадія	1,578,448	644,463	41	540,212	132,206	24
3 стадія	377,409	345,855	92	2,058,649	2,015,396	98
Суб'єкти господарювання						
1 стадія	18,391,164	85,436	0	8,355,400	12,379	0
2 стадія	3,513,411	106,142	3	2,716,776	35,875	1
3 стадія	561,308	380,874	68%	1,035,152	852,111	82%

Джерело: розраховано автором на основі статистики розподілу за стадіями знецінення [62].

Для фізичних осіб відбулося значне збільшення ставки резервування, зокрема для третьої стадії, що вказує на значне погіршення кредитного портфеля та зростання проблемних боргів.

Для суб'єктів господарювання ситуація дещо стабільніша: хоча сума кредитів зменшилась, банк зменшив ставки резервування, особливо для другої стадії. Однак для третьої стадії спостерігається зростання резервів, що свідчить про посилення проблем у цій категорії позичальників.

Загалом, банк адаптував свою стратегію резервування до нових реалій, посиливши резерви для фізичних осіб та дещо знизивши їх для суб'єктів господарювання, що вказує на зміну акцентів у кредитній політиці в умовах економічної нестабільності.

Проаналізуємо стадії знецінення кредитів АТ "ОТП БАНК" (табл. 3.48).

Таблиця 3.48

Стадії знецінення кредитів АТ "ОТП БАНК" станом на 01.05.2022 та  
01.01.2024

Показник	Сума, грн.	Резерви, грн.	Ставка резервування, %	Сума, грн.	Резерви, грн.	Ставка резервування, %
Фізичні особи						
1 стадія	4,648,260	108,815	2	2,130,370	68,685	3
2 стадія	4,311,816	1,665,270	39	977,178	292,692	30
3 стадія	1,334,127	1,216,074	91	2,102,744	1,941,394	92

Суб'єкти господарювання						
1 стадія	23,250,669	551,504	2	15,475,934	350,882	2
2 стадія	10,594,605	2,088,146	20	7,196,642	1,037,318	14
3 стадія	1,350,371	969,741	72	4,738,075	4,166,730	88

Джерело: розраховано автором на основі статистики розподілу за стадіями знецінення [62].

Для фізичних осіб банк значно збільшив ставки резервування для третьої стадії, що відображає погіршення якості портфеля та зростання проблемних позичальників. У той же час зменшення суми кредитів на першій стадії вказує на менш активне кредитування.

Для суб'єктів господарювання ситуація більш стабільна, хоча і для другої стадії є зниження ставки резервування. Однак зростання суми кредитів на третій стадії вимагає значних резервів для покриття збитків.

Загалом, банк адаптував свою стратегію резервування до нових реалій війни та економічної нестабільності, збільшуючи резерви для третіх стадій, де ризики є найбільшими.

Проаналізуємо стадії знецінення кредитів АТ "ПУМБ" (табл. 3.49).

Таблиця 3.49

Стадії знецінення кредитів АТ "ПУМБ" станом на 01.05.2022 та 01.01.2024

Показник	Сума, грн.	Резерви, грн.	Ставка резервування, %	Сума, грн.	Резерви, грн.	Ставка резервування, %
Фізичні особи						
1 стадія	20,318,803	1,874,255	9	9,064,388	503,624	6
2 стадія	781,639	694,922	89	1,884,296	700,291	37
3 стадія	2,006,237	1,812,952	90	2,046,782	1,968,699	96
Суб'єкти господарювання						
1 стадія	22,859,643	225,518	1	36,497,810	531,655	1
2 стадія	10,394,024	440,601	4	5,376,509	570,783	11
3 стадія	4,656,702	3,163,560	68	4,240,684	3,101,319	73

Джерело: розраховано автором на основі статистики розподілу за стадіями знецінення [62].

У фізичних осіб відбулося значне зменшення кредитів на першій стадії та зниження ставки резервування, що вказує на зменшення активності в цьому сегменті. Зростання резервів на третій стадії вказує на те, що банк готується до можливих втрат у найбільш ризикових позичальників.

Для суб'єктів господарювання зростання сум на першій стадії, разом із незмінною низькою ставкою резервування, свідчить про стабільний кредитний портфель для бізнесу. Зростання ставки резервування на другій та третій стадіях свідчить про вищі ризики для позичальників в умовах економічної нестабільності.

Банк адаптує свою стратегію резервування під нові реалії економічної ситуації, зокрема, збільшуючи резерви для позичальників, що знаходяться на більш ризикованих стадіях.

У відповідь на перший шок війни Національний банк України (НБУ) прийняв низку антикризових заходів для підтримки стабільності банківської системи. Серед них було введення жорстких валютних обмежень, фіксація обмінного курсу та використання антикризових інструментів для підтримки ліквідності банків. Також НБУ вживав заходів для підтримки державного бюджету, а прийняття рішень щодо зменшення облікової ставки було відкладено, щоб не загострювати економічну ситуацію в умовах високої невизначеності. Ці дії були спрямовані на зменшення ризиків для фінансової системи, збереження ліквідності банків та підтримку стабільності на валютному ринку.

З початком періоду стабілізації та переходу до умов війни на виснаження, НБУ здійснив разову корекцію офіційного курсу гривні до долара США, що стало необхідним кроком для адаптації економіки до нових реалій та зниження ризиків для фінансової системи. Разом з цим відновились активна процентна політика, а роль НБУ змістилася з кредитора останньої інстанції до маркетмейкера останньої інстанції, що означало зниження ролі рефінансування для банків. Це також включало калібрування операцій монетарної політики, що дозволило покращити монетарну трансмісію та забезпечити ефективніше управління ліквідністю.

Наразі НБУ зосередився на підтримці ліквідності банків, стимулюючи конкуренцію за строкові кошти вкладників. Це дозволяє підвищити ефективність монетарної трансмісії та зберегти макрофінансову стабільність. Одним із важливих кроків стало пом'якшення валютних обмежень і запобігання множинності обмінних курсів. Поступово НБУ повернувся до більш гнучкої політики обмінного курсу, що

дозволяє зменшити шоки для економіки та забезпечити стабільність валютного ринку [63].

Одним з важливих інструментів для використання надлишку ліквідності банків є інвестування в депозитні сертифікати. Вони є «овернайт» (до 3 днів) та тримісячні. Банки активно користуються цими цінним паперами, адже їх використання забезпечує додатковий процентний дохід, низький ризик та відсутність необхідності нараховувати резерви через короткотривалість. НБУ ж може забирати зайву ліквідність із банківської системи, коли вона надмірна і може призвести до інфляційних ризиків.

Цифрові інновації відіграють ключову роль у системі профілактики ризикових ситуацій в умовах воєнного стану, зокрема в контексті регулювання банківської діяльності. Впровадження цифрових технологій, таких як автоматизація процесів, аналіз великих даних (Big Data) та технології блокчейн, сприяє підвищенню ефективності управління ризиками. Це дозволяє банкам швидше реагувати на загрози, що виникають через військові дії, та мінімізувати їх вплив на діяльність установи.

Можна виділити наступні сфери цифровізації:

1. Системи захисту даних клієнтів. З огляду на підвищені ризики кіберзагроз у період воєнного стану, банки активно впроваджують сучасні методи захисту, включаючи двофакторну автентифікацію, шифрування даних і використання технологій для виявлення та запобігання кібератакам. Це допомагає не тільки забезпечити безпеку фінансових транзакцій, а й збільшити довіру клієнтів до банківських установ у складний час.

2. Прозорість звітності та моніторингу реального фінансового стану банків. Використання автоматизованих систем для збору та аналізу фінансових даних дозволяє банкам підтримувати високий рівень звітності, що відповідає вимогам національних регуляторів. [64].

Впровадження наглядових рад у банківську систему є важливим кроком у реформуванні корпоративного управління, особливо в умовах кризових ситуацій. Наглядові ради виконують функцію незалежного контролю за діяльністю банку, що



забезпечує дотримання високих стандартів управління та прийняття обґрунтованих рішень. Вони мають на меті забезпечити прозорість фінансових операцій, уникати зловживань і конфліктів інтересів, а також контролювати стратегію розвитку банку. Такі органи можуть значно знизити ймовірність шахрайства, фінансових махінацій та інших порушень, адже їх члени, як правило, є незалежними експертами з різних сфер бізнесу та фінансів.

В межах аналізу, базуючись на відкритих джерелах, нами було підтверджено наявність та функціонування наглядових рад банків, що досліджуються.

Отже, на основі аналізу фінансових та операційних показників банків, діагностичних інструментах, можна підтвердити високий рівень антикризового управління обраних АТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ «Райффайзен Банк», АТ «УКРСИББАНК», АТ «ОТП БАНК» та «АТ ПУМБ».

## **РОЗДІЛ 4. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ**

Антикризове управління в банківській сфері є важливою складовою забезпечення стабільності фінансової системи, особливо в умовах економічної нестабільності. Згідно з результатами дослідження, можна виділити наступні точки розвитку антикризового управління в банківській сфері.

Базуючись на аналізі, що проведено в розділі 3 цієї роботи, в межах кожної банківської установи можна надати рекомендації для покращення антикризового управління.

Для покращення антикризового управління АТ КБ «ПРИВАТБАНК» можна надати наступні рекомендації:

1. Впродовж аналізу, ідентифіковано загальне зменшення ставки резервування по кредитах банку, при цьому наявне зростання обсягів знецінених кредитів. Впровадження більш консервативної позиції по резервуванню кредитів є кроком для зміцнення фінансової стійкості Банку та страхуванням перед ризиками дефолтів та неплатоспроможності клієнтів.

Шляхами впровадження рекомендації є перегляд політики резервування високознецінених кредитів, перегляд політики дисконтування об'єктів забезпечення кредитів та покращення норм та метрик оцінки клієнтів.

2. Для Банку зберігається валютний ризик, ним було порушено відповідний економічний норматив. Рекомендовано впровадити систему регулярного оцінювання валютної позиції банку, що включає моніторинг обсягів зобов'язань у валюті, а також прогнозування потенційних ризиків, пов'язаних із коливанням валютних курсів. У разі значних валютних ризиків банку слід провести коригування валютної позиції, зокрема, знижуючи рівень валютних зобов'язань або збільшуючи активи у стабільних валютах.

Імплементация цієї рекомендації дозволить АТ КБ «ПРИВАТБАНК» не зазнавати суттєвих витрат за рахунок зміни валютних курсів.

3. Банк має високий рівень кредитів 3 стадії, що свідчить про знецінення цих активів. В умовах військового стану існують додаткові фактори впливу на політику Банку щодо врегулювання проблемної заборгованості. Однак, доступними інструментами є реструктуризація, продаж кредиту або гарантії міжнародних фінансових організацій.

Впровадження цього кроку можливе шляхом активних перемовин з проблемними клієнтами, пошуку зацікавлених сторін та інших, прийнятних для Банку та клієнта, способів врегулювання заборгованості,

Для покращення антикризового управління АТ «Райффайзен Банк» можна надати наступні рекомендації:

1. Банк має основну частку активів в корпоративному сегменті, а саме 91.8%. Пропонується диверсифікація активів та залучення клієнтів-фізичних осіб для нейтралізації додаткових ризиків.

Впровадження цього кроку можливо за допомогою більш активної реклами, що націлена на сегмент фізичних осіб та кращі умови кредитування порівняно з конкурентами (термін, процентна ставка тощо).

2. З аналізу можна ідентифікувати загальне погіршення фінансової стабільності Банку, хоча й він залишається системно-важливим банком та має конкурентні переваги. Пропонується покращити політику управління активами та зменшити рівень зобов'язань Банку.

Зокрема, реалізація цих кроків можлива за рахунок пошуку інвестицій з меншими процентними витратами, збільшення частки залучених коштів материнської компанії замість інших кредиторів на ринку та активного залучення кредитів клієнтів.

3. За період повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну значно виросли обсяги знецінених кредитів, однак ставка резервування для 3 стадії залишається на рівні попередніх періодів. Велика кількість подібних активів належить корпоративним клієнтам, що знаходяться на окупованих територіях або близько до лінії бойового зіткнення, що приводить до втрат або пошкоджень активів

позичальників. Рекомендується перегляд політики резервування високознецінених кредитів.

Впровадження цієї рекомендації дозволить Банку зміцнити фінансову стійкість та відповідати актуальним економічним умовам в Україні.

Для покращення антикризового управління АТ «УКРСИББАНК» можна надати наступні рекомендації:

1. Банк зосереджує 90,2% своїх кредитних активів у корпоративному сегменті, що створює потребу в їхньому більш збалансованому розподілі. Для зменшення ризиків та забезпечення фінансової стійкості пропонується розширити активність у сегменті фізичних осіб.

Впровадження цього кроку можливо за допомогою більш активної реклами, що націлена на сегмент фізичних осіб та кращі умови кредитування порівняно з конкурентами (термін, процентна ставка тощо).

Такий підхід сприятиме зміцненню позицій банку на ринку та підвищенню його фінансової стабільності.

2. Базуючись на аналіз, ми ідентифікували тенденцію до збільшення обсягів кредитів 3 стадії. Рекомендовано зменшувати кількість знецінених кредитів за допомогою наявних банківських інструментів, а саме проведення переговорів з клієнтами та формування очікувань грошових потоків, проведення реструктуризацій, продаж активів або застосування гарантій міжнародних фінансових інституцій.

Зменшення обсягів подібних активів приведе до зміцнення фінансових позицій та більшої впевненості у майбутніх грошових потоках Банку.

3. АТ «УКРСИББАНК» утримує стабільно високі позиції, однак для покращення та оптимізації процесів важливе впровадження інновацій для забезпечення подальшої стабільності, а підвищення конкурентоспроможності на ринку. Отже, шляхом розвитку для Банку є впровадження інновацій, зокрема в системах захисту та прозорості моніторингу фінансової інформації.

Налаштування багаторівневих систем захисту, додаткових напрацювань у сфері кіберзахисту дозволить Банку утримувати хакерські атаки та зменшувати можливість несанкціонованих дій зі сторони працівників.

Для покращення антикризового управління АТ «ОТП БАНК» можна надати наступні рекомендації:

1. Станом на 01.01.2024 Банк має суттєво вищу ставку резервування, аніж інші банки на ринку, а саме 32,49%. Ця інформація дає можливість зробити висновок про надмірно консервативну політику Банку та материнської компанії у відношенні українських активів. Пропонується переглянути політику резервування кредитів.

Можливими кроками також є більш тісна комунікація Банку з клієнтами для кращого формування розуміння можливих варіантів розвитку подій, щодо врегулювання заборгованості.

Зменшення ставки резервування вивільнить кошти, що можна направити на покращення операційної діяльності АТ «ОТП БАНК».

2. У Банку виявлено тенденцію до зростання обсягів кредитів 3 стадії. Для мінімізації рівня знецінених кредитів рекомендовано: ведення переговорів з позичальниками для узгодження умов повернення, проведення реструктуризації заборгованості, реалізацію проблемних активів або залучення гарантій міжнародних фінансових установ.

Скорочення обсягів таких кредитів сприятиме зміцненню фінансової стійкості банку та створить передумови для більш прогнозованих і стабільних грошових потоків у майбутньому.

3. Для мінімізації ризиків, оптимізації процесів та зменшення витрат рекомендоване впровадження інновацій. Шляхом розвитку для Банку є впровадження інновацій: в системах захисту та прозорості моніторингу фінансової інформації.

Впровадження рекомендації можливе за рахунок оптимізації наявних систем та покращення систем доступу, реалізації проведень та обмеженню зв'язків в межах внутрішніх систем.

Кроки у напрямку цифрових інновацій покращать конкурентоспроможність Банку та, за рахунок зменшення витрат та покращення прозорості, допоможуть залучити нових клієнтів.

Для покращення антикризового управління АТ «ПУМБ» можна надати наступні рекомендації:

1. Базуючись на аналізі, ми ідентифікували ризик одноосібного володіння Банком. Зміна власників може суттєво вплинути на організаційні процеси всередині установи, змінити її пріоритети та, як наслідок, привести до збільшення витрат АТ «ПУМБ».

Рекомендовано продовжувати впровадження розвинутого корпоративного управління та збільшувати залучення Правління та Наглядової ради Банку до прийняття рішень та оцінки рішень акціонера.

Ці кроки допоможуть Банку бути більш самостійною організацією, що утримуватиме високі позиції на українському ринку.

2. Ми виявили значне зменшення ставки резервування кредитів (з 35.32% станом на 01.01.2023 до 14.25% станом на 01.01.2024). Така політика може бути недостатньо консервативною в умовах невизначеності. Пропонується перегляд ставок резервування для фізичних та юридичних осіб.

Подібні кроки допоможуть реально відображати ситуацію з активами Банку, утримувати необхідну ліквідність для резервування кредитів.

3. У АТ «ПУМБ» зберігається ризик унаслідок нестабільності фінансових ринків та валютних коливань. Необхідно забезпечувати баланс між валютними активами та зобов'язаннями, щоб мінімізувати вплив несприятливих змін валютних курсів на свою фінансову стійкість.

Рекомендується запровадити систему постійного контролю за валютною позицією банку, яка передбачає аналіз обсягів валютних зобов'язань та оцінку можливих ризиків, пов'язаних із коливаннями валютних курсів.

Подібна система зменшить валютні ризики та подальші витрати Банку.

Отже, введення в дію наступних рекомендацій вимагає ресурсів та часу на виконання. Однак, їх імплементація значно посилити фінансову стійкість банківських установ в умовах військових ризиків.

## ВИСНОВКИ

Антикризове управління є необхідною умовою для забезпечення стабільності та життєздатності банківської сфери в умовах непередбачуваних кризових ситуацій. Окрім впровадження стратегій, спрямованих на зниження ризиків, важливо також враховувати зміни, викликані зовнішніми факторами, такими як військовий конфлікт або економічні потрясіння. Розробка комплексних підходів до антикризового управління дозволяє не тільки мінімізувати потенційні збитки, але й забезпечити стійке відновлення та розвиток банківського сектора в умовах постійної нестабільності.

Відповідно до задач поставлених до роботи:

1. Проведено роботу з вивчення теоретичних засад антикризового управління сфери надання банківських послуг, зокрема сформовано розуміння щодо банківських ризиків, факторів впливу, елементів ризик-менеджменту, компонентів підходів ризик-менеджменту.

Окремо розглянуто можливі стратегії з управління ризиками та основні недоліки та переваги.

2. Проведено роботу з вивчення методологічних засад антикризового управління сфери надання банківських послуг, зокрема сформовано розуміння процесу оцінки ефективності ризик-менеджменту, процесу розробки та імплементації ризик-стратегії в банківській установі та методи мінімізації ризиків.

3. Аналіз сфери надання банківських послуг показав високий попит на їх продукти, збільшення загальної дохідності тощо. При цьому, внаслідок початку повномасштабної війни російської федерації проти України сповільнено зростання кредитних портфелів банків та зменшилась загальна кількість установ, що діють на ринку. Однак, необхідність використовувати надлишкову ліквідність стимулює корпоративних клієнтів збільшувати обсяги готівкових коштів на поточних та депозитних рахунках.

Отже, конкурентне середовище банківської сфери є динамічним, з високим попитом та дохідністю.



4. За рахунок високої регуляції ринку банківських послуг, системно важливі банки мають подібні тенденції в своїй фінансовій та операційній діяльності, зокрема збільшення дохідності та загальної прибутковості, збільшення частки юридичних осіб в портфелях кредитів та депозитів, ставки резервування є подібними по системі.

Можна зробити висновок про економічно доцільну, високоприбуткову діяльність установ сфери.

5. В межах оцінки антикризового управління було проаналізовано фінансово-економічний стан банків, що досліджуються, результати стрес-тестування НБУ, прудеційні нормативи, динаміку та розподіл кредитного портфелю за стадіями знецінення, вивчено виклики цифровізації для банківських установ та зроблено висновок про корпоративне управління банками, що досліджуються.

На основні аналізу запропоновано наступні рекомендації щодо загального покращення антикризового управління сфери надання банківських послуг:

- зменшення обсягів проблемних кредитів шляхом реструктуризацій або продажу таких активів;
- впровадження цифрових інновацій в системах захисту та прозорості моніторингу фінансової інформації;
- оцінка валютного ризику та його мінімізація за рахунок зменшення валютних зобов'язань;
- диверсифікація клієнтів, зокрема за регіоном та сегментом.

Важливо зазначити, що виявлені недоліки банків, що досліджуються, є несуттєвими та були виправлені в межах діяльності установи. Комплексні системи виявлення, оцінки та попередження ризиків надають можливість ефективно ними керувати..

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ЛЕВКОВЕЦЬ, Н. П. Банківський ризик-загроза недоотримання доходів банком. 2024. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/50283/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnych%20system\\_Ch%201\\_%202024\\_247-249.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/50283/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnych%20system_Ch%201_%202024_247-249.pdf)
2. БУТЕНКО, Віра; БАЙДАЦЬКИЙ, Микола. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2023, 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2398>
3. ІВАСІВ, Ігор Богданович; ІВАСІВ, Ігорь Богданович. Оцінка ефективності наглядової ради у системі корпоративного управління в банках. 2023. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d82f3dc8-848e-4025-ab5e-89d85e499e90/content>
4. SHVETS, Yu I. Проблеми розмежування повноважень і відповідальності наглядової ради та правління банку. *Economics and Law*, 2021, 1 (60): 30-47. URL: <https://economiclaw.kiev.ua/index.php/economiclaw/article/view/1021/978>
5. ЧАЙКІНА, Аліна. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2022, 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337>
6. ВОЛКОВА, Н. І.; МУХІНА, А. С. Фінансові ризики банку: оцінка та механізм нейтралізації. 2020. URL: <http://195.34.206.236/handle/123456789/2647>
7. ІВАНОВ, М. Є.; КОЗИРСЬКА, О. В.; ГАРАФОНОВА, О. І. Теоретичні засади побудови системи управління ризиками в організації. 2021. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/24737/1/141-143.pdf>
8. САРАХМАН, О. М. Кредитні збитки банків—основні вимоги МСФЗ 9. 2024. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/51224/1/conf-14-15-03-24-mater-422-424.pdf>

9. ТАРАСЕВИЧ, Н. В. Актуальні аспекти формування системи ризик-менеджменту в банках України. 2020. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/7835>
10. КОПИЛЮК О. І., МУЗИЧКА О. М., ЛОЗИНСЬКА О. І. СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКАХ УКРАЇНИ. 2019. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-10\\_0-pages-226\\_232.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-10_0-pages-226_232.pdf)
11. Кустріч Л. О. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПЕРІОД ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ. 2019. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/35-2019/9.pdf>
12. ЛЕЛЕКО, Т. Ю. РИЗИК ВТРАТИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЙОГО МІСЦЕ В КЛАСИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ. *Теоретичні та практичні аспекти соціально-економічних наукових досліджень*, 2020, 109. URL: <http://surl.li/riigtb>
13. Закон України «Про банки і банківську діяльність». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
14. Постанова Правління Національного Банку України «Правила роботи банків у зв'язку з введенням в Україні воєнного стану». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0023500-22#n35>
15. Vakhovych I., Biloshapka V., Ivashyna O., Ivashyna S., Korneev V., Khodzhaian A. Modelling of the anti-crisis management system in the banking sector of the Ukrainian economy to ensure its financial stability. 2023. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/028ca45b-dc9e-4527-a490-33a3c1206f02/content>
16. BOITRELLE, Florence, et al. The sixth edition of the WHO manual for human semen analysis: a critical review and SWOT analysis. *Life*, 2021, 11.12: 1368. URL: [https://pdfs.semanticscholar.org/1ce6/a88073a1fedd93547b395c7b1898970736ad.pdf?\\_gl=1\\*tut8zr\\*\\_ga\\*NDAzNjE4MjY3LjE2ODkwNjE1NDY.\\*\\_ga\\_H7P4ZT52H5\\*MTY4OTkyNjM2Ny4yLjEuMTY4OTkyNjQwMi4yNS4wLjA](https://pdfs.semanticscholar.org/1ce6/a88073a1fedd93547b395c7b1898970736ad.pdf?_gl=1*tut8zr*_ga*NDAzNjE4MjY3LjE2ODkwNjE1NDY.*_ga_H7P4ZT52H5*MTY4OTkyNjM2Ny4yLjEuMTY4OTkyNjQwMi4yNS4wLjA)

17. WANG, Ruodu; ZIEGEL, Johanna F. Scenario-based risk evaluation. *Finance and stochastics*, 2021, 25.4: 725-756. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00780-021-00460-9>
18. DASTILE, Xolani; CELIK, Turgay; POTSANE, Moshe. Statistical and machine learning models in credit scoring: A systematic literature survey. *Applied Soft Computing*, 2020, 91: 106263. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1568494620302039>
19. СУКАЧ, О. М. Мінімізація ризиків як інструмент забезпечення безпеки банку. 2020. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/7985>
20. Мартинов Д. В. Антикризовий менеджмент в банках України в умовах невизначеності. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-08-02/2024-11-08-02>
21. КОПИЛОВА, Ольга; ПІЧУГІНА, Юлія; ГОНЧАР, Катерина. Діджиталізація банківського сектору України–виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*, 2023, 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2410>
22. Інформація про АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Національний Банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/14360570>
23. Інформація про ліцензію АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Національний Банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/Licences\\_bank/305299.pdf](https://bank.gov.ua/files/Licences_bank/305299.pdf)
24. Інформація про АТ КБ «ПРИВАТБАНК». YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/14360570/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14360570/)
25. Структура власності АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Національний Банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/Shareholders/305299/305299\\_20240101.pdf](https://bank.gov.ua/files/Shareholders/305299/305299_20240101.pdf)
26. Структура власності банківської групи АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Національний Банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/BANK\\_GROUP/305299/305299\\_20181101.pdf](https://bank.gov.ua/files/BANK_GROUP/305299/305299_20181101.pdf)
27. Згруповані балансові залишки. Національний Банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/stat/Aggregation\\_new.zip](https://bank.gov.ua/files/stat/Aggregation_new.zip)

28. Інформація про керівництво АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Міністерство Фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/privatbank>
29. Соціальна позиція ПриватБанку. АТ КБ «ПРИВАТБАНК». URL: <https://privatbank.ua/about/social>
30. Інформація про АТ «Райффайзен Банк». Національний Банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/14305909>
31. Інформація про ліцензію АТ «Райффайзен Банк». Національний Банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/Licences\\_bank/300335.pdf](https://bank.gov.ua/files/Licences_bank/300335.pdf)
32. Інформація про АТ «Райффайзен Банк». YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/14305909/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14305909/)
33. Структура власності АТ «Райффайзен Банк». Національний Банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/Shareholders/300335/300335\\_20240101.pdf](https://bank.gov.ua/files/Shareholders/300335/300335_20240101.pdf)
34. Інформація про керівництво АТ «Райффайзен Банк». АТ «Райффайзен Банк». URL: <https://raiffeisen.ua/about/boards>
35. Соціальна відповідальність АТ «Райффайзен Банк». АТ «Райффайзен Банк». URL: <https://raiffeisen.ua/news/raif-zadaye-standarti-socialno-vidpovidalnosti-sered-ukrainskih-bankiv-2095>
36. Інформація про АТ «УКРСИББАНК». Національний Банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/09807750>
37. Інформація про ліцензію АТ «УКРСИББАНК». Національний Банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/Licences\\_bank/351005.pdf](https://bank.gov.ua/files/Licences_bank/351005.pdf)
38. Інформація про АТ «УКРСИББАНК». YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/09807750/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/09807750/)
39. Структура власності АТ «УКРСИББАНК». Національний Банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/Shareholders/351005/351005\\_20240101.pdf](https://bank.gov.ua/files/Shareholders/351005/351005_20240101.pdf)
40. Структура власності банківської групи АТ «УКРСИББАНК». Національний Банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/BANK\\_GROUP/351005/351005\\_20191001.pdf](https://bank.gov.ua/files/BANK_GROUP/351005/351005_20191001.pdf)

41. Інформація про керівництво АТ «УКРСИББАНК». АТ «УКРСИББАНК». URL: <https://ukrsibbank.com/about-bank/bank-to-day/the-supervisory-council-and-the-board/>
42. Соціальна відповідальність АТ «УКРСИББАНК». АТ «УКРСИББАНК». URL: <https://ukrsibbank.com/news-post/social-responsibility-charity-support/>
43. Інформація про АТ «ОТП БАНК». Національний Банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/21685166>
44. Інформація про ліцензію АТ «ОТП БАНК». Національний Банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/Licences\\_bank/300528.pdf](https://bank.gov.ua/files/Licences_bank/300528.pdf)
45. Інформація про АТ «ОТП БАНК». YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/21685166/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21685166/)
46. Структура власності АТ «ОТП БАНК». Національний Банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/Shareholders/300528/300528\\_20240101.pdf](https://bank.gov.ua/files/Shareholders/300528/300528_20240101.pdf)
47. Структура власності банківської групи АТ «ОТП БАНК». Національний Банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/BANK\\_GROUP/300528/300528\\_20240207.pdf](https://bank.gov.ua/files/BANK_GROUP/300528/300528_20240207.pdf)
48. Інформація про керівництво АТ «ОТП БАНК». АТ «ОТП БАНК». URL: <https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/106/122quj5lfok9d1tvz5abw4y8bud3rjiy/Zvit-Nagliadovoi-Rady-AT-OTP-BANK-za-2023-rik.zip>
49. Соціальна відповідальність АТ «ОТП БАНК». АТ «ОТП БАНК». URL: <https://www.otpbank.com.ua/about/informations/social-responsibility/#more>
50. Інформація про АТ «ПУМБ». Національний Банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/14282829>
51. Інформація про ліцензію АТ «ПУМБ». Національний Банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/Licences\\_bank/334851.pdf](https://bank.gov.ua/files/Licences_bank/334851.pdf)
52. Інформація про АТ «ПУМБ». YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/14282829/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14282829/)
53. Структура власності АТ «ПУМБ». Національний Банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/Shareholders/334851/334851\\_20240223.pdf](https://bank.gov.ua/files/Shareholders/334851/334851_20240223.pdf)

54. Інформація про керівництво АТ «ПУМБ». АТ «ПУМБ». URL: <https://about.pumb.ua/management/head>
55. Соціальна відповідальність АТ «ПУМБ». АТ «ПУМБ». URL: [https://about.pumb.ua/growth/war\\_in\\_ukraine](https://about.pumb.ua/growth/war_in_ukraine)
56. Основні показники діяльності банків України. Національний Банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/stat/Indicators\\_Banks\\_2024-11-01.xlsx](https://bank.gov.ua/files/stat/Indicators_Banks_2024-11-01.xlsx)
57. Стрес-тестування банків як інструмент банківського регулювання. Національний Банк України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Stres-testuvannya\\_bankiv\\_19-05-2023.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Stres-testuvannya_bankiv_19-05-2023.pdf?v=7)
58. Звіт про стрес-тестування банків у 2019 році. Національний Банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/oALUrXBwHLWrwmD>
59. Звіт про стрес-тестування банків у 2021 році. Національний Банк України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Stress\\_Test\\_Results\\_2021.pdf?v=9](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Stress_Test_Results_2021.pdf?v=9)
60. Оцінка стійкості банків України за 2023 рік. Національний Банк України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Resilience\\_Assessment\\_Results\\_2023.pdf?v=9](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Resilience_Assessment_Results_2023.pdf?v=9)
61. Пруденційні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції. Національний Банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/stat/Ratios\\_by\\_Banks\\_2024-11-01.xlsx](https://bank.gov.ua/files/stat/Ratios_by_Banks_2024-11-01.xlsx)
62. Розподіл кредитів, наданих суб'єктам господарювання в національній та іноземній валютах, та розміру сформованих резервів за видами економічної діяльності та стадіями знецінення за міжнародним стандартом фінансової звітності 9 "Фінансові інструменти". Національний Банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/stat/Loans\\_stages\\_2024-10-01.xlsx](https://bank.gov.ua/files/stat/Loans_stages_2024-10-01.xlsx)