



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Македонський Олег Віталійович

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

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

Науковий керівник кваліфікаційної роботи:

канд. екон. наук, викладач А.А. Брятко

Рецензент: канд. екон. наук, доцент А. В. Колєватова

Миколаїв – 2025

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук
Кафедра менеджменту
Ступінь вищої освіти: бакалавр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Дранус Л.С.
“ _____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Македонському Олегу Віталійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Антикризове управління підприємством»

керівник кваліфікаційної роботи доктор. екон. наук, доцент, в.о. проф. кафедри менеджменту Т.І. Лункіна

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від _____

2. Строк подання студентом дипломної роботи «12» червня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи: Фінансова звітність банку, нормативно-законодавче забезпечення та дані офіційних сайтів органів-регуляторів, науково-практичні та теоретико-методологічні публікації вітчизняних та закордонних ресурсів

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розглянути теоретичні засади антикризового управління банківською установою, дослідження мікро- та макро- загроз та аналіз наявних в Україні кейсів та сформулювати концепції антикризового управління. Провести антикризову діагностику АТ КБ «ПриватБанк» шляхом загальної характеристики банківської установи, вивчення досвіду АТ КБ «ПриватБанк» у протистоянні кризам та розрахувати ймовірності банкрутства. Розробити механізм антикризового управління, визначивши основні фактори кризи підприємства та окресливши напрями антикризового управління.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Класифікація криз у банківській сфері, приклади та причини втрати платоспроможності українських банків, основні види ризиків, що впливають на стабільність діяльності банку, етапи розвитку методів оцінки ризиків банківської сфери, функції антикризового управління на різних рівнях фінансової системи. Основні показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк», аналіз середовища впливу на діяльність та аналіз системи управління персоналом. Порівняння показників діяльності до та після націоналізації, форма та наслідки державної підтримки, також динаміка ключових показників у воєнний період. Структурні ризики кредитного портфеля. Аналіз основних макроекономічних та геополітичних чинників, що впливають на діяльність АТ КБ «ПриватБанк». Аналіз ймовірності банкрутства підприємства через використання моделей Альтмана, Спрінгейта та CAMELS. Результати розрахунків показників діяльності, рентабельності та впровадження цифровізації.

6. Дата видачі завдання 3 вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника	Вересень 2024	Виконано
2	Підготовка дослідницької пропозиції	Вересень-жовтень 2024	Виконано
3	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)	Листопад 2024	Виконано
4	Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)	Грудень 2024	Виконано
5	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу	Січень-лютий 2025	Виконано
6	Написання основної частини роботи(1-3 розділи)	Березень-червень 2025	Виконано
7	Оформлення кваліфікаційної роботи та підготовка її до захисту	Червень 2025	Виконано

Студент

(підпис)

Македонський О. В.

(прізвище, ініціали)

Керівник дипломної роботи

(підпис)

Брятко А.А.

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ	8
1.1 Мікро- та макро- загрози, приклади в Україні	8
1.2 Еволюція антикризового управління банками	16
1.3 Концепції антикризового управління	24
РОЗДІЛ 2 АНТИКРИЗОВА ДІАГНОСТИКА АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	29
2.1 Загальна характеристика підприємства АТ КБ «ПриватБанк»	29
2.2 Аналіз досвіду підприємства протистояння кризам	42
2.3 Аналіз ймовірності банкрутства підприємства	49
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	52
3.1 Визначення основних факторів кризи підприємства	52
3.2 Напрями антикризового управління підприємства	60
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, спричиненої фінансовими кризами, геополітичними конфліктами та технологічними змінами, антикризове управління банків набуває особливого значення. Банківський сектор є основою фінансової системи, та його стабільність безпосередньо впливає на економіку країни. В Україні, де банки стикаються з викликами високої конкуренції, валютних коливань, кіберзагроз і регуляторних змін, ефективне антикризове управління стає ключовим фактором виживання та розвитку фінансових установ. Актуальність теми зумовлена необхідністю розробки дієвих стратегій, які дозволяють банкам оперативно реагувати на кризові явища, мінімізувати ризики та забезпечувати стійкість у турбулентних умовах.

Мета та завдання дослідження. Мета дипломної роботи - розробити теоретико-методологічні та практичні рекомендації щодо вдосконалення антикризового управління банком для підвищення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні основи антикризового управління в банківській сфері.
2. Дослідити сучасні підходи до виявлення та оцінки кризових явищ у банках.
3. Провести аналіз фінансового стану обраного банку та визначити потенційні кризові ризики.
4. Оцінити ефективність наявних інструментів антикризового управління в банку.
5. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи антикризового управління.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єкт дослідження - діяльність комерційного банку в умовах економічної нестабільності.

Предмет дослідження- процеси та інструменти антикризового управління банком, спрямовані на забезпечення його фінансової стійкості та ефективності.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань використано комплекс методів:

- Теоретичний аналіз і синтез - для узагальнення літератури з антикризового управління.
- Фінансовий аналіз - для оцінки показників діяльності банку (ліквідність, платоспроможність, рентабельність).
- Порівняльний аналіз - для зіставлення антикризових стратегій різних банків.
- Системний підхід - для моделювання процесів антикризового управління.
- Статистичні методи - для обробки фінансових даних і виявлення тенденцій.
- Експертне оцінювання - для формулювання рекомендацій на основі думок фахівців банківської сфери.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу роботи складають: нормативно-правові акти Національного банку України, наукові статті та монографії з питань антикризового управління, фінансові звіти обраного банку за 2020-2024 рр., дані міжнародних організацій (зокрема, МВФ і Світового банку), статистичні матеріали Державної служби статистики України, а також інформація з відкритих джерел, таких як, офіційні сайти банків і професійні видання.

Практичне значення результатів дослідження. Результати дослідження мають практичну цінність для банківського сектору. Розроблені рекомендації

щодо вдосконалення антикризового управління, зокрема оптимізації процедур оцінки ризиків і впровадження раннього реагування на кризові явища. Ці заходи сприятимуть підвищенню стійкості банку до зовнішніх і внутрішніх загроз, а також можуть бути адаптовані іншими фінансовими установами.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, переліку використаних джерел і додатків. Перший розділ присвячено теоретичним основам антикризового управління, другий - аналізу фінансового стану банку, третій - розробці практичних рекомендацій.

Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок, включаючи 21 таблиць, 2 рисунків і 3 додатків. Перелік джерел налічує 72 позицій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ УСТАНОВОЮ

1.1 Мікро- та макро- загрози, приклади в Україні

Антикризове управління банком є систематичним і багатограним процесом, спрямованим на виявлення, запобігання та нейтралізацію кризових явищ, які можуть загрожувати фінансовій стійкості, операційній діяльності чи репутації установи. Воно охоплює широкий спектр заходів, включаючи стратегічне планування, оцінку фінансових і операційних ризиків, реструктуризацію бізнес-процесів, а також активну взаємодію з регуляторними органами, такими як Національний банк України[далі - НБУ]. Антикризове управління не лише допомагає банкам уникати банкрутства, але й сприяє збереженню довіри клієнтів, стабільності банківської системи та її конкурентоспроможності в умовах економічної невизначеності.

Теоретичною основою розуміння криз є праці класиків економічної думки, зокрема Джона Мейнарда Кейнса, який у своїй фундаментальній роботі наголошував на природі економічних криз. За його визначенням, «криза, якщо вона настає, є раптовим, різким переходом до стану, коли попит виявляється меншим за пропозицію, що призводить до порушення економічної рівноваги»[1]. Кейнс наголошував, що ринкова економіка не є саморегульованою системою, яка автоматично повертається до повної зайнятості після шоків. Навпаки, під час кризи сукупний попит може залишатися нижчим за сукупну пропозицію протягом тривалого часу, що призводить до затяжної рецесії.

Ключовим чинником виникнення кризи Кейнс вважав втрату довіри інвесторів до майбутніх доходів. Як тільки виникають сумніви щодо перспектив прибутковості, це породжує паніку, яка швидко поширюється і поглиблює

кризу. Внаслідок цього знижується інвестиційна активність, накопичуються нереалізовані запаси, а виробництво скорочується ще більше. На відміну від класичної економічної теорії, Кейнс стверджував, що ринкові механізми не гарантують автоматичного повернення до повної зайнятості.

У банківській сфері це порушення може проявлятися через велику кількість факторів. Від зовнішніх, такі як глобальні економічні потрясіння, політична нестабільність чи макроекономічні шоки, а також через внутрішні проблеми, такі як неефективне управління, шахрайство, недостатня ліквідність чи неякісний кредитний портфель. Український економіст Олександр Барановський розрізняє системні кризи, які охоплюють весь фінансовий сектор, і локальні, що стосуються окремих банків.

Таблиця 1.1

Класифікація криз у банківській сфері

Тип кризи	Характеристика	Причини	Наслідки
Системна	Охоплює весь фінансовий сектор, спричиняє масові порушення стабільності	Макроекономічні шоки, регуляторні зміни, глобальні кризи	Масові банкрутства банків, відтік депозитів, зниження довіри до сектору
Локальна	Стосується окремих банків, спричинена внутрішніми проблемами	Неефективне управління, шахрайство, репутаційні скандали	Банкрутство банку, відтік клієнтів, погіршення фінансових показників

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Першоджерело, у якому класифіковані фінансові кризи загалом, розподіляє загрози на різні чисельні категорії, проте якщо відслідковувати явища за причинно-наслідковим зв'язком, то всі загрози для банків можна розподілити на

два великі рівні: локальний та системний. Таблиця 1.1 була створена з метою продемонструвати узагальнену картину, бачення цих рівнях.

Локальна криза має стосуватись проблем окремо взятого банку - спричинена його внутрішніми проблемами, до яких може призвести неефективне управління, порушення закону, шахрайство та спричинені цим скандали. Локальна криза може не впливати на весь сектор, хоча все ж може мати дотичний негативний ефект. Прикладом локальної кризи є падіння банку «Аркада» у 2020 р.- це зразок того, як фінансові та операційні проблеми переростають у репутаційний скандал. Банк фінансував будівництво житлових комплексів «Єврика» та «Патріотика», але через недоліки в управлінні коштами близько 13 тисяч інвесторів залишилися без квартир і грошей. Вкладники звинуватили банк у шахрайстві та нецільовому використанні 9 млрд грн, що призвело до масових протестів і медійного резонансу. ЗМІ та соцмережі посилили паніку, змушуючи клієнтів масово виводити кошти.

Проте основна причина кризи - не просто втрата довіри, а системні порушення: виведення активів через підконтрольні компанії, маніпуляції з відсотковими ставками та відсутність прозорості. НБУ ще з 2017 року виявляв у діяльності банку ризики, пов'язані зі схемами фінансування будівництва. Таким чином, репутаційний скандал став наслідком фінансово-операційних зривів та призвів до колапсу. Цей випадок показує, як поєднання внутрішніх управлінських помилок і зовнішніх публічних протестів призводить до повномасштабної кризи[2].

Тож говорячи про локальні потрясіння важливо чітко констатувати факт, що «криза банку - це небезпечна, загрозлива діяльності банку ситуація, яка виражається в неспроможності його власників та керівництва забезпечити стійкість установи, виконання вимог регулюючих органів і власних зобов'язань»[14], що призводить до вищезгаданих наслідків, як масовий відтік клієнтів, погіршення фінансових показників і в кінці-кінців банкрутства.

Банківська криза має кілька ключових ознак. Перша з них, зростає частка необслуговуваних кредитів [NPL] через погіршення якості активів. Також падає коефіцієнт достатності капіталу [CAR], коли капітал банку вже не покриває ризику. В підсумку, виникає дефіцит ліквідності через панічний відтік коштів вкладників.

Для подолання кризи банки застосовують внутрішні та зовнішні заходи. Серед внутрішніх - реструктуризація кредитів, тобто перегляд умов погашення для позичальників, оптимізація витрат шляхом скорочення непотрібних витрат і централізованого контролю ліквідності, а також PR-стратегії, такі як підвищення ставок за депозитами та інформування клієнтів про стабільність банку.

Однак у важких випадках Національний банк України, зазначає про необхідність зовнішніх інтервенцій: рефінансування, пошук інвесторів або санація. Проте ряд наступних прикладів демонструють, що локальні проблеми банку виступатимуть каталізатором загроз у разі системної кризи.

Системна криза охоплює весь фінансовий сектор, спричиняючи масові порушення стабільності. Вона виникає через зовнішні макроекономічні шоки, такі як економічні спади, війни чи пандемії, а також через регуляторні зміни чи глобальні фінансові кризи. Наприклад, глобальна фінансова криза 2008 року, спричинена крахом іпотечного ринку США та банкрутством Lehman Brothers, стала системною, завдавши світовій економіці збитків у 2 трлн дол. і призвівши до масового закриття банків [3].

В Україні системна криза 2014-2015 років була викликана анексією Криму, війною на Донбасі, що в економічній площині вилилось девальвацією гривні, зростанням рівня інфляції та відповідними реакціями з боку НБУ. «Населення відреагувало масовим зняттям своїх коштів з рахунків у банках і як наслідок - загалом за 2014 р. банківська система України втратила майже третину депозитних вкладів... НБУ слід було оперативно реагувати на кризові явища у

банківській системі при цьому підтримуючи загальну політику Уряду в рамках, що не суперечить його основній функції» [12].



Рисунок 1.1 Класифікація криз у банківській сфері

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів [9]

Наслідки системної кризи є масштабними. Антикризове управління в таких умовах вимагало координації на державному рівні. Наприклад, під час кризи 2014-2015 років НБУ надав банкам рефінансування, а МВФ виділяв Україні допомогу для підтримки фінансової стабільності. У 2014-2015 інфляція злетіла до 24,9-43,3 відсотків. Ця системна криза виявила вразливість банківського сектору до зовнішніх шоків, таких як війна та девальвація, а також підкреслила необхідність посилення регуляторного нагляду. Банки, які не мали достатнього капіталу та якісного управління ризиками, виявилися особливо вразливими.

НБУ різко підвищив ключову ставку до 30%, щоб зупинити паніку та стабілізувати курс, але це призвело до масових банкрутств 80 банків і зростання проблемних кредитів[NPL] до 30%. Нижче таблиця 1.2 узагальнює ключові причини неплатоспроможності трьох великих українських банків, щовтратили

ліцензії в цей період. Потрясіння всієї системи стало каталізатором тих проблем, що ці банківські установи вже мали внутрішні проблеми. У 2014-2016 роках.

Таблиця 1.2

Приклади колапсів українських банків

Банк	Період кризи	Основні причини неплатоспроможності
АТ "Дельта Банк"	2015 рік	Високоризикова стратегія зростання через неякісні активи, погіршення кредитного портфеля, скорочення ліквідності, нездатність акціонерів [Микола Лагун] збільшити капітал
ПАТ "КБ Надра"	2009-2015 роки	Ризикована діяльність менеджменту [Гіленко І.В.], нежиттєздатність після тимчасової адміністрації 2009 року, недостатність заходів для відновлення у кризових умовах
АТ "Фінанси та Кредит"	2015 рік	Неякісний кредитний портфель [NPL >36%], фіктивні позики афілійованим структурам, відтік депозитів [1,36 млрд грн у 2014], неефективна докапіталізація [Костянтин Жеваго], недостатнє рефінансування НБУ [1,45 млрд грн]

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [6, 11, 16]

НБУ провів масштабне реформування фінансового сектору, зосередившись на трьох напрямках: внутрішній трансформації, реформі банківського сектору та розвитку фінансових ринків. Реформи базувалися на Комплексній програмі розвитку фінансового сектору до 2020 року, спрямованій на досягнення стандартів ЄС. Основні зусилля включали макростабілізацію, виведення

проблемних банків, стрес-тестування, запровадження МСФЗ та валютну лібералізацію.

Антикризове управління в обох випадках потребує рефінансування та реструктуризації, але для системних криз необхідна державна підтримка, як у випадку АТ КБ «ПриватБанку». Під час кризи 2014-2015 років АТ КБ «ПриватБанк» зазнав значних труднощів через війну та девальвацію гривні. У банківському секторі відтік депозитів склав 144 млрд грн, а «ПриватБанк» втратив 44 млрд грн [16% гривневих і 38% валютних], зокрема через закриття відділень у Криму та на Донбасі. Експропріація активів у Криму коштувала банку 1 млрд дол., через що він подав позов до Стокгольмського арбітражу. Стрес-тест НБУ 2015 року виявив, що 97% корпоративного портфеля банку складали кредити пов'язаним компаніям, а капітальна "діра" досягла 113 млрд грн [адекватність капіталу - лише 2,1%]. До кінця 2016 року ця сума зросла до 148 млрд грн НБУ надав АТ КБ «ПриватБанк» понад 30 млрд грн рефінансування у 2014-2015 роках, а борг станом на березень 2016 року склав 26,5 млрд грн Акціонери, зокрема Ігор Коломойський, у березні 2015 року внесли 5 млрд грн для збільшення капіталу.

У грудні 2016 року АТ КБ «ПриватБанк» націоналізували за 1 грн, щоб уникнути краху, який коштував би Фонду гарантування вкладів 6% ВВП. Після націоналізації держава вклала 116,8 млрд грн для докапіталізації. Цей крок врятував кошти 20 млн клієнтів і запобіг новій фінансовій кризі.

У подальші роки почалася посткризова стабілізація: інфляція знизилася до 4,1-13,7% завдяки реформам МВФ, а НБУ тримав ставки на рівні 12,5-18%, після чого, у 2020-2021 роках через пандемію COVID-19 НБУ знизив ставку до 6%, щоб підтримати бізнес дешевими кредитами. Повномасштабна війна в Україні, що розпочалась у 2022 році принесла нові виклики: 2022 року знизилася ВВП на 29%, інфляція сягнула 26,6%, а НБУ підняв ставку до 25% і запровадив

жорсткий контроль валютного ринку. Загалом зменшилась платоспроможність клієнтів і це вплинуло на ліквідність банків [13].

У 2023-2024 роках ставки коливалися від 15% до 25%, а інфляція суттєво знижувалась та знову набирала оберти: 5,1-12,9%. Прогноз НБУ на 2025 рік: інфляція 8,4% при ставці 14,5-15,5%, що свідчить про поступову нормалізацію. Проте ризику для банківської сфери в умовах війни залишається та сформований у загальну картину на основі основі таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні види ризиків, що впливають на стабільність діяльності банку

Ризик	Суть ризику
Фінансовий ризик	Втрата резервів через девальвацію гривні, кредитний ризик і дефолти клієнтів
Ризик ліквідності	Зниження ліквідності через зменшення активності клієнтів і доступу до ринку
Операційний ризик	Порушення діяльності через воєнні дії, що впливають на стійкість бізнесу
Ризик змін регуляторного сервісу	Труднощі з виконанням нових регуляторних вимог і міжнародних санкцій
Ризик репутації	Зниження довіри клієнтів через недостатню прозорість і безпеку
Проблеми фінансового або людського активу	Дефіцит персоналу та фінансових ресурсів через міграцію і воєнні втрати

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [18]

Дана таблиця ілюструє ключові ризики, які суттєво впливають на стабільність та ефективність роботи банку. Вони охоплюють як фінансові, так і операційні та репутаційні аспекти, що разом формують комплексне середовище викликів для банку. Розуміння суті кожного з цих ризиків дозволяє визначити пріоритетні напрями антикризового управління, спрямовані на мінімізацію потенційних втрат і забезпечення довгострокової стійкості банківської установи.

1.2 Еволюція антикризового управління банками

Історично антикризові механізми банків трансформувалися під впливом глобальних фінансових потрясінь, що спричиняло появу нових інституцій, інструментів та підходів до регулювання. У період ранніх фінансових криз [наприклад, паніки 1873 або 1893 років] банки покладалися на залучення приватних інвестицій або злиття з іншими установами для підтримки ліквідності. Ці механізми були реактивними та часто неефективними через відсутність системних регуляторних інструментів. Наприклад, у США до створення централізованих інститутів банки використовували кореспондентські мережі для взаємної підтримки, але це не запобігало масовим банкрутствам під час криз.

Під час Великої депресії банківська система США опинилася в глибокій кризі: з 1929 по 1933 рік закрилося понад 9 000 банків. У відповідь уряд запровадив низку реформ, які стали основою сучасної фінансової безпеки. Однією з найважливіших стала поява у 1933 році Федеральної корпорації зі страхування депозитів - FDIC[7]. Її створили, щоб захистити вклади простих американців і повернути довіру до банків. Уже за рік понад 80% банків у США підключилися до цієї системи, що допомогло зупинити хвилю паніки.

Паралельно було ухвалено так званий Закон Гласса-Стіголла. Він забороняв банкам одночасно займатись традиційною депозитною діяльністю і ризикованими операціями на фондовому ринку. Це рішення мало на меті не допустити повторення ситуації, коли банки грали з грошима клієнтів на біржі. Результати не змусили себе чекати. Уже за рік після запуску системи, у 1934-му, кількість банкрутств банків зменшилася до мінімуму: з усіх застрахованих банків збанкрутувало лише дев'ять. Це був колосальний прорив, якщо порівняти з тисячами банкрутств, які сталися раніше.

Проте люди втратили не тільки гроші, а й віру в ринок. Щоб відновити довіру інвесторів і зупинити хаос на біржах, у 1934 році в США створили Комісію з цінних паперів і бірж - відому як SEC. Основна мета SEC - зробити ринок прозорим і чесним. До її обов'язків входить нагляд за компаніями, які торгують акціями. Такі компанії тепер зобов'язані відкрито звітувати про свої фінанси, щоб інвестори могли приймати обґрунтовані рішення. SEC також контролює найбільші біржі, встановлюючи чіткі правила гри. До створення SEC на ринку панували інсайдерські угоди, спекуляції та відсутність контролю.

Це і стало однією з причин краху фондового ринку у 1929 році. Тому поява SEC була логічною відповіддю на ті помилки: вона стала своєрідним «наглядачем», що мав стежити, аби подібне більше не повторилося. Разом із FDIC, яка захищає вкладників у банках, SEC сформувала систему подвійного захисту: одна - для інвесторів, інша - для звичайних вкладників. Цей підхід дозволив побудувати більш стабільну та передбачувану фінансову систему.

У 1980-х роках банки почали активно розвивати системи управління ризиками. Вони почали використовувати спеціальні математичні моделі, наприклад Value-at-Risk [VaR], які дозволяли оцінити, скільки грошей банк може втратити в складній ситуації.

Це був важливий крок уперед, але світова фінансова криза 2008 р. показала, що ці моделі не враховують усіх ризиків, особливо коли проблеми охоплюють всю фінансову систему. Ще до кризи, у 2004 році, були впроваджені стандарти Basel II. Вони вимагали від банків тримати мінімальний обсяг капіталу, належно звітувати перед інвесторами та створити внутрішні системи оцінки ризиків. Але на практиці це не спрацювало так, як очікували: складні фінансові інструменти, як-от CDO, не враховувались належним чином, а під час кризи вимоги до капіталу лише погіршували становище банків, бо ставали ще жорсткішими.

Основні етапи розвитку методів оцінки ризиків у банківській сфері

Етап	Період	Основні досягнення	Інструмент/підхід	Результат
Вартісна оцінка ризику [VaR]	Кінець 1970-х - початок 1990-х	Запровадження кількісного підходу до вимірювання ризиків	Value-at-Risk [VaR], системаRiskMetrics [J.P. Morgan, 1994]	Масове впровадження у фінансових установах
Кредитний ризик	Середин 1990-х	Перенесення підходу VaR на кредитний портфель	CreditMetrics [J.P.Morgan, 1997]	Створення концепції інтегрованого ризик-менеджменту
Операційний ризик	Кінець 1990-х - дотепер	Розробка кількісної оцінки операційних ризиків	Операційний VaR	Мета - повна оцінка всіх ризиків компанії

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [19]

У глобальному контексті США в 2008 році запровадили програму TARP [Troubled Assets Relief Program], інвестувавши 700 млрд дол. у банківський сектор для запобігання подальшим банкрутствам [3]. Як відповідь на масштабну фінансову кризу, спричинену колапсом іпотечного ринку та банкрутствами великих фінансових установ. Програма була створена згідно з EmergencyEconomicStabilizationAct і передбачала виділення до 700 млрд доларів для купівлі проблемних активів та акцій фінансових установ з метою стабілізації банківського сектору та запобігання подальшим банкрутствам[15].

Основною метою TARP було підвищення ліквідності фінансової системи через викуп іпотечно-забезпечених цінних паперів та акцій банків, що дозволило зміцнити баланси фінансових установ і відновити довіру до банківської системи. Згодом програма також дозволила уряду інвестувати капітал безпосередньо у банки шляхом придбання їхніх акцій, що стало ключовим інструментом стабілізації.Таким чином, TARP став безпрецедентним

кроком у глобальному антикризовому управлінні, дозволивши стабілізувати фінансову систему США та запобігти масовим банкрутствам банків.

Після кризи з'явився новий пакет реформ - Basel III. Його мета - зробити банки більш стійкими. Тепер банки повинні мати більше власного капіталу, щоб витримати потрясіння, зокрема створювати спеціальні "буфери безпеки" - наприклад, Capital Conservation Buffer або Countercyclical Buffer, які допомагають у складні періоди. Крім того, були введені нові вимоги до ліквідності: банки повинні мати достатньо коштів, щоб прожити хоча б 30 днів під час кризи [Liquidity Coverage Ratio], а також мати стабільні джерела фінансування на тривалий час [Net Stable Funding Ratio].

Ще одне нововведення - обов'язкове стрес-тестування. «Несприятливий сценарій повинен бути жорстким, але правдоподібним [severe but plausible scenario]. При цьому він не відображає очікувань центрального банку щодо розвитку економіки на найближчий період»[20]. Банки тепер змушені регулярно перевіряти, як вони поведуться у кризових сценаріях, наприклад, якщо раптово впаде економіка або зросте безробіття.

Антикризове фінансове управління в банківському секторі охоплює широкий спектр функцій, реалізованих на різних рівнях економічної системи - від глобального до рівня окремих суб'єктів господарювання. Його реалізація спрямована на забезпечення фінансової стабільності, адаптацію до кризових умов, перерозподіл ресурсів, контроль та регулювання в умовах нестабільності. Антикризове управління - це не лише про великі стратегії, а й про злагоджену роботу на різних рівнях. На глобальному рівні йдеться про те, щоб утримувати фінансову стабільність у світі: країни об'єднують зусилля, домовляються про спільні правила гри та разом реагують на серйозні виклики, як-от світові кризи.

На національному рівні держава дбає про свою банківську систему: встановлює правила, слідує, щоб банки працювали надійно, і втручається, якщо щось загрожує стабільності. Регіональний рівень вже про конкретні

області або регіони. Тут важливо, щоб місцеві економіки мали доступ до фінансування, могли реалізовувати власні програми підтримки та накопичувати резерви на випадок кризи. І нарешті, локальний рівень - про самі банки й підприємства. Вони мають слідувати за своєю фінансовою формою, бути відкритими, прозорими, мати «подушку безпеки» й бути готовими до несподіванок. Інакше кажучи, антикризове управління - це як багаторівнева система захисту: від світових фінансових бур до проблем окремого підприємства.

Таблиця 1.5

Функції антикризового управління на різних рівнях фінансової системи

Функції	Мегарівень	Макрорівень	Мезорівень	Мікрорівень
Стабілізаційна	забезпечення стійкості фінансових ринків і фінансових посередників на глобальному та міжнародному рівнях	забезпечення фінансової стійкості й надійності банківської системи України, виконання нею основних функціональних завдань забезпечення сталого економічного розвитку держави	розвиток регіональної фінансової системи, акумулювання фінансових ресурсів у банківській системі регіону, інвестиційний розвиток	формування позитивної техніко-економічної бази господарської діяльності підприємств, їх фінансова стабільність, ліквідність та платоспроможність
Трансформаційна	акумулювання й перерозподіл фінансових ресурсів на міжнародних фінансових ринках з урахуванням антикризових заходів глобального масштабу	формування і перерозподіл фінансового потенціалу банківської системи в межах міжрегіональних завдань або різних рівнів управління з метою досягнення сталого зростання	концентрація і диверсифікація фінансових ресурсів у територіальному просторі з метою забезпечення фінансування потреб регіонів	акумулювання і розподіл фінансових ресурсів підприємств і домогосподарств з урахуванням поточних потреб і перспектив розвитку

Продовження таблиці 1.5 на наступній сторінці

Функції	Мегарівень	Макрорівень	Мезорівень	Мікрорівень
Регулююча	встановлення міжнародних норм і правил антикризового регулювання банківської діяльності міжнародними фінансовими інституціями й організаціями	застосування національних стандартів регулювання і нагляду в контексті вирішення проблем і нестабільностей банків	виконання регіональних пропозицій НБУ і використання банками регіональної специфіки банківської системи	створення ефективної системи внутрішнього контролю за ризиками та організацією внутрішнього фінансового управління в умовах кризи
Перерозподільча	перерозподіл фінансового потенціалу на глобальному рівні, надання допомоги від міжнародних організацій та інституцій у разі загроз і небезпек	акумулявання і перерозподіл банківських ресурсів, надання стабілізаційних і кредитних ресурсів у разі виявлення проблем і небезпек	перерозподіл банківських ресурсів на регіональному рівні, формування фондів стабілізації регіональної банківської системи	залучення й запозичення фінансових ресурсів, забезпечення поточного розміщення у кредитно-інвестиційні цілі для уникнення неплатоспроможності
Контрольна	контроль за цільовим використанням фінансових ресурсів, отриманих від зовнішніх інвесторів	контроль за стабільним функціонуванням банківської системи, виконанням нею основних операцій і послуг, запобігання системним банківським кризам	формування системи контролю за ефективністю використання фінансових ресурсів у межах регіональної економіки, розроблення антикризових стратегій у регіоні	запобігання негативним наслідкам кризових явищ, контроль за платоспроможністю, ліквідністю, прибутковістю та витратами
Інформаційна	отримання інформації про ефективність глобальної й міжнародної тенденції розвитку банківського сектору, світові фінансові тенденції і кризи	доступ до інформації про ефективність функціонування банківської системи, її спроможність виконувати основні завдання й операції	інформування про ефективність діяльності банківської системи в межах регіонального простору	доступ до інформації про фінансовий стан підприємства і банків, стан їх капіталізації, зв'язки з фінансовою діяльністю

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [10]

Таким чином, антикризове управління банком є ключовим елементом сучасного менеджменту, що дозволяє протистояти фінансовим, операційним і макроекономічним кризам. Його сутність полягає в превентивних, реактивних і відновлювальних функціях, які забезпечують стійкість і конкурентоспроможність. Проте з'являються і нові елементи.

Важливу роль почали відігравати ESG-ризики - це потенційні загрози для бізнесу, пов'язані з екологією [E], соціальними питаннями [S] та управлінням [G]. Якщо їх ігнорувати, це може негативно вплинути на репутацію компанії, її фінансову стабільність або повсякденну діяльність. Це можливі загрози для компанії, які пов'язані з екологією, соціальними питаннями та якістю управління. Вони можуть суттєво вплинути на фінансову стабільність, репутацію або щоденну роботу організації.

До екологічних ризиків належать наслідки змін клімату, наприклад: посухи, повені чи підвищення рівня моря. Це також можуть бути перебої в постачанні через негоду або нові вимоги щодо зменшення шкідливих викидів, податки на вуглець чи необхідність впроваджувати нові «зелені» технології. Соціальні ризики стосуються того, як компанія ставиться до своїх працівників і до людей загалом. Якщо не дотримуються трудові права, умови праці є поганими або виникають конфлікти з місцевими громадами - це може серйозно вдарити по репутації бізнесу.

Ще один важливий блок - управлінські ризики. Вони виникають, коли в компанії є проблеми з прозорістю, етикою або якістю керівництва. Наприклад, корупція або відсутність незалежного контролю можуть відштовхнути інвесторів, так само як і невміння або небажання звітувати про свої дії в сфері ESG. ESG-ризики тісно переплітаються з іншими - кредитними, операційними, репутаційними. «Ключовими постачальниками фінансування для відновлення економіки країни є банки. Адже саме вони виконують роль головного посередника в процесі залучення та організації інвестиційних проєктів... для підтримки продовольчої та енергетичної системи країни, відновлення критичної інфраструктури та сприяння розвитку малого й середнього бізнесу»[21]. Тому важливо не залишати їх осторонь, а інтегрувати в загальну систему управління ризиками. Це не лише допоможе уникнути втрат, а й підвищить довіру інвесторів і стійкість бізнесу загалом.

Тож, хоч в підсумку BaselIII став головним міжнародним стандартом, який допоміг банкам стати міцнішими після кризи 2008 року, але з появою й інших нових викликів, як-от криптовалюти та кібератаки, ці правила потребують подальшого оновлення. Впродовж 2022-2023 рр. банки по всьому світу змушені були швидко переходити на онлайн-сервіси. Для багатьох це стало не просто кроком у майбутнє, а вимушеною реакцією на реалії війни в Україні та інших кризових подій. Але разом із цифровізацією зросли й ризики. Лише у 2023 р. у фінансовому секторі зафіксували понад три тисячі кіберінцидентів - це майже вдвічі більше, ніж роком раніше. Напади стали масовими, і особливо сильно постраждали саме банки. Європейський центральний банк навіть заявив, що дві третини фінансових установ стикнулись із кіберзагрозами, пов'язаними з геополітичними подіями.

У таких умовах антикризове управління вже не може обмежуватись лише фінансовими стратегіями. Банки почали активно вкладати кошти в безпеку: JPMorgan Chase, наприклад, щороку інвестує 12 мільярдів доларів у захист своїх систем. Штучний інтелект допомагає таким компаніям, як Citigroup, відстежувати незвичну активність і вчасно реагувати. Європейський центральний банк, своєю чергою, працює над тим, щоб запровадити єдині стандарти стійкості для всього фінансового сектору.

Але справа не тільки в технологіях. Люди залишаються ключовою ланкою. І якщо співробітники не знають, як розпізнати фішинг чи інші шахрайські прийоми, жодна система не врятує. Тому багато банків роблять ставку на навчання - постійне й практичне. Адже понад 60% установ із великими активами вже стикалися з неодноразовими атаками, і досвід показує: найкращий захист - це поінформована команда. Крім того, кіберзагрози постійно змінюються. З'являються нові виклики - як-от атаки типу DDoS чи використання deepfake-технологій для обману. Банки змушені адаптуватися -

змінювати підходи до планування, будувати захист не лише всередині, а й перевіряти надійність своїх зовнішніх партнерів.

Отже, антикризове управління в банках на сьогодні - це вже не просто набір правил і процедур. Це живий процес, який поєднує інновації, людський досвід і постійне відчуття відповідальності. Приклади Citigroup, ЄЦБ і JPMorgan Chase доводять: системний підхід до кібербезпеки здатен зменшити ризики навіть у часи глобальних потрясінь. І саме він допомагає банкам залишатися сильними та надійними для своїх клієнтів.

Антикризове управління раніше часто зосереджувався на фінансових аспектах, таких як рефінансування чи реструктуризація. На думку автора, антикризове управління зараз має бути комплексним, поєднуючи фінансові інструменти (рефінансування, резерви), цифрові технології та комунікаційні стратегії. Це особливо актуально в умовах цифровізації, де кіберзагрози та конкуренція з необанками, такими як Monobank, створюють нові виклики. Антикризове управління має бути стратегічним механізмом, який забезпечує довгострокову стійкість банків, адаптацію до економічних змін і зміцнення ринкових позицій.

1.3 Концепції антикризового управління

Розглянувши сутність і значення антикризового управління в банківській діяльності, зокрема його функції та класифікацію криз, доцільно перейти до теоретичних основ, які формують стратегії протидії кризовим явищам. Антикризове управління банками ґрунтується на кількох концепціях, які допомагають систематизувати стратегії реагування на кризи. Антикризове управління банками базується на кількох ключових підходах, які на практиці часто переплітаються.

Перш за все, є системний підхід, який сприймає банк як єдину цілісну структуру, де всі підрозділи - фінансовий, ризик-менеджмент, операційна

діяльність - тісно пов'язані. Це як організм: якщо порушити роботу однієї частини, постраждає вся система. Тут важливо бачити картину в цілому, використовувати сучасні цифрові інструменти для моніторингу й заздалегідь враховувати такі речі, як ESG-ризики - наприклад, вплив екологічних чи соціальних змін на стабільність банку.

Другий підхід - ризик-орієнтований. Його суть у тому, щоб вчасно помічати потенційні загрози й не чекати, поки криза вже на порозі. Банки застосовують моделі типу VaR, які допомагають прорахувати можливі втрати, або проводять стрес-тести - наприклад, змодельовати ситуацію, коли на країну накладають санкції чи спалахують воєнні дії. Так можна підготуватись і вчасно вжити заходів, щоб уникнути великих збитків.

Є й ситуаційний підхід, який передбачає швидку реакцію на конкретні обставини. Якщо банк опиняється у кризі - репутаційній, фінансовій чи навіть організаційній - він має гнучко й швидко перебудовуватися. В цьому випадку допомагають кризові комітети, онлайн-сервіси для клієнтів, підтримка з боку регуляторів. Хороший приклад - як під час пандемії COVID-19 деякі банки буквально за дні перевели своїх клієнтів на онлайн-обслуговування, зберігши стабільність роботи.

У сучасних умовах ефективно антикризове управління - це поєднання всіх трьох підходів. Такий інтегрований підхід дозволяє готуватися до майбутніх викликів, швидко реагувати на поточні події й при цьому не втрачати загальне бачення - стратегія, яка поєднує системний аналіз для розуміння взаємозв'язків, ризик-менеджмент для раннього виявлення загроз і ситуаційні заходи для швидкого реагування. Прикладом інтегративного підходу став Райффайзен Банк Аваль під час пандемії COVID-19 у 2020 році. Банк поєднав ситуаційні заходи - участь у державній програмі «5-7-9%» для рефінансування кредитів бізнесу та скасування комісій, ризик-орієнтований підхід - впровадження кредитних

канікул для 4,5 тис. бізнес-клієнтів і моніторинг NPL, а також системну оптимізацію - онлайн-реструктуризація кредитів і автоматизація процесів.

Інтегративний підхід відповідає ідеї того, що сучасні кризи вимагають гнучкості та інновацій, але без стратегічного бачення вони стають лише тимчасовими рішеннями, забезпечуючи баланс між короткостроковими і довгостроковими цілями. У контексті України, де банки стикаються з війною, кіберзагрозами та конкуренцією з необанками, інтегративний підхід є особливо актуальним, оскільки дозволяє адаптуватися до складних і гібридних криз.

Інтегративний підхід, який поєднує сильні сторони всіх трьох концепцій-системний, ризик-орієнтований і ситуаційний - є оптимальним для сучасних умов, забезпечуючи комплексність, превенцію та гнучкість. Це дозволяє банкам не лише долати кризи, але й використовувати їх як можливості для зростання та інновацій.

Отже, у наш час, коли світ постійно змінюється, а стабільність здається чимось умовним, антикризове управління банками набуває справді особливого значення, від якої залежить стабільність всієї фінансової системи. Війна, економічні коливання, технологічний прорив - усе це формує нову реальність, у якій банки мають діяти швидко, точно й передбачливо. Йдеться про виклики глобального масштабу. І Україна опинилась в епіцентрі цих подій.

На сьогодні антикризове управління - це складна, багатогранна система, яка включає взаємодію з регуляторами, цифрову трансформацію, врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів. Загрози функціональності банку починаються з мікрорівня і можуть стосуватись виключно внутрішніх проблем банків, як окремих одиниць, проте перерости, в проблему всієї системи, вийшовши на макрорівень, або ж по проблемній системі критичного удару можуть завдати зовнішні, глобальні та геополітичні чинники.

Найуспішніші банки - це ті, які не просто гасять пожежі, а працюють на випередження: аналізують внутрішні процеси як єдину систему, бачать

потенційні ризики ще до того, як вони виникають, і мають план «Б», навіть якщо криза виглядає зовсім нетипово.

Особливо актуальними на сьогодні залишаються чотири великі виклики:

- геополітична та економічна нестабільності, що залишаються споконвічними загрозами
- кібербезпека, актуальність якої може посилюватись в геополітичному контексті
- неефективний та радше деструктивний менеджмент
- дотримуватись цінностей та було суспільно-корисним

Ці фактори змушують банки бути гнучкими, до традиційних фінансових завдань банку додається потреба швидко масштабувати онлайн-сервіси, інвестувати в захист і безпеку, розвивати команду й технології. Дотримуватись екологічних стандартів та політики інклюзивності. Проте найважливішим залишається одне завдання - вміти передбачати: моделювати сценарії, використовувати технологічні надбання і будувати проактивні стратегії ще до того, як почне хитатися ґрунт під ногами.

Досвід українських банків останніх років показує: ми вміємо пристосовуватись. І під час кризи 2014-2015, і під час пандемії, і в умовах повномасштабної війни банківський сектор не просто вижив, а зміг втримати довіру клієнтів. Ми вже почали відходити від простої реакції на загрози до більш глибокого, стратегічного мислення. Проте шлях ще не завершено. Щоб забезпечити справді стабільну та безпечну фінансову систему, потрібно й надалі впроваджувати інновації, посилювати контроль, розвивати цифрову інфраструктуру й зміцнювати взаємодію - як всередині банків, так і на рівні всієї банківської екосистеми, від найменшого відділення до міжнародних партнерств.

У підсумку, антикризове управління має перестати бути чимось тимчасовим, на «період кризи». Воно має стати частиною щоденної стратегії -

живою, гнучкою і добре продуманою системою, яка допомагає банкам не лише триматися на плаву, а й ставати сильнішими. Бо тільки той, хто не боїться змін і готовий до викликів, може бути справжньою опорою для економіки в найскладніші часи.

РОЗДІЛ 2 АНТИКРИЗОВА ДІАГНОСТИКА АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Загальна характеристика підприємства АТ КБ «ПриватБанк»

Акціонерне товариство «Приватбанк», відоме також як АТ «Приватбанк», є одним з провідних банків нового покоління, що не виник на базі пострадянських фінансових структур. Банк був заснований 19 березня 1992 року та отримав свідоцтво про державну реєстрацію з номером А 01 № 054809. Головний офіс розташований у Дніпрі, Дніпропетровської області. Статутний капітал банку перевищує 206 млрд грн, а середня чисельність співробітників становить близько 22,7 тисяч осіб. АТ «Приватбанк» є одним з найбільших роботодавців в Україні, активно демонструючи соціальну відповідальність через звіти про сталий розвиток, прийом на роботу осіб з інвалідністю (4% від загальної кількості працівників), регулярне підвищення кваліфікації співробітників і створення у 2003 році Корпоративного університету для навчання та розвитку персоналу.

У межах діяльності за кодами КВЕД 64.19, 66.19 та 66.12, АТ «Приватбанк» займається грошовим посередництвом, наданням допоміжних фінансових послуг (окрім страхування та пенсійного забезпечення) та посередництвом у сфері цінних паперів.

Проведення пруденційного нагляду за діяльністю АТ «Приватбанк» здійснюється НБУ. Банк підтримує кореспондентські відносини з іншими фінансовими установами. Рахунки в національній валюті обслуговуються в НБУ, тоді як рахунки в іноземній валюті обробляються через JP Morgan Chase Bank, головний офіс якого знаходиться в Нью-Йорку, США. Фінансові розрахунки виконуються через ПАТ «Розрахунковий центр обслуговування фінансових ринків». В рамках своєї діяльності на фондовому ринку, включаючи процеси клірингу, центр забезпечує послуги з грошових розрахунків по угодам з

цінними паперами та іншими фінансовими інструментами. Це включає угоди як на фондовій біржі, так і поза її межами, за принципом «поставка цінних паперів проти оплати».

Після завершення приватизації банку наприкінці 2016 року всі акції статутного капіталу банку були передані у власність держави через Міністерство фінансів України. Міністерство розташоване за адресою: 01008, місто Київ, вулиця Грушевського, будинок 12/2, ідентифікаційний код 00013480.

АТ «Приватбанк» стало правонаступником всіх прав та обов'язків ЗАТ «ПриватБанк», яке, в свою чергу, перейняло права та зобов'язання ТОВ КБ «ПриватБанк». 21 грудня 2016 року держава набула 100% акцій банку відповідно до статті 411 ЗУ «Про систему гарантування депозитів фізичних осіб» та Постанови Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2016 року № 961 «Про деякі питання забезпечення стабільності фінансової системи».

28 грудня 2016 року Міністерство фінансів України, яке є єдиним акціонером, ухвалило рішення про збільшення статутного капіталу на суму 116 799 998,0 тис. грн шляхом приватного розміщення акцій додаткової емісії.

10 липня 2017 року Міністерство фінансів України, як єдиний акціонер, ухвалило рішення про збільшення статутного капіталу на 38 564 995,0 тис. грн шляхом приватного розміщення акцій додаткової емісії. У результаті фактичного розміщення акцій статутний капітал було збільшено на 22 499 995,0 тис. грн, що становило 58,34% від запланованої суми.

12 жовтня 2017 року Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) зареєструвала звіт про результати приватного розміщення акцій банку і видала свідоцтво про реєстрацію цього випуску. 22 грудня 2017 року Міністерство фінансів України прийняло рішення про подальше збільшення статутного капіталу на 16 065,0 млн грн шляхом додаткового приватного розміщення акцій. Це розміщення було повністю завершено, і

відповідний звіт затверджено. Акції АТ «Приватбанк» не торгуються на організованому ринку і не мають біржового лістингу.

Держава здійснює свої права як власник банку, дотримуючись передових світових стандартів корпоративного управління. Управління банком здійснюється відповідно до принципів ОЕСР щодо корпоративного управління державними підприємствами, принципів корпоративного управління в банках від Базельського комітету з банківського нагляду, а також рекомендацій Європейської банківської установи щодо внутрішнього управління. Ці міжнародні стандарти застосовуються в межах, що не суперечать чинному законодавству України.

Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк», включаючи підпорядкованість і принципи взаємодії між управлінськими органами, а також розподіл повноважень і компетенцій, регламентовані у Статуті та відповідних положеннях про структурні підрозділи. АТ КБ «ПриватБанк» виступає як універсальна фінансова установа з ключовим системним значенням, що здійснює свою діяльність по всій Україні завдяки розгалуженій мережі філій і відділень. Адаптивність банку до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі забезпечується гнучкою організаційною структурою управління, що є однією з найсучасніших серед українських та європейських банків завдяки впровадженню передових світових практик (Додаток Д).

Банк має 24 філії в усіх регіонах України, а також значну кількість відділень (2200), що забезпечують клієнтам зручний доступ до банківських послуг по всій країні. АТ КБ «ПриватБанк» підтримує ефективну систему внутрішнього контролю, використовуючи централізацію функцій на рівні Головного офісу, впроваджуючи єдині стандарти для структурних підрозділів, оптимізуючи процеси, усуваючи дублювання функцій, підвищуючи рівень автоматизації банківських операцій та управлінських процесів, а також

покращуючи взаємодію між бек-офісом, мідл-офісом, фронт-офісом і Головним офісом, філіями та відділеннями.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Зміни (млнгрн) 2021-2022	Зміни (млнгрн) 2022-2023	Темп росту, % 2021- 2022	Темп росту, % 2022- 2023
Середньорічна вартість активів, млнгрн	346124	391911	470946	45787	79036	113%	120%
Кредитний портфель, млнгрн	83371	87271	133191	3900	45921	105%	153%
Зобов'язання, млнгрн	292447	332191	408744	39744	76554	114%	123%
Кошти клієнтів, млнгрн	276665	319006	398637	42341	79631	115%	125%
Кошти банків, млнгрн	102	3	2	-99	-1	2%	60%
Власний капітал, млнгрн	53677	59720	62202	6043	2482	111%	104%
Акціонерний капітал, млнгрн	206060	206060	206060	0	0	100%	100%
Чистий прибуток (збиток), млнгрн	24302	35050	30198	10748	-4852	144,23%	86,16%
Процентні доходи, млнгрн	33563	35854	43686	2291	7832	106,83%	121,84%
Процентні витрати, млнгрн	11961	6537	3768	-5424	-2769	54,65%	57,64%
Комісійні доходи, млнгрн	27649	35057	32945	7408	-2112	126,79%	93,98%
Комісійні витрати, млнгрн	8888	11840	12505	2952	665	133,21%	105,62%
Рентабельність активів, %	7,02	8,94	6,41	1,92	-2,53	127,38%	71,70%
Рентабельність власного капіталу, %	45,27	58,69	48,55	13,42	-10,14	129,63%	82,72%

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Основні фінансові показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки свідчать про стійке зростання банку, яке відбувалося на тлі

позитивних змін в основних категоріях активів і зобов'язань. Протягом цих років спостерігалася стабільна тенденція до зростання середньорічної вартості активів, що відображає не тільки розширення діяльності, а й успішне залучення нових ресурсів. Зокрема, кредитний портфель банку значно збільшився, що свідчить про активну політику кредитування та підвищену довіру з боку клієнтів. Однак разом із зростанням активів відбувалося й зростання зобов'язань та коштів клієнтів, що є логічним наслідком експансії банківської діяльності.

Чистий прибуток банку також демонструє позитивну динаміку у 2021 році, однак у 2022 році він знизився, що може бути результатом збільшення витрат на фінансування та деяких ринкових викликів. Незважаючи на це, банк все ще зміг зберегти високі темпи зростання доходів, особливо в частині процентних доходів, завдяки успішному управлінню активами та залученню нових клієнтів. Важливою тенденцією є також зниження процентних витрат, що позитивно позначається на загальному фінансовому результаті.

Рентабельність активів і власного капіталу залишалася на високому рівні протягом двох перших років, однак у 2023 році спостерігається певне зниження, що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів на фоні змін у ринкових умовах. Темпи зростання ключових показників, таких як чистий прибуток, процентні доходи та зобов'язання, також свідчать про стабільність і адаптивність банку до зовнішніх економічних викликів.

Таким чином, АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки зумів підтримати стабільне зростання, збільшити кредитування, залучити більше коштів клієнтів і досягти значних результатів в управлінні активами. Проте на фоні зростання витрат і ринкової нестабільності відбулося певне сповільнення темпів росту прибутковості в 2023 році.

Залучення коштів клієнтів відбувається через окремі структурні підрозділи «ПриватБанку»(табл. 2.1), кількість яких зменшилася з 2,0 тис. до 1,5 тис. одиниць.

Таблиця 2.2

Кількість структурних підрозділів банків, тис. одиниць у 2020-2024 рр.

Банки	Дати				
	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.03.2024
Державні	2,90	2,60	2,20	1,90	1,80
Іноземні	1,80	1,60	1,50	1,40	1,30
Приватні	1,80	1,80	1,80	1,90	1,90
«ПриватБанк»	2,00	1,90	1,70	1,50	1,50
Загалом	8,50	8,00	7,10	6,70	6,50
Частка Приватбанку, %	23,53	23,75	23,94	22,39	23,08

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Частка «ПриватБанку» в депозитах фізичних осіб за категоріями банків зменшилася з 35,5% до 32,8% протягом 2019-2024 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.3

Розподіл депозитів фізичних осіб за категоріями банків протягом 2019-2024 рр.

Дата	Державні	Іноземні	Приватні	ПриватБанк
31.12.2019	27,00	24,20	13,30	35,50
31.12.2020	28,20	22,20	14,30	35,30
31.12.2021	28,40	23,00	15,40	33,20
31.12.2022	27,10	23,30	16,40	33,10
31.12.2023	24,30	25,00	19,50	31,20
31.03.2024	23,10	24,50	19,60	32,80

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Порівняльний аналіз основних банківських послуг станом на 2024 рік в табл.2.3 (Додаток А).

У сфері карткових продуктів «ПриватБанк» також пропонує вигідні умови обслуговування. Щорічна плата за картки варіюється в межах 0-200 грн, а програма кешбеку до 20% робить пропозиції банку одними з найпривабливіших на ринку. Безкоштовне зняття готівки в банкоматах банку є додатковим стимулом для користувачів обирати саме «ПриватБанк».

Онлайн-банкінг «ПриватБанку» також знаходиться на високому рівні. Банк пропонує понад 40 різних онлайн-послуг через свій мобільний додаток, який отримав високий рейтинг (4.8), що свідчить про задоволеність клієнтів. Безкоштовне підключення та користування послугами онлайн-банкінгу робить цей сервіс ще доступнішим. Загалом, «ПриватБанк» демонструє лідерські позиції на ринку завдяки вигідним умовам кредитування, депозитів, карткового обслуговування та високоякісному онлайн-сервісу.

У таблиці нижче показано важливість банківських послуг (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Важливість аспектів банківських послуг

Аспект	Відсоток важливості (%)	Позитивний вплив на вибір (%)	Необхідність покращення (%)
Зручність користування	40	80	10
Швидкість обслуговування	30	75	15
Різноманітність продуктів	20	60	20
Ціна послуг	10	50	25

Джерело: розроблено автором

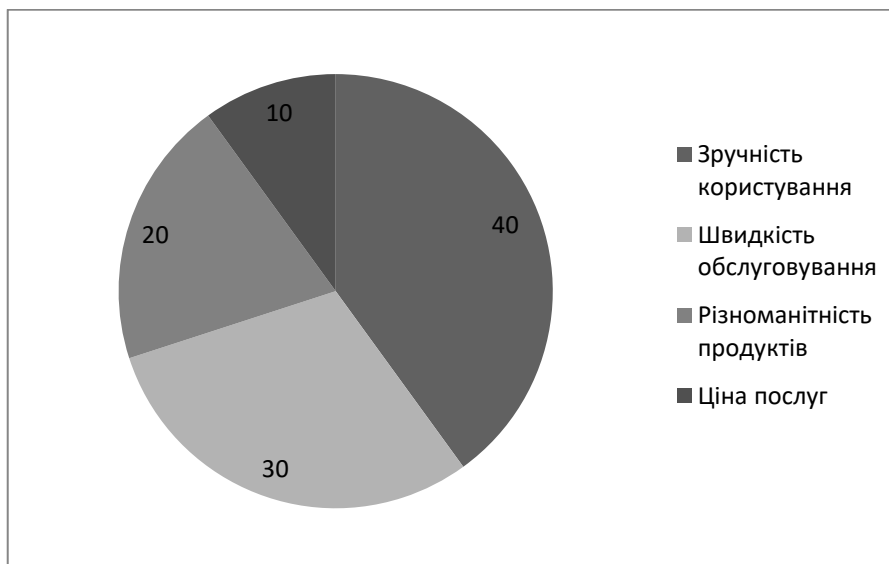


Рис.2.1. Відсоткове співвідношення важливості різних аспектів, що впливають на вибір банківських послуг

Джерело: сформовано автором

Розглядаючи ілюстрацію (рис. 2.1), яка відображає важливість різних послуг, що пропонуються банками, можна зробити висновок, що клієнти схильні надавати перевагу банкам, банківські послуги яких є зручними у доступі. Це п'ятдесят відсотків від критичних тридцяти відсотків, що свідчить про важливість спрощення, оскільки клієнт не хоче витратити більше часу на отримання фінансової послуги, ніж в середньому.

Швидкість обслуговування знаходиться на другій позиції (30%), що підкреслює необхідність швидкого завершення фінансових операцій. Це означає, що банки повинні приділяти більше уваги стратегіям вдосконалення процесів, щоб усунути затримки та підвищити загальну ефективність.

Асортимент товарів - 20% і вартість послуг - 10% мають менший вплив на вибір, але, тим не менш, залишаються важливими детермінантами. Це означає, що для того, щоб залишатися в тому ж рейтингу, необхідно розширювати асортимент товарів, а також ціни на них.

Нарешті, малюнок ілюструє, що для того, щоб сформулювати виграшні стратегії, менеджери повинні приділяти більше уваги якості та швидкості надання послуг, хоча не можна нехтувати різноманітністю та цінами на пропоновані товари. Це дозволить уникнути надмірного незадоволення клієнтів і допоможе зробити «Приватбанк» сильнішим гравцем на ринку.

Суспільні зміни, такі як зростання прийнятності екологічних програм, вимагають розвитку продуктів зеленого фінансування. «Приватбанк» вже впорався з цією тенденцією, розробивши програми кредитування енергоефективності [5]. Нижче наведена таблиця, яка відображає структуру використання мобільного банкінгу (табл. 2.6).

Використання мобільного банкінгу

Сегмент клієнтів	Частота використання (%)	Задоволеність (%)	Проблеми при використанні (%)
Молодь (18-30 років)	80	85	10
Середній вік (31-45 років)	60	75	20
Старші (46+ років)	40	65	30

Джерело: розроблено автором

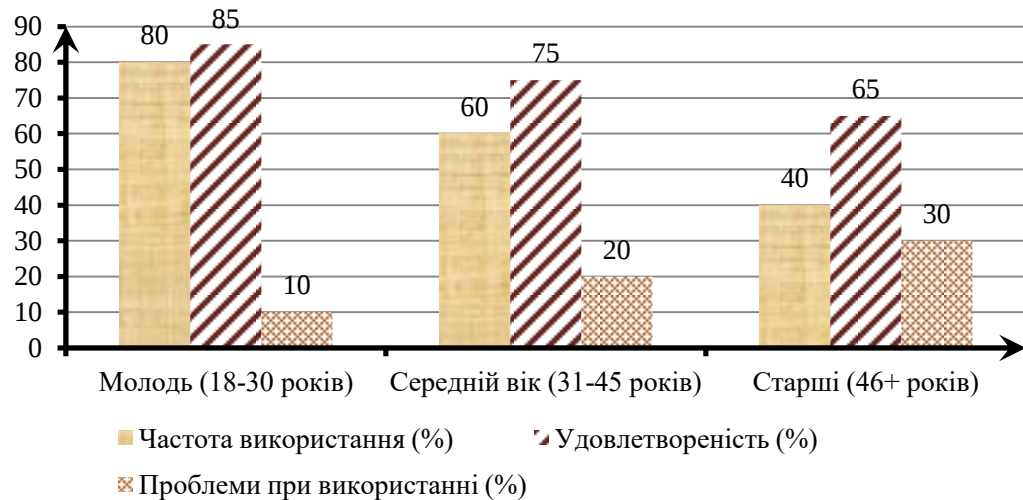


Рис. 2.2. Частота використання мобільного банкінгу різними віковими групами

Джерело: створено автором

Гістограма, зображена на рисунку 2.2, ілюструє розподіл користувачів мобільного банкінгу за віком і чітко показує, як клієнти відрізняються за віком. Відзначається, що послуги мобільного банкінгу стали більш привабливими для молоді: 80% клієнтів мобільного банкінгу припадає на вікову групу від 18 до 30 років. Це, в свою чергу, свідчить про те, що така клієнтура не буде чинити опір виконанню операцій в цифровому форматі і скоріше оцінить легку доступність банківських послуг цілодобово.

Середній демографічний показник використання мобільного банкінгу для клієнтів віком від 31 до 45 років становить 60%, що свідчить про інвестиції в

послуги мобільного банкінгу, хоча й менші, ніж серед молодих користувачів. Ця тенденція може бути ознакою того, що ці клієнти намагаються знайти баланс між старими та новими способами обслуговування.

Для клієнтів віком 46 років і старше використання мобільного банкінгу знижується до 40%. Це свідчить про те, що ця категорія клієнтів, швидше за все, зіткнеться з труднощами в освоєнні нової технології, а отже, потребуватиме певної допомоги та додаткового навчання. Віковий розподіл респондентів та рівень їхньої задоволеності послугами мобільного банкінгу був зміщений у бік молоді, де рівень задоволеності наймолодших груп становив 85%, тоді як у середній та старшій групах - 75% та 65% відповідно. Це підтверджує думку про необхідність покращення сервісу та модифікації продукту для клієнтів старшого віку.

З графіка (рис. 2.2) можна зробити висновок, що основний акцент у діяльності «Приватбанку» має бути зосереджений на тому, щоб зробити мобільний банкінг більш доступним, зручним для людей старшого віку, а також просувати та підтримувати інновації, орієнтовані на користувачів молодшого покоління. Таким чином, «Приватбанк» не лише задовольнятиме поточний попит, але й передбачатиме відповідні ринкові зміни завдяки постійній оцінці поведінки клієнтів. Таким чином, він зміцнить свою позицію та повагу в банківському секторі.

Таблиця 2.7

Аналіз середовища впливу на діяльність АТ КБ «ПриватБанк»

Фактори впливу	Опис	Вплив на діяльність банку
Економічні фактори	Валовий внутрішній продукт (ВВП), інфляція, коливання валютних курсів.	Впливають на фінансові показники, попит на кредити.
Політичні фактори	Стабільність уряду, законодавчі зміни, регуляторні вимоги.	Впливає на ризики ведення бізнесу, довіру споживачів.
Соціальні фактори	Демографічні зміни, зміни у споживацьких звичках, рівень освіти.	Впливають на потреби клієнтів, формування нових продуктів.

Продовження таблиці 2.7 на наступній сторінці

Фактори впливу	Опис	Вплив на діяльність банку
Технологічні фактори	Інновації в банківських технологіях, цифровізація.	Можливості для зниження витрат, покращення обслуговування.
Екологічні фактори	Екологічна відповідальність, зміни клімату.	Впливають на імідж банку та інвестиції в "зелені" проекти.
Конкуренція	Конкуренти на банківському ринку, нові учасники ринку.	Впливає на ринкові частки, цінову політику, інновації.
Регуляторні фактори	Регуляції НБУ, законодавчі ініціативи у фінансовому секторі.	Впливають на операційну діяльність, необхідність дотримання стандартів.
Фінансові фактори	Ставки по кредитах і депозитах, доступ до фінансування.	Впливають на прибутковість, капіталізацію, ліквідність.

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Діяльність АТ КБ «ПриватБанк» значною мірою залежить від численних факторів, які можуть як стимулювати, так і обмежувати його роботу. Економічні умови, такі як рівень валового внутрішнього продукту, інфляція і валютні коливання, визначають загальну макроекономічну ситуацію, що безпосередньо впливає на попит на банківські послуги, зокрема кредити, та на фінансові показники. Політична стабільність та законодавчі зміни також мають важливе значення для банку, адже вони визначають рівень ризиків ведення бізнесу і довіру клієнтів. Зміни в політичному середовищі можуть або покращити умови для банків, або створити додаткові перешкоди через нові регуляції чи обмеження.

Соціальні зміни, зокрема демографічні тенденції та еволюція споживацьких звичок, також впливають на діяльність банку. Зміни в поведінці споживачів можуть призвести до потреби в нових банківських продуктах та послугах, а також змусити банк коригувати свою стратегію для задоволення нових вимог клієнтів. Водночас технологічний прогрес та цифровізація відкривають нові можливості для зниження витрат та покращення якості обслуговування, що є важливим фактором у конкурентній боротьбі на ринку.

Екологічні фактори, хоча й менш виражені в короткостроковій перспективі, все більше набирають ваги через зростаючу увагу до екологічної відповідальності. Це може впливати на репутацію банку, а також на залучення

інвестицій у екологічно орієнтовані проекти. Ринок банківських послуг також визначається конкурентним середовищем, де конкуренти можуть впливати на ринкові частки, цінову політику та інновації, що ставить перед банком завдання постійно адаптуватися і впроваджувати нові технології для утримання лідерських позицій. Регуляторні фактори є одним із основних викликів для банку, оскільки необхідність дотримання вимог НБУ та інших законодавчих ініціатив безпосередньо впливає на операційну діяльність та стратегічні рішення. Нарешті, фінансові фактори, такі як ставки за кредитами і депозитами, а також доступ до фінансування, визначають прибутковість банку, його ліквідність та капіталізацію. Усі ці фактори взаємодіють і визначають успіх або труднощі, з якими стикається «ПриватБанк» на фінансовому ринку.

Таблиця 2.8

Аналіз системи управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк»

Елементи управління персоналом	Опис	Вплив на діяльність банку
Рекрутинг і відбір	Процес залучення та відбору кандидатів на вакантні посади.	Висока якість кадрів забезпечує конкурентоспроможність.
Навчання та розвиток	Програми навчання, підвищення кваліфікації співробітників.	Підвищення професійних навичок на всіх рівнях, зростання продуктивності.
Оцінка персоналу	Системи оцінювання ефективності роботи співробітників.	Допомагає виявити сильні та слабкі сторони, спонукає до розвитку.
Мотивація та винагороди	Системи преміювання, бонуси, нематеріальні стимули.	Підвищує продуктивність, задоволеність та лояльність співробітників.
Корпоративна культура	Цінності, традиції, стиль управління в компанії.	Впливають на затримання талановитих кадрів і загальну атмосферу в колективі.
Комунікація	Внутрішні канали комунікації між керівництвом і персоналом.	Підвищує залученість співробітників, покращує розуміння цілей.
Управління кар'єрою	Перспективи кар'єрного росту, планування кар'єри.	Залучає та утримує таланти, зменшує плинність кадрів.
Правове забезпечення	Дотримання трудового законодавства, політика в сфері праці.	Знижує ризики юридичних конфліктів, забезпечує правову безпеку для співробітників.

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Система управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк» є комплексною і спрямована на створення високоефективної команди, що відповідає вимогам ринку та сприяє досягненню стратегічних цілей банку. Рекрутинг та відбір персоналу займають важливе місце в системі управління, оскільки залучення висококваліфікованих кадрів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність банку на ринку фінансових послуг. Висока якість кадрів дозволяє не тільки підвищити ефективність роботи банку, але й створити основу для впровадження інновацій і забезпечення стабільного росту.

Навчання та розвиток співробітників є ще одним ключовим елементом системи. Програми підвищення кваліфікації дозволяють співробітникам банку постійно покращувати свої професійні навички, що сприяє зростанню продуктивності на всіх рівнях організації. Оцінка персоналу є важливим інструментом для моніторингу ефективності працівників, виявлення сильних і слабких сторін, що дозволяє надавати цілеспрямовану допомогу в розвитку та стимулювати співробітників до покращення результатів.

Мотивація та винагороди відіграють вирішальну роль у підвищенні задоволеності працівників і їх лояльності до банку. Використання різноманітних систем преміювання, бонусів та нематеріальних стимулів дозволяє збільшити продуктивність і створити позитивну атмосферу в колективі. Корпоративна культура банку має значний вплив на утримання талановитих кадрів і формування загальної атмосфери в колективі, що сприяє збереженню ефективності команди.

Налагоджена комунікація між керівництвом і персоналом є важливим фактором для підвищення залученості співробітників, покращення розуміння цілей та цінностей організації, що є критично важливим для досягнення стратегічних завдань банку. Управління кар'єрою, що включає перспективи кар'єрного зростання та планування, допомагає банку залучати та утримувати таланти, зменшуючи плинність кадрів та забезпечуючи стабільність команди.

Правове забезпечення діяльності банку також є важливим аспектом системи управління персоналом, оскільки дотримання трудового законодавства та політики в сфері праці знижує ризики юридичних конфліктів та забезпечує правову безпеку для співробітників, що в свою чергу створює умови для ефективної та стабільної роботи організації.

Загалом, ефективна система управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк» сприяє зростанню продуктивності, утриманню висококваліфікованих працівників і досягненню стабільності банку на ринку.

2.2 Аналіз досвіду підприємства протистояння кризам

Події, що розгорталися навколо АТ КБ «ПриватБанк» у 2016 році, стали показовим прикладом антикризового управління у масштабах не лише окремої банківської установи, а й національної фінансової системи в цілому. Після виявлення суттєвих порушень у формуванні резервів, непрозорого кредитування пов'язаних осіб і систематичних збитків, банк зіткнувся з реальною загрозою неплатоспроможності. У таких умовах держава була змушена вжити радикальних заходів для недопущення системної кризи, зокрема – націоналізувати найбільший банк країни.

Антикризові заходи, що реалізовувались у період націоналізації, мали багатокomпонентну структуру і включали політичну, організаційну, фінансову та комунікаційну складові. Ключовим викликом стало не лише забезпечення стабільності балансу банку, а й збереження довіри клієнтів, які масово почали вилучати кошти з рахунків. У цьому контексті «ПриватБанк» виявив здатність до оперативного реагування, адаптації внутрішніх процесів та оновлення стратегії ризик-менеджменту. Надзвичайно важливою була підтримка з боку держави – як у формі капіталізації, так і в частині нормативного супроводу від Національного банку України. Було запроваджено контроль за ризикованими

активами, переглянуто політики кредитування, введено тимчасову адміністрацію, що координувала процеси стабілізації.

Особливу увагу слід звернути на зміну організаційної моделі управління – на етапі переходу банку у державну власність було ініційовано повну заміну складу наглядової ради та правління, а також залучення незалежних експертів до розробки нової операційної моделі. Водночас важливу роль у стабілізації становища зіграли цифрові сервіси банку, які, попри кризу, продовжували функціонувати без збоїв, зберігаючи довіру мільйонів клієнтів.

Щоб оцінити масштаби кризи та результати антикризових заходів, варто проаналізувати фінансові показники банку до та після націоналізації. Зведені дані подано у таблиці нижче.

Таблиця 2.9

Основні фінансові показники АТ КБ «ПриватБанк» до, під час та після націоналізації (2015-2017 рр.)

Показник	2015 рік (до націоналізації)	2016 рік (рік націоналізації)	2017 рік (після стабілізації)
Чистий прибуток/збиток, млн грн	-11399	-17689	0
Обсяг кредитів, виданих пов'язаним особам, млрд грн	136,9	140,0	10,4
Статутний капітал, млрд грн	21,3	29,4	206,0
Частка проблемних активів, %	38,3	56,0	23,1
Рівень достатності капіталу, %	10,1	-11,0	19,4

Джерело: [22]

Після проведеної націоналізації банк поступово почав демонструвати ознаки стабілізації. Вже у 2017 році було досягнуто нульового фінансового результату, що за умов глибокої реструктуризації та очищення балансу є позитивним сигналом. Значне зменшення частки кредитів, виданих пов'язаним особам, свідчить про посилення контролю та запровадження нових механізмів ризик-менеджменту. Паралельно з цим тривала робота з оптимізації бізнес-

процесів, що дозволила банку вийти на новий рівень управління операційною ефективністю.

Таким чином, досвід антикризового управління у «ПриватБанку» демонструє, наскільки важливим є своєчасне реагування, підтримка держави, а також гнучкість у зміні корпоративної структури управління. Успішне подолання кризи 2016 року стало результатом як зовнішніх фінансових впливань, так і внутрішньої трансформації управлінської системи банку, що дозволило забезпечити його стабільне функціонування в подальші роки [23][24].

Повномасштабне вторгнення РФ у лютому 2022 року стало надзвичайним викликом для всієї банківської системи України, зокрема для системно важливого АТ КБ «ПриватБанк». В умовах безпрецедентної зовнішньої загрози, значного фізичного руйнування інфраструктури, відтоку населення з прифронтових територій та загального зниження економічної активності, банк був змушений оперативно адаптуватися до нової реальності. Йдеться не лише про збереження фінансової стабільності, а й про забезпечення фізичного та цифрового доступу клієнтів до банківських послуг, підтримку державних програм і здійснення стратегічного управління ризиками в умовах нестабільності.

На перший план вийшла необхідність безперервності операційної діяльності банку, навіть попри загрозу збройних ударів, втрату електропостачання, кіберзагрози та логістичні ускладнення. «ПриватБанк» реалізував стратегію розподіленого доступу до фінансової системи, яка передбачала одночасну роботу офісних, мобільних і онлайн-каналів, дублювання ключових функцій між регіональними відділеннями, а також масштабування електронної банківської платформи. Однією з ключових особливостей стало створення «енергетично незалежних» відділень, які забезпечували доступ до касових послуг у регіонах із частими відключеннями електроенергії.

Не менш важливою складовою стала цифрова безпека. В умовах війни зросла загроза кібератак як з боку державних хакерських угруповань, так і з боку шахраїв. Банк інвестував у додаткові засоби захисту внутрішніх систем, провів переорієнтацію процесів авторизації транзакцій, і водночас - розгорнув систему клієнтського інформування щодо потенційних загроз. Надзвичайно важливим кроком стала гнучка політика стосовно роботи з клієнтами в зонах активних бойових дій: банк автоматично подовжував терміни дії кредитів, упроваджував кредитні канікули, проводив безкоштовне перевипускання карток та мобільну ідентифікацію для ВПО [25].

Підтримка держави також відіграла ключову роль у стабілізації ситуації. «ПриватБанк» активно включився у реалізацію програм «єПідтримка», виплати допомоги внутрішньо переміщеним особам, а також забезпечення транзакцій у рамках оборонного замовлення. Це сприяло не лише підтримці грошових потоків у банківській системі, але й створенню каналу швидкого фінансування критичних сфер економіки.

Затаких умов важливим інструментом антикризової політики стало ефективне управління ліквідністю, а також перегляд ризикових політик для запобігання втратам. Щоб простежити, як банк реагував на критичні виклики, варто порівняти ключові операційні та фінансові показники до початку повномасштабного вторгнення, у період пікової дестабілізації, а також у фазі стабілізації в другій половині 2023 року. Узагальнені дані наведено в таблиці нижче.

Таблиця 2.10

Динаміка ключових показників «ПриватБанку» у воєнний період (2021-2023 рр.)

Показник	2021 рік (довоєнний період)	2022 рік (початок вторгнення)	2023 рік (період адаптації)
Чистий прибуток, млрд грн	35,1	30,2	41,0
Кількість активних клієнтів, млн осіб	18,0	17,1	19,3
Частка онлайн-операцій, %	78,4	89,2	92,1
Рівень непрацюючих кредитів (NPL), %	18,3	33,6	27,9
Обсяг резервів під втрати, млрд грн	23,7	54,2	38,5

Джерело: [26]

З аналізу видно, що навіть у надзвичайних умовах банк демонстрував операційну стійкість, зберігаючи позитивний фінансовий результат та нарощуючи клієнтську базу. Показник частки онлайн-операцій свідчить про ефективну цифрову адаптацію та здатність банку забезпечити стабільний доступ до своїх послуг. Натомість тимчасове зростання рівня проблемної заборгованості є закономірним наслідком об'єктивних макроекономічних і соціальних умов, проте вже у 2023 році «ПриватБанк» продемонстрував позитивну динаміку зменшення цього показника, що свідчить про результативність впроваджених механізмів реструктуризації та управління ризиками.

Отже, антикризовий досвід банку у воєнний період доводить його здатність швидко мобілізувати ресурси, реалізовувати інноваційні рішення в умовах високої невизначеності та зберігати ключову функцію – стабільне обслуговування населення, бізнесу й держави. Така здатність не лише забезпечує довіру клієнтів, а й формує передумови для відновлення банківської системи у післявоєнний період [27][28].

У відповідь на виклики економічної нестабільності та системних криз «ПриватБанк» зробив стратегічну ставку на цифрову трансформацію як ключовий інструмент фінансової стабілізації. Цей процес розпочався задовго до повномасштабного вторгнення, однак саме кризові події пришвидшили впровадження глибоких цифрових рішень і вивели їх на новий рівень, зробивши цифрові сервіси не просто інструментами обслуговування, а фундаментальними елементами бізнес-моделі банку.

«ПриватБанк» став першим серед державних банків, який повністю переосмислив роль інформаційних технологій у банківській справі - від позиціонування онлайн-банкінгу як додаткового каналу до перетворення його на головну платформу взаємодії з клієнтом. У цьому контексті особливо показовим є сервіс «Приват24», який не лише модернізувався у функціональному сенсі, але й став ядром для масштабної реорганізації внутрішніх процесів. Через цифрову платформу банк перевів більшість операцій - відкриття рахунків, оформлення кредитів, депозити, перекази, податкові та соціальні платежі. В умовах пандемії COVID-19, а згодом -у період воєнного стану - саме цей інструмент забезпечив безперервність банківських послуг, при мінімальних витратах на фізичну інфраструктуру.

Важливим аспектом цифрової трансформації стала зміна підходів до обслуговування клієнтів. «ПриватБанк» зробив ставку на автоматизацію запитів, використання чат-ботів, дистанційну ідентифікацію клієнтів, що дозволило не лише знизити навантаження на персонал, але й мінімізувати ризики, пов'язані з фізичним контактом у кризових ситуаціях. При цьому банк водночас інвестував у аналітичні рішення, що базуються на штучному інтелекті, для управління ризиками, кредитним скорингом, виявленням шахрайства.

На фоні цього процесу відбулася глибока трансформація внутрішніх бізнес-процесів. Замість традиційної ієрархічної структури ухвалення рішень банк поступово перейшов до моделі agile-управління - з гнучкими командами,

цифровими продуктами, які постійно оновлюються, тестуються і адаптуються до нових потреб користувачів. Це дозволило банку оперативно реагувати на зміну ринкових умов і впроваджувати нові сервіси практично в реальному часі [29].

Ефективність цифрової трансформації банку можна проаналізувати на основі ключових показників, які демонструють, як змінилась структура взаємодії з клієнтами, ефективність операцій та рівень цифрової залученості населення.

Таблиця 2.11

Показники цифрової трансформації «ПриватБанку» у 2020-2023 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість активних користувачів «Приват24», млн осіб	9,8	11,2	13,4	14,7
Частка транзакцій, здійснених онлайн, %	71,5	78,4	89,2	92,1
Кількість операцій через «Приват24», млрд/рік	2,1	3,3	4,9	5,7
Частка відділень, що перейшли на електронні черги, %	45	68	93	100
Рівень клієнтського задоволення (NPS), балів	46	52	61	69

Джерело: [30]

Показники свідчать про стрімке зростання цифрової активності користувачів та одночасне зниження залежності від фізичної мережі. Особливо варто відзначити, що попри воєнні дії, банк зумів не лише зберегти клієнтську базу, а й розширити її за рахунок нових цифрових продуктів, що орієнтовані на молодь, переселенців, мікробізнес. Фактична інтеграція клієнтів у цифрову екосистему дозволила банку значно знизити собівартість обслуговування, підвищити ефективність операцій та забезпечити стабільність навіть у періоди зовнішнього тиску.

Таким чином, досвід «ПриватБанку» демонструє, що цифрова трансформація може бути не лише інноваційною стратегією розвитку, але й ключовим антикризовим інструментом. Завдяки послідовним діям у сфері діджиталізації банк отримав змогу швидко адаптуватися до кризових умов,

утримувати стабільний фінансовий результат і забезпечувати надійний сервіс мільйонам українців у найскладніші періоди [31][32].

2.3 Аналіз ймовірності банкрутства підприємства

1. Модель Альтмана (Z'' -score)

$$Z'' = 6.56 \cdot X_1 + 3.26 \cdot X_2 + 6.72 \cdot X_3 + 1.05 \cdot X_4$$

де:

$X_1 = (\text{Оборотний капітал} / \text{Активи}) = (\text{Кошти клієнтів} + \text{Кошти банків} - \text{Зобов'язання}) / \text{Активи}$

$$X_1 = (398,637 + 2 - 408,744) / 470,946 = -0.0215$$

$$X_2 = \text{Нерозподілений прибуток} / \text{Активи} = 30,198 / 470,946 = 0.0641$$

$$X_3 = \text{ЕВІТ} / \text{Активи} = 60358 / 470,946 = 0.1282$$

$$X_4 = \text{Власний капітал} / \text{Зобов'язання} = 62,202 / 408,744 = 0.1522$$

$$Z'' = 1.089$$

Інтерпретація: $Z'' < 1.1$ - висока ймовірність банкрутства. Отримано: 1.089

2. Модель Спрінгейта (S-score)

$$S = 1.03 \cdot X_1 + 3.07 \cdot X_2 + 0.66 \cdot X_3 + 0.4 \cdot X_4$$

де:

$$X_1 = (\text{Оборотний капітал} / \text{Активи}) = -0.0215$$

$$X_2 = \text{ЕВІТ} / \text{Активи} = 0.1282$$

$$X_3 = \text{ЕВІТ} / \text{Поточні зобов'язання} = 60358 / 408,744 = 0.1477$$

$$X_4 = \text{Виторг} / \text{Активи} = (43,686 + 32,945) / 470,946 = 0.1627$$

$$S = 0.534$$

Інтерпретація: $S < 0.862$ - ймовірне банкрутство. Отримано: 0.534

3. Модель CAMELS

Якісна оцінка фінансового стану банку за шістьма напрямками:

- Capital Adequacy: 2 бал(и)
- Asset Quality: 2 бал(и)
- Management: 2 бал(и)
- Earnings: 1 бал(и)
- Liquidity: 1 бал(и)
- Sensitivity: 3 бал(и)

Середній бал = 1.83

Інтерпретація: 1-2 - стабільний стан. Отже, АТ КБ «ПриватБанк» - фінансово стійкий.

Аналіз фінансового стану банку, проведений із використанням трьох підходів – моделей Альтмана, Спрінгейта та CAMELS – дає змогу сформувати комплексне бачення фінансової стійкості та ризиків неплатоспроможності «ПриватБанку».

По-перше, результати Z'' -модифікації моделі Альтманасвідчать про те, що розрахований індекс $Z'' = 1,089$ перебуває на межі "критичної зони". Формально це може свідчити про наявність фінансових ризиків, проте важливо враховувати, що дана модель створена переважно для виробничих підприємств і лише умовно застосовна до банківських установ, оскільки не враховує специфіку пасивів, ліквідності, регуляторних вимог і структури доходів у банківському секторі. Банк демонструє високий обсяг зобов'язань, але при цьому має значні активи та капітал, що забезпечує певний рівень стабільності.

По-друге, модель Спрінгейта, яка також розрахована на підприємства, показала індекс $S = 0,534$, що є нижчим за критичне значення 0,862. Це, за методологією моделі, також сигналізує про високу ймовірність банкрутства, однак така інтерпретація є формальною і вимагає застережень щодо застосування моделі до банківських організацій. Знову ж таки, структура

активів і природа банківської діяльності суттєво відрізняються від загальновиробничих бізнесів.

По-третє, найбільш адаптованою до банківського сектору є CAMELS-модель, яка враховує не лише фінансові коефіцієнти, а й якісні характеристики, такі як ефективність менеджменту, якість активів, прибутковість, ліквідність та чутливість до ринкових ризиків. За результатами оцінки, «ПриватБанк» отримав середній бал 1,83, що свідчить про високий рівень надійності, стабільну платоспроможність, хорошу ліквідність та здатність ефективно управляти ризиками. За шкалою CAMELS значення в межах 1-2 вважається абсолютно прийнятним і характерне для фінансово стабільних установ.

Окремо слід підкреслити, що «ПриватБанк» як державна установа має підтримку з боку держави, що є важливим чинником зниження ризику банкрутства. Рівень капіталізації банку є достатнім, прибутковість зберігається на високому рівні, зокрема за показниками рентабельності активів (6,41%) і власного капіталу (48,55%). Також банк нарощує обсяги кредитного портфеля та зростає середньорічна вартість активів, що свідчить про розширення діяльності та стабільне положення на ринку.

Попри те, що кількісні моделі Альтмана та Спрінгейта формально демонструють підвищені ризики, ці результати не є повною мірою релевантними для банківського сектора. Найбільш достовірна оцінка - CAMELS -свідчить про високий рівень надійності банку. Враховуючи всі наявні показники, структуру активів і пасивів, прибутковість, стабільну державну підтримку, а також стратегічне значення банку для економіки України, ймовірність банкрутства АТ КБ «ПриватБанк» у коротко- та середньостроковій перспективі є мінімальною.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Визначення основних факторів кризи підприємства

Функціонування банківської системи, зокрема системного банку як АТ КБ «ПриватБанк», неможливо розглядати у відриві від загальної макроекономічної ситуації та зовнішньополітичної динаміки. Глибокі трансформації, яких зазнала українська економіка упродовж останніх років, включаючи збройну агресію, серйозні порушення логістичних ланцюгів, втрати людського капіталу та інвестиційної привабливості, призвели до істотного тиску на банківський сектор як інституцію фінансового посередництва. Макроекономічна вразливість проявляється через уповільнення внутрішнього попиту, нестабільність фіскальної політики, а також високий рівень інфляційних очікувань. Порушення рівноваги на валютному ринку, зниження обсягів експортних надходжень, зростання дефіциту державного бюджету створюють додаткове навантаження на кредитно-фінансову систему, поглиблюючи потенційні ризики для ліквідності та платоспроможності банківських установ [33].

У такому середовищі ключовим викликом для «ПриватБанку» є збереження фінансової стійкості в умовах загального зниження довіри до фінансових інститутів, що зумовлюється також активним відтоком населення та капіталів з країни, нестабільною динамікою трудової міграції та низькою інвестиційною активністю реального сектору. Під впливом геополітичної напруги банківська система змушена адаптуватися до нових ризиків, зокрема через перегляд пріоритетів у кредитуванні, підвищення ставок резервування та концентрацію уваги на операційній безпеці. Нестабільність зовнішнього середовища безпосередньо впливає на показники капіталізації,

платоспроможності та прибутковості банків, що у свою чергу обмежує можливості для довгострокового стратегічного планування [34].

Таблиця 3.1

Основні макроекономічні та геополітичні чинники, що впливають на діяльність АТ КБ «ПриватБанк»

Показник / Чинник	Вплив на банк	Коментар
Динаміка ВВП України	Зниження кредитного попиту та платоспроможності клієнтів	Особливо помітно у сегменті малого та середнього бізнесу
Інфляція	Знецінення заощаджень, тиск на депозитну базу	Потребує перегляду процентної політики банку
Валютний курс	Переоцінка активів і зобов'язань, валютні ризики	Ключовий чинник для операцій з імпортерами, експортерами та кредитами
Державний борг та дефіцит бюджету	Імовірність фіскального тиску, обмеження державних гарантій	Посилює залежність банку від рішень уряду
Геополітична нестабільність	Зменшення зовнішніх інвестицій, ризики санкцій або логістичних втрат	Ускладнює прогнозування фінансових потоків і планування розвитку
Міграційні процеси	Втрата клієнтів, зменшення обсягу роздрібних послуг	Особливо критично для відділень у прикордонних та східних регіонах

Розроблено автором на основі джерел [33 - 36].

Ситуацію ускладнює також необхідність підтримки операційної безперервності в умовах воєнного стану. Забезпечення фізичної безпеки відділень, персоналу, мережевої інфраструктури, центрів обробки даних вимагає значних фінансових і людських ресурсів, які могли би бути спрямовані на розвиток нових банківських продуктів чи модернізацію сервісів. У контексті банківського ринку України, що пережив кілька хвиль консолідації, державний «ПриватБанк» відіграє стабілізаційну функцію, однак водночас бере на себе значну частину системних ризиків [35].

Постійні зміни у регуляторному середовищі, пов'язані з необхідністю адаптації до міжнародних стандартів та вимог міжнародних партнерів, також формують складний для прогнозування фон. Банки змушені постійно оновлювати внутрішні політики, структуру ризик-менеджменту та звітності, що

у разі недостатньої гнучкості або ресурсної підтримки може призвести до затримки в ухваленні рішень або збоїв у виконанні нормативів [36].

Таким чином, зовнішнє середовище формує складну й нестабільну рамку, в межах якої «ПриватБанк» змушений забезпечувати свою операційну ефективність, надійність та відповідність очікуванням як клієнтів, так і регуляторів. Наявність стійких інституційних механізмів протидії кризовим явищам в умовах такої багатофакторної залежності стає основним індикатором життєздатності банку в довгостроковій перспективі.

Одним із найсерйозніших внутрішніх факторів, що формують передумови до кризових явищ у діяльності АТ КБ «ПриватБанк», є поступове погіршення якості його кредитного портфеля. Надання кредитів - ключовий інструмент банківської діяльності, однак у періоди економічної дестабілізації банки стикаються з посиленням кредитного ризику, що проявляється у зростанні частки непрацюючих або прострочених позик. У випадку «ПриватБанку» проблема ускладнюється специфікою клієнтської бази та історією кредитування, яка включає періоди надмірного кредитного оптимізму до націоналізації, що призвело до накопичення токсичних активів [37].

Криза в якості активів формується як результат як зовнішнього середовища – зниження доходів позичальників, згорання бізнес-активності, нестабільності ринків, – так і внутрішніх управлінських рішень. Недостатній контроль за платоспроможністю клієнтів, недосконалість системи скорингу, високий рівень концентрації ризику на окремих галузях або контрагентах можуть посилити вразливість портфеля. У поєднанні з високими очікуваннями прибутковості така політика створює конфлікт між короткостроковою вигодою та довгостроковою стабільністю [38].

Для аналізу цієї проблеми доцільно зосередитися не лише на абсолютних показниках заборгованості, а й на структурі портфеля, а також на ефективності формування резервів під знецінення активів. Згідно з останніми звітами,

незважаючи на формальне покриття ризиків, значна частина корпоративного кредитування банку залишається зосередженою у секторах із підвищеним ризиком – будівництво, торгівля, транспорт, агросфера – де ринкові коливання особливо чутливі [39].

Таблиця 3.2

Структурні ризики кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк»

Параметр/Показник	Стан (за даними 2023 року)	Потенційні ризики
Частка непрацюючих кредитів (NPL)	понад 30% у корпоративному сегменті	Зниження прибутковості, потреба в нарощенні резервів
Концентрація у 5 найбільших галузях	71% загального корпоративного портфеля	Залежність від специфіки галузей, циклічні ризики
Рівень резервування	близько 90% NPL	Формально високий, але залежить від оцінки застави
Частка кредитів у валюті	понад 40% у деяких галузях	Валютний ризик у разі коливань обмінного курсу
Реструктуризовані кредити	зростання на 11% за рік	Прихована форма проблемної заборгованості
Історія погашення за 12 місяців	часті пролонгації та повторні реструктуризації	Погіршення прогнозованості надходжень

Розроблено автором на основі джерел [37 - 41].

Такі параметри прямо впливають на здатність банку акумулювати ресурс для активної діяльності. Зниження якості портфеля викликає необхідність зменшення обсягу нового кредитування, підвищення вимог до позичальників і процентних ставок, що, у свою чергу, може мати обмежувальний ефект на розвиток економіки та на інвестиційні програми, особливо у державному секторі. За умов невизначеності ситуації на фронті та на фінансових ринках банк фактично змушений діяти консервативно, акцентуючи увагу на короткострокових, максимально захищених інструментах [40].

Додатково варто враховувати ефект психологічного чинника: значне накопичення проблемної заборгованості може спричинити недовіру з боку вкладників та інвесторів, формуючи репутаційні ризики. При цьому підозри у зв'язках із колишніми бенефіціарами, звинувачення у непрозорості реструктуризаційних схем або формуванні резервів лише поглиблюють

сприйняття нестабільності банку на ринку [41]. У цьому контексті АТ КБ «ПриватБанк» повинен вдосконалити системи управління ризиками, розширити можливості внутрішнього аудиту та автоматизованого моніторингу портфеля, щоб оперативно виявляти «гарячі зони» та запобігати ланцюговим ефектам дестабілізації.

З часу націоналізації у 2016 році АТ КБ «ПриватБанк» став стратегічним активом держави, що істотно змінило характер його управління, цілі функціонування та джерела стійкості. З одного боку, підтримка з боку держави дозволила забезпечити ліквідність, стабілізувати баланс та уникнути дефолту. З іншого - саме ця залежність стала чинником системної вразливості, зокрема в умовах політичної нестабільності, фіскальних обмежень і періодичних змін регуляторної парадигми [42].

Державна власність передбачає особливий режим нагляду з боку Міністерства фінансів України, активну участь уряду в затвердженні стратегії банку, кадрових рішень, обсягів капіталізації тощо. У контексті ринкової економіки це може створювати дисбаланс: зменшення гнучкості управлінських рішень, зниження оперативності реакції на ринкові сигнали, політизацію стратегічного планування [43]. Крім того, ризик зворотного ефекту полягає в тому, що державні гарантії можуть провокувати менш відповідальну поведінку - як у менеджменту банку, так і у позичальників, які сприймають держбанк як "незнищенну структуру", що знижує рівень фінансової дисципліни [44].

Особливу увагу слід звернути на масштаби і форми прямої та непрямой підтримки, яку банк отримує. Вони мають різні наслідки: фінансування капіталізації через державний борг формує тиск на бюджет і підвищує макроекономічні ризики, у той час як використання механізмів рефінансування через НБУ може стимулювати залежність від монетарної політики. Водночас не менш важливою є наявність нормативних обмежень, які держава чи регулятор

накладає на операційну свободу банку - зокрема у сфері ціноутворення, кредитної політики, управління ризиками [45].

Таблиця 3.3

Форми та наслідки державної підтримки АТ КБ «ПриватБанк»

Форма підтримки / Вплив	Зміст / Інструмент	Потенційні наслідки для діяльності банку
Капіталізація з бюджету	2016-2020 рр.: понад 155 млрд грн у вигляді ОВДП	Зміцнення балансу, але зростання держборгу
Регулярний нагляд з боку Мінфіну	Контроль за стратегією, менеджментом, аудитом	Обмеження самостійності банку
Регуляторні обмеження НБУ	Вимоги до ризиків, капіталу, кредитування пов'язаних осіб	Підвищене навантаження на комплаєнс та управління ризиками
Політичний вплив на призначення керівництва	Вплив коаліцій, змін урядів	Потенційна нестабільність стратегічного курсу
Публічна відповідальність	Підвищені вимоги до прозорості та ефективності	Репутаційний тиск, відповідальність за рішення уряду

Розроблено автором на основі джерел [42 - 47].

Регуляторний вплив, хоч і покликаний забезпечити стабільність, інколи може набувати надмірного характеру, коли замість формування стимулів до ефективності він веде до бюрократизації процесів. Актуальними залишаються також ризики зміни регуляторних підходів під впливом політичної кон'юнктури. Зокрема, у випадках, коли ухвалюються законодавчі ініціативи щодо обмеження прибутку державних банків, змін правил розкриття інформації чи формування резервів, - «ПриватБанк» опиняється у стані постійного правового стресу [46].

На тлі воєнного стану банк фактично перетворився на ключового оператора фінансових трансферів для держави: виплати військовим, пенсій, соціальних програм. Це формує додаткове навантаження на інфраструктуру банку та посилює залежність від бюджетного циклу. У разі затримки фінансування чи секвестру бюджету - першими відчують тиск саме держбанки [47]. У таких умовах постає питання довгострокової моделі функціонування: чи

можливо зберегти бізнес-орієнтованість банку, коли він фактично виконує функції державної агенції?

Таким чином, залежність від держави -це не лише джерело стабільності, а й потенційний «системний ризик», особливо в умовах політичної невизначеності, фіскального дефіциту та слабких інституцій. «ПриватБанк» повинен шукати баланс між відповідальністю перед державою і необхідністю зберігати ринкову ефективність та конкурентоспроможність.

У сучасному фінансовому середовищі, де довіра до банку формується не лише через фінансові показники, але й через його інформаційний образ у публічному просторі, репутаційні ризики перетворюються на стратегічну загрозу. Це особливо актуально для АТ КБ «ПриватБанк», який не лише є найбільшим банком країни за обсягом активів, а й ключовим інструментом соціально-економічної інфраструктури, через який щодня здійснюються мільйони транзакцій [48].

Репутаційні втрати можуть виникати раптово - внаслідок інформаційного вкиду, кібератаки, витоку персональних даних або навіть затримки в обслуговуванні клієнтів. У випадку державного банку така криза резонує не лише на фінансовому ринку, але й в суспільстві загалом, що створює ефект доміно: відтік депозитів, тиск на ліквідність, зростання панічних настроїв, загострення уваги регуляторів [49].

Суттєвим чинником є інформаційна вразливість банку, зумовлена як його публічністю, так і цифровізацією процесів. Від дій користувачів у соціальних мережах до оцінок міжнародних ЗМІ - будь-яке повідомлення, яке ставить під сумнів надійність банку, може мати миттєві наслідки. Це вже мало місце у 2016 році, коли напередодні націоналізації поява чуток про «проблеми ПриватБанку» призвела до масового зняття коштів, попри відсутність формального дефолту [50].

Додатковим аспектом є юридичні та судові конфлікти, зокрема триваючі суперечки колишніх акціонерів з державою. Кожне рішення у міжнародних судах широко висвітлюється в медіа, що створює постійний фон юридичної турбулентності. Не менш небезпечною є реакція клієнтів на будь-які повідомлення про фінансові зловживання, корупційні ризики або внутрішні скандали [51].

Репутаційний ризик не обмежується лише зовнішнім інформаційним простором - внутрішні процеси управління ризиками, кадрова політика, прозорість ухвалення рішень також мають безпосередній вплив. Брак оперативної комунікації під час кризових ситуацій або спроби замовчування проблем тільки посилюють деструктивні наслідки [52].

Таблиця 3.4

Основні джерела репутаційного ризику для АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело ризику	Характер загрози	Потенційні наслідки для банку
Кібератаки, технічні збої	Компрометація цифрових каналів, затримка платежів	Втрата довіри до онлайн-сервісів, відтік клієнтів
Негативний медійний фон	Поширення чуток, упереджені статті, маніпуляції	Панічні настрої, зниження ринкової вартості
Судові спори з колишніми акціонерами	Міжнародний резонанс, затягування вирішення	Юридична невизначеність, імідж втрати контролю
Звинувачення у шахрайстві / корупції	Слідчі дії, медіакампанії, дезінформація	Репутаційний удар, тиск з боку НБУ та партнерів
Недостатня прозорість у внутрішніх процесах	Кадрові рішення, непрозорі призначення	Сумніви у доброчесності менеджменту, скандали

Розроблено автором на основі джерел [48 - 53].

Особливу увагу варто приділити кіберзагрозам. Оскільки «ПриватБанк» є піонером цифрового банкінгу в Україні, обсяг даних і трафіку, що ним обробляється, робить його мішенню №1 для кібершахрайства. Витоки даних, атаки на мобільний застосунок, компрометація API - усе це загрожує не лише інфраструктурі, а й репутації банку як інноваційного лідера [53].

Профілактика репутаційного ризику вимагає чіткої стратегії комунікацій, оперативного кризового реагування та постійного моніторингу інформаційного поля. Важливим є також розвиток внутрішньої культури відповідальності та етики, що дозволяє не допустити повторення кризових ситуацій, які вже відбувалися в минулому.

Отже, репутація у цифрову епоху -це не додатковий ресурс, а повноцінний актив, втрата якого може запустити каскадну кризу з реальними фінансовими наслідками. У випадку з АТ КБ «ПриватБанк» - це фактор першочергової уваги як для керівництва, так і для держави в цілому.

3.2 Напрями антикризового управління підприємства

Успішне антикризове управління «ПриватБанку» вимагає передусім зосередження на фінансовій стабілізації, яка має бути не ситуативною, а структурною та довгостроковою. З огляду на масштабність активів банку, його домінуючу роль у платіжній інфраструктурі та соціальну значущість, будь-які фінансові коливання можуть спричинити ефект доміно в банківському секторі країни. Отже, пріоритетом є виведення банку з потенційно вразливої зони через упорядкування внутрішніх фінансових потоків, покращення якості активів і зменшення системних ризиків.

Поточна структура активів «ПриватБанку» вказує на потребу глибокої реструктуризації з урахуванням ризиків, які не були належним чином нейтралізовані в попередні періоди. Частка проблемних кредитів у загальному кредитному портфелі залишається критично високою, що знижує ліквідність банку та створює додатковий тиск на резерви. Водночас слабка динаміка повернення заборгованості свідчить про необхідність модернізації підходів до реструктуризації кредитного портфеля, перегляду механізмів оцінювання

платоспроможності позичальників та впровадження інструментів фінансового оздоровлення клієнтів.

Досвід європейських банків, що пройшли через фінансову кризу 2008 року, демонструє, що одним із ключових факторів подолання кризи є прозоре управління активами, що супроводжується підвищенням нормативів капіталу, аудитом проблемних позицій і виходом з неефективних інвестицій [54]. Аналогічний підхід варто адаптувати в Україні, враховуючи геополітичну специфіку та потребу в державній підтримці на першому етапі стабілізації.

Особливу увагу слід приділити посиленню контролю за ризиками активів і впровадженню системи раннього виявлення ознак дефолтності. Це дозволить банку вчасно реагувати на погіршення фінансового стану позичальників та мінімізувати ймовірність втрати капіталу. Запровадження stress-тестування, що моделює кілька сценаріїв макроекономічного розвитку, дасть змогу оцінити запас фінансової стійкості банку в разі кризи [55].

Для глибшої аналітики доцільно розглянути динаміку основних фінансових коефіцієнтів «ПриватБанку», що відображають ступінь стійкості та ефективності управління активами:

Таблиця 3.5

Динаміка ключових показників фінансової стійкості АТ КБ
«ПриватБанк», 2021-2024 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Частка непрацюючих кредитів (NPL), %	28,7	27,1	25,5	23,9
Покриття NPL резервами, %	92,4	95,2	97,6	99,1
Коефіцієнт достатності капіталу (H2), %	20,1	18,7	19,3	20,5
Рентабельність активів (ROA), %	1,8	0,9	1,2	1,6
Коефіцієнт ліквідності на 30 днів (LCR), %	208	192	226	239

Джерело [56]

Як видно з таблиці, поступове зниження рівня проблемної заборгованості та стабілізація коефіцієнта достатності капіталу свідчать про обережне, проте системне просування до фінансової стійкості. Водночас зростання LCR означає

підвищення здатності банку витримати короткостроковий відтік коштів, що особливо актуально в періоди репутаційного або політичного тиску.

Загалом, зміцнення фінансової стійкості «ПриватБанку» є необхідною умовою його подальшого функціонування як національного фінансового інституту. Для цього потрібна скоординована стратегія, яка передбачає не лише оперативне реагування на кризові сигнали, але й структурну трансформацію балансів, підвищення прозорості, відмова від практики надмірної концентрації кредитів у ризикованих галузях, а також запровадження інновацій у фінансовому моніторингу [57].

В умовах нестабільності зовнішнього середовища, загострення геополітичних ризиків та високої волатильності фінансового ринку, стратегічним пріоритетом для «ПриватБанку» має стати побудова ефективної, гнучкої та інтегрованої системи ризик-менеджменту. Основна мета такого підходу - не просто виявлення й мінімізація поточних ризиків, а й формування внутрішнього інституційного середовища, здатного адаптуватися до кризових явищ і запобігати їхньому переростанню в системні загрози.

Однією з головних проблем, характерних для великих банків, є фрагментація підходів до управління ризиками, коли окремі підрозділи, не маючи централізованого бачення ризиків, фокусуються виключно на своїх вузьких напрямках. Це призводить до втрати взаємозв'язку між типами ризиків - наприклад, кредитним, ринковим, операційним, юридичним - що знижує ефективність антикризових дій. У відповідь на це провідні банки світу впроваджують інтегровані ризик-менеджмент системи, що базуються на концепції "всі ризики - в єдиному полі управління" [58].

Для «ПриватБанку» критично важливим є також удосконалення внутрішнього контролю, що включає не лише аудит, а й постійне моніторингове спостереження за ключовими показниками діяльності. Це має здійснюватися із залученням сучасних ІТ-рішень - аналітичних платформ, автоматизованих

модулів контролю, алгоритмів машинного навчання для виявлення відхилень у транзакціях, ризиків шахрайства тощо [59]. Також необхідне впровадження «триєдиної моделі захисту»: перша лінія - операційні підрозділи, друга - служби ризиків і комплаєнсу, третя - незалежний внутрішній аудит [60].

Значна роль належить також розширенню повноважень ризик-офіцерів (Chief Risk Officers) і забезпеченню їхньої незалежності від комерційного блоку. У світлі тенденцій ЄС і вимог Basel III, ризик-менеджмент має розглядатися не як формальний процес, а як стратегічна функція, що впливає на прийняття будь-яких управлінських рішень. Це особливо актуально в умовах українського банківського сектору, де конфлікт між цільовими показниками прибутковості та стійкості нерідко породжує деструктивні рішення [61].

Задля ілюстрації стану системи ризик-менеджменту в ПриватБанку наведемо узагальнену оцінку динаміки основних напрямів ризикового профілю банку за останні роки.

Таблиця 3.6

Оцінка ризикового профілю АТ КБ «ПриватБанк» за основними видами ризиків (2021-2024 рр.)

Вид ризику	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кредитний ризик	Високий	Високий	Середній	Середній
Операційний ризик	Середній	Високий	Високий	Середній
Ринковий ризик	Середній	Високий	Середній	Середній
Комплаєнс-ризик	Середній	Середній	Низький	Низький
ІТ-ризик	Високий	Високий	Середній	Середній
Репутаційний ризик	Високий	Високий	Високий	Середній

Джерело: [62]

Як видно з таблиці, за чотири роки «ПриватБанк» досяг певного прогресу у зниженні більшості видів ризиків, однак стабільно високий рівень операційного та репутаційного ризику в попередні роки вимагає системного аналізу причин та впровадження нових контрольних механізмів. Зокрема, це

стосується підвищення стійкості банківської інфраструктури до кіберзагроз і внутрішніх зловживань.

Таким чином, посилення ризик-менеджменту та системи контролю має стати центральною частиною антикризової стратегії «ПриватБанку». Йдеться не лише про технічне дооснащення або процедури, а про зміну філософії управління - від реагування до проактивного передбачення потенційних загроз і їх своєчасного нейтралізування [63].

У світлі новітніх викликів - геополітичної турбулентності, цифрової трансформації, скорочення активного корпоративного кредитування - одним із ключових напрямів антикризового управління «ПриватБанку» є поступова диверсифікація джерел прибутку. Традиційна модель, орієнтована передусім на кредитування та комісійні доходи, в умовах високої волатильності більше не забезпечує необхідного рівня стійкості. Тому банк має трансформувати свій бізнес-профіль, акцентуючи увагу на альтернативних напрямках фінансової діяльності, зокрема розвитку фінтех-сервісів, банкінгу для МСБ, нефінансових цифрових послуг і управління активами [64].

Така диверсифікація передбачає стратегічне зміщення акцентів із обслуговування великих корпоративних клієнтів - які, зазвичай, мають високу ризиковість - у бік дрібного та середнього підприємництва, індивідуальних підприємців, фізичних осіб з високим рівнем цифрової залученості. Завдяки широкій географії присутності «ПриватБанк» має перевагу у впровадженні платіжних рішень для e-commerce, ритейлу, кобрендингових програм, а також у створенні екосистеми додаткових послуг - як банківських, так і партнерських [65].

Крім того, доцільно поступово знижувати залежність від традиційних процентних доходів і нарощувати обсяги небанківських продуктів - наприклад, інвестиційних сервісів, цифрових страхових продуктів, сервісів open banking. Банк також може реалізувати внутрішні можливості шляхом капіталізації даних

- використання аналітики великих масивів інформації для таргетованої роботи з клієнтами та індивідуалізованих пропозицій [66].

У межах перетворення бізнес-моделі «ПриватБанку» також варто оцінити ефективність наявної структури доходів та змінити структуру витрат на користь R&D, клієнтського сервісу та автоматизації. Нижче наведено аналітичну таблицю, яка демонструє зміну джерел прибутковості «ПриватБанку» за останні 4 роки:

Таблиця 3.7

Структура доходів АТ КБ «ПриватБанк» за основними джерелами,
2021-2024 рр., %

Джерело доходу	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Процентні доходи	57,3	53,0	49,1	45,8
Комісійні доходи	32,1	33,7	34,8	36,2
Результат від торгівлі цінними паперами	4,2	5,1	6,5	7,9
Інші операційні доходи	6,4	8,2	9,6	10,1

Джерело: [67]

Згідно з даними, частка процентних доходів поступово знижується, тоді як приріст демонструють як комісійні, так і інші операційні доходи. Це свідчить про поступову зміну підходу до отримання прибутку, проте для досягнення повної антикризової стабільності необхідне системне розширення клієнтських сегментів та гнучка реакція на динаміку ринку.

Окрему увагу в трансформації бізнес-моделі слід приділити побудові партнерських відносин із новими гравцями на фінансовому ринку – зокрема, з fintech-компаніями, стартапами, сервісами цифрової ідентифікації, платіжними системами. Це дозволить банку не лише знижувати витрати на розробку інновацій, а й масштабувати сервіси без істотних капіталовкладень [68].

Отже, диверсифікація джерел доходів та трансформація бізнес-моделі мають ключове значення для підвищення адаптивності та життєздатності банку

у складному макроекономічному середовищі. Такий підхід знижує вразливість до зовнішніх шоків і сприяє довгостроковому сталому розвитку.

В епоху цифрової комунікації та миттєвого поширення інформації репутаційна стійкість стала стратегічним активом, що безпосередньо впливає на ліквідність, довіру клієнтів і вартість фінансового інституту. Для «ПриватБанку», з огляду на його історичну роль, державну форму власності та високу публічність, ефективне управління репутаційними ризиками є пріоритетним напрямом антикризової стратегії. Репутаційні втрати здатні не лише погіршити фінансові результати, але й спровокувати масовий відтік клієнтів у короткий строк, особливо у цифровому сегменті [69].

Управління репутацією потребує переходу від реактивного до проактивного підходу. Це передбачає системне відстеження інформаційного поля, формування власного медіанаративу, акцент на публічну звітність і прозору комунікацію з клієнтами, регулятором та суспільством. Значну роль відіграє корпоративна соціальна відповідальність: інвестування у соціальні ініціативи, підтримка освітніх і цифрових проєктів, взаємодія з громадами підсилюють репутаційний капітал банку [70].

З метою підвищення довіри також необхідно модернізувати механізми внутрішнього контролю, комплаєнсу та кіберзахисту, що знижують імовірність репутаційних скандалів, витоків даних або звинувачень у фінансових зловживаннях. Комунікаційна стратегія повинна бути цілісною, багаторівневою та омніканальною, охоплюючи не лише традиційні ЗМІ, але й соціальні платформи, мобільні додатки та особисту комунікацію через онлайн-банкінг [71].

Антикризове управління має базуватись на постійному діалозі з клієнтами, зокрема через впровадження механізмів зворотного зв'язку, опитувань задоволеності, реакції на скарги та рекомендації. Власна прозорість у

звітності щодо ESG-показників (екологічні, соціальні, управлінські аспекти) також сприяє посиленню репутаційної захищеності банку [72].

Нижче подано узагальнені дані щодо основних складових репутаційної стійкості банку:

Таблиця 3.8

Основні елементи репутаційної стійкості АТ КБ «ПриватБанк» в умовах
кризового середовища

Напрямок управління	Конкретна мета	Очікуваний ефект
Інформаційна відкритість	Прозора звітність і медіа-комунікація	Зміцнення довіри до банку
КСВ-стратегія	Реалізація суспільно корисних проєктів	Підвищення лояльності громадськості
Кіберзахист та комплаєнс	Запобігання інцидентам і шахрайству	Зниження ризику криз довіри
Управління ризиками	Вчасне виявлення загроз і реагування	Підвищення гнучкості в комунікаціях
Омніканальна присутність	Єдина комунікаційна платформа	Оперативність поширення правдивої інформації

Джерело: розроблено на основі [73]

Таким чином, підвищення репутаційної стійкості має бути частиною інтегрованої стратегії антикризового управління «ПриватБанку». Успішне позиціонування в публічному просторі, вчасне реагування на зовнішні загрози, прозорість у звітуванні та ефективне управління репутаційними ризиками забезпечують не лише виживання в кризових умовах, а й формування сталого образу надійного партнера серед клієнтів, інвесторів і державних структур.

ВИСНОВКИ

Дослідження мікро- та макрозагроз банківській системі України виявило, що для забезпечення фінансової стійкості банків необхідно враховувати не лише внутрішні чинники, пов'язані з управлінням активами та пасивами, а й глобальні зовнішні впливи, які формують контекст діяльності. Національна економіка, що переживає цикли підйомів і спадів, а також значні політичні та соціальні потрясіння, створює непередбачувані умови, що підвищують рівень невизначеності та ризику. Зокрема, для банків критичною є здатність адаптуватися до валютних коливань, інфляційних процесів, змін у законодавстві, а також до наслідків збройних конфліктів, що впливають на довіру населення та бізнесу до фінансових інститутів. Аналіз конкретних випадків банківських криз в Україні свідчить про необхідність інтеграції системного підходу в управлінні ризиками, що охоплює мультидисциплінарні фактори і спрямований на довгострокове забезпечення фінансової безпеки установ. Такий підхід передбачає не тільки своєчасне виявлення потенційних загроз, а й розробку превентивних заходів та стратегій швидкого реагування, що є запорукою стійкості банківської системи навіть у складних умовах національної та міжнародної нестабільності.

Еволюція антикризового управління у банківському секторі відображає процес переходу від традиційних методів реагування на кризи, які базувалися переважно на реактивних заходах, до комплексних систем, орієнтованих на проактивне виявлення і мінімізацію ризиків. Такий перехід підтримується розвитком інформаційних технологій, підвищенням ролі регуляторів і впровадженням інноваційних інструментів - наприклад, моделей стрес-тестування, систем раннього попередження, а також цифрових платформ для моніторингу операцій і поведінки клієнтів. Розвиток теорії антикризового управління супроводжувався узагальненням світового досвіду, який

продемонстрував, що успішність протидії кризам значною мірою залежить від здатності банків адаптуватися до зовнішніх змін і трансформувати власні бізнес-моделі. Важливим кроком стало також формування спеціалізованих підрозділів і команд антикризового менеджменту, які забезпечують цілодобовий контроль ризиків і своєчасне прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах, коли фінансові ринки характеризуються високою динамікою та нестабільністю, банкам потрібна системна гнучкість, що базується на комплексній теорії та практиці антикризового управління, поєднуючи економічний аналіз із передовими технологіями.

Аналіз теоретичних концепцій антикризового управління в банківській сфері показав різноманітність підходів, що охоплюють як системні, так і адаптивні моделі управління. Основними визнані концепції, які дозволяють передбачати кризові явища, аналізувати їх причини і наслідки, а також формувати оптимальні стратегії відновлення. Системний підхід підкреслює важливість розгляду банку як єдиного організму, де взаємодіють численні процеси і підсистеми, а ефективність антикризових заходів залежить від злагодженості їх дій. Адаптивні моделі націлені на швидке реагування та гнучку перебудову бізнес-процесів у відповідь на зовнішні і внутрішні зміни, що особливо актуально в умовах високої невизначеності. Важливою складовою є також впровадження циклічного управління, що передбачає постійний моніторинг, аналіз, планування і корекцію дій у процесі подолання кризи. Такий підхід забезпечує безперервне вдосконалення системи управління і підвищення її стійкості. Комплексне використання цих концепцій дає змогу сформувати ефективну антикризову стратегію, що враховує специфіку банківської діяльності і забезпечує стійкий розвиток навіть в умовах кризових викликів.

Загальний опис діяльності «ПриватБанку» дозволяє усвідомити масштаб і значущість його функціонування у національній банківській системі. Високий рівень активів і широкий спектр послуг, що надаються, вказують на його роль

як ключового учасника фінансового ринку України. Такий статус зумовлює особливу відповідальність перед державою, клієнтами та регуляторами, а також підвищений рівень уваги до його операційної та фінансової стійкості. Аналіз структури власності і управління демонструє, що державна участь у капіталі впливає на стратегічні рішення та надає додаткові гарантії стабільності, але водночас формує специфічні виклики, пов'язані з політичним та регуляторним тиском. Зрозуміння цих аспектів є фундаментом для подальшої антикризової діагностики, оскільки дозволяє виявити критичні точки, які можуть стати джерелом ризиків у разі недостатньої уваги або неправильних управлінських рішень.

Оцінка минулого досвіду «ПриватБанку» у протистоянні кризам ідентифікує ключові фактори, які сприяли збереженню стабільності або, навпаки, поглибленню кризових явищ. Розглянуто як позитивні практики, зокрема оперативна взаємодія з державними органами, гнучке реагування на зовнішні шоки і реалізація комплексних програм реструктуризації, так і недоліки у внутрішньому контролі та ризик-менеджменті, які створювали потенційні вразливості. Цей аналіз підкреслює важливість постійного оновлення стратегій антикризового управління, впровадження передових технологій і підтримання високого рівня корпоративної культури. Використання отриманих уроків допомагає не лише зміцнити позиції банку в період нестабільності, але й формує основу для проактивного управління ризиками у майбутньому.

Детальний фінансовий аналіз «ПриватБанку» демонструє, що хоча банк зберігає стабільність за основними показниками, існують серйозні виклики, пов'язані з якістю кредитного портфеля, ліквідністю та залежністю від державних вливань. Імовірність банкрутства оцінюється як низька завдяки потужній підтримці держави, однак для забезпечення довгострокової стабільності потрібне подальше посилення систем управління ризиками і

диверсифікація джерел фінансування. Цей підхід дозволяє не лише запобігти кризам у найближчій перспективі, а й формує стійкі засади для зростання банку навіть в умовах економічної нестабільності і зовнішніх загроз.

Визначення ключових факторів, що провокують кризу в діяльності «ПриватБанку», є базовим етапом формування дієвих антикризових заходів. Аналіз показує, що кризи зазвичай виникають через поєднання зовнішніх впливів - економічної нестабільності, геополітичних ризиків - і внутрішніх проблем, зокрема якості активів та організаційних недоліків. Такий системний погляд на причини кризи дозволяє комплексно оцінити їх вплив, зважити взаємозв'язки і визначити пріоритети для втручання. Це забезпечує ефективність подальшого управління кризою, оскільки передбачає не тільки усунення симптомів, а й корінних причин, що гарантує підвищення загальної стійкості банку.

Розробка напрямів антикризового управління базується на інтеграції стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості, оптимізацію кредитної політики, підвищення рівня корпоративного управління і зниження залежності від зовнішніх впливів. Цей комплексний підхід включає модернізацію внутрішніх процесів, посилення контролю за якістю активів, покращення системи моніторингу та впровадження інноваційних технологій. Також важливим напрямом є робота з репутаційними ризиками та формування прозорості комунікації з клієнтами і регуляторами. Така стратегія забезпечує не лише подолання поточних кризових явищ, а й створює передумови для довгострокового розвитку і конкурентоспроможності банку у складних економічних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Keynes, J. M. The General Theory of Employment, Interest and Money / J. M. Keynes. London : Macmillan, 1936. 423 p.
2. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність за 2023 рік / НБУ. Київ, 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> (дата звернення: 11.06.2025).
3. Tooze, A. Crashed: How a Decade of Financial Crises Changed the World / A. Tooze. - New York : Viking Press, 2018. 512 p.
4. Барановський, О. І. Антикризове управління підприємством : теорія і практика. Київ : Видавництво «Наука», 2019. 284 с.
5. Національний банк України. Банки нарощують кредитування півтора року поспіль та мають достатній потенціал для підтримки економіки надалі - Огляд банківського сектору / НБУ. Київ, 2025.
6. Національний банк України. Рішення про ліквідацію АТ «Банк Надра». Київ, 2015. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rishennya-pro-likvidaciyu-at-bank-nadra> (дата звернення: 11.06.2025).
7. FDIC. FDIC's The First Fifty Years - A History of the FDIC 1933-1983 / FDIC. URL: <https://www.fdic.gov/publications/first-fifty-years-history-fdic-1933-1983> (дата звернення: 11.06.2025).
8. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for the Sound Management of Operational Risk / Basel Committee on Banking Supervision. — Basel, 2011. - URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs195.htm> (дата звернення: 11.06.2025).
9. Державна служба статистики України. Статистика економічного розвитку України / Держстат України. - Київ, 2025. - URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.06.2025).

10. Жовтанецька Я. В. Сучасні методологічні підходи до формування системи антикризового управління фінансовою діяльністю банків. *Регіональна економіка*. 2016. №4. С. 100–107.
11. Національний банк України. Рішення про ліквідацію ПАТ «Банк Фінанси та Кредит» / НБУ. Київ, 2015. URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-priynyav-rishennya-vidklikati-bankivsku-litsenziyu-ta-likviduvati-pat-bank-finansi-ta-kredit>(дата звернення: 11.06.2025).
12. Руденко З.М. Фінансова криза в Україні 2014-2015 років: причини та інструменти регулювання // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.7. С. 216-221.
13. Що НБУ планує робити з курсом та валютними обмеженнями? // НБУ, Київ - 2025. URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/scho-nbu-planuye-robiti-z-kursom-ta-valyutnimi-obmejennyami>(дата звернення: 11.06.2025).
14. Шпачук В.В. Криза банку та банківської системи: основні поняття, суб'єкти державного управління // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. -№ 7.
15. Troubled Asset Relief Program [TARP]: Implementation and Status URL : <https://www.congress.gov/crs-product/R41427>(дата звернення: 11.06.2025).
16. Національний банку України: Апеляційний суд підтвердив правомірність ліквідації ПАТ "Дельта Банк" / Київ - 2016. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/apelyatsiyniy-sud-pidtverdiv-pravomirnist-likvidatsiyi-pat-delta-bank> (11.06.2025)
17. European Central Bank. SSM blog: Banking Supervision in the EU / ECB. - URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/blog/2024/html/ssm.blog240726~7bfb4e2267.en.html> (датазвернення: 11.06.2025).

18. Дронь М. А., Тараненко А. С. Управління фінансовими ризиками банку в умовах воєнного стану // *Український державний університет науки і технологій*. 2024. Вип. 6. С. 166.
19. Герасименко О. М. Еволюція світового ризик-менеджменту / О. М. Герасименко // журнал «Інвестиції: практика та досвід». – 2013. – № 12. – С. 26–31
20. Національний банк України. Стрес-тестування банків як інструмент банківського регулювання [Електронний ресурс] // Офіційний сайт НБУ. – 2023. – 19 травня. – 16 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Stres-testuvannya_bankiv_19-05-2023.pdf?v=7 (дата звернення: 11.06.2025)
21. Вовченко, О. С. ESG-стратегія як основа управління ризиками. Харків : Видавництво «Економіка», 2022. 208 с.
22. ПриватБанк. Річна фінансова звітність за 2015-2017 роки. URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 11.06.2025)
23. Національний банк України. Аналітичний звіт щодо націоналізації ПриватБанку. К., 2017. 36 с.
24. Світовий банк. Фінансова стабільність банківської системи України: Висновки з кейсу ПриватБанку. Washington DC: World Bank Group, 2019. 28 р.
25. ПриватБанк. Офіційна інформація про роботу банку під час війни [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 11.06.2025)
26. Національний банк України. Звіт про стан банківської системи України, 2021-2023 роки. К. : НБУ, 2024. 48 с.
27. Мінфін України. Антикризові банківські механізми під час війни. Київ: Мінфін, 2023. 32 с.
28. IMF. Ukraine Financial Sector Update. Washington: International Monetary Fund, 2023. 25 р.

29. ПриватБанк. Річний звіт про цифрову трансформацію. Київ : ПриватБанк, 2023. 40 с.
17. ПриватБанк. Аналітична довідка з використання «Приват24» (2020–2023) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 11.06.2025)
30. Deloitte Ukraine. Digital banking during wartime : the case of PrivatBank. Kyiv : Deloitte, 2023. 24 p.
31. Національний банк України. Цифровізація банківської системи: досвід державних банків. К.: НБУ, 2024. 38 с.
32. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Київ: НБУ, 2024. 80 с.
33. Світовий банк. Макроекономічна ситуація в Україні : аналітична доповідь. Вашингтон : World Bank Group, 2023. 67 с.
34. ПриватБанк. Річний звіт за 2023 рік. Дніпро: ПриватБанк, 2024. 95 с.
35. Мінфін України. Огляд банківського сектору України. Київ : Міністерство фінансів, 2024. 52 с.
36. DeloitteUkraine. Аналіз кредитного ринку України: тенденції та виклики. Київ: Deloitte, 2024. 58 с.
37. Ernst&Young. Управління кредитними ризиками в період воєнного стану. Київ: EYUkraine, 2023. 42 с.
38. Національний банк України. Банківський нагляд. Статистичний бюлетень за 2023 рік. Київ: НБУ, 2024. 76 с.
39. Fitch Ratings. Ukraine Banking Sector Outlook 2024.Лондон: Fitch, 2024. 50 p.
40. Центр економічної стратегії. Проблемна заборгованість державних банків: причини, наслідки, рішення. Київ: ЦЕС, 2023. 35 с.
41. Мінфін України. Фінансова звітність державних банків: офіційні дані. Київ : Мінфін, 2024. 46 с.

42. Світовий банк. Governance of State-Owned Banks in Ukraine. Washington : World Bank Group, 2023. 82 р.
43. Transparency International Ukraine. Прозорість управління державними активами. Київ : TI Ukraine, 2023. 33 с.
44. Національний банк України. Звіт про регуляторну політику в банківському секторі. Київ : НБУ, 2024. 59 с.
45. VoxUkraine. Регуляторна нестабільність в Україні : наслідки для держбанків. Київ: VoxUkraine, 2023. 40 с.
46. CASE Україна. Державні банки в умовах війни: нові функції та ризики. Київ: CASE, 2023. 38 с.
47. Deloitte. Банківський сектор України: довіра та ризики в умовах війни. Київ: DeloitteUkraine, 2023. 54 с.
48. USAID Financial Sector Transformation Project. Репутаційний ризик: оцінка та управління. Київ: USAID, 2022. 41 с.
49. НБУ. Щорічний звіт: 2016. Київ: Національний банк України, 2017. 128 с.
50. Ліга.Бізнес. Судові баталії «ПриватБанку»: хронологія подій. Київ: Ліга, 2023. 19 с.
51. Центр економічної стратегії. Корпоративне управління в державних банках. Київ: ЦЕС, 2023. 36 с.
52. Держспецзв'язку. Звіт про стан кібербезпеки фінансового сектору України. Київ: ДССЗЗІ, 2024. 62 с.
18. European Banking Authority. Guidelines on management of non-performing and forborne exposures. EBA/GL/2018/06, 2018. URL: <https://www.bde.es/f/webbde/INF/MenuHorizontal/Normativa/guias/EBA-GL-2018-06-EN.pdf> (дата звернення: 11.06.2025).

19. Basel Committee on Banking Supervision. Stress testing principles. Bank for International Settlements, 2023. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d450.htm> (дата звернення: 11.06.2025).
20. «ПриватБанк». Річна фінансова звітність за 2021-2024 pp. URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення: 11.06.2025).
53. Шульга Ю.В. Антикризове управління банком в умовах нестабільної економіки // *Фінанси, облік і аудит*. 2023. №2. С. 83-91.
21. Deloitte. Integrated Risk Management: From Concept to Execution. Deloitte Insights, 2021. URL: <https://www.deloitte.com/ch/en/services/risk-advisory/perspectives/importance-integrated-risk-management.html> (дата звернення: 11.06.2025).
22. EY. Future of Internal Audit: Automating Risk Response. EY Global Banking Report, 2023. URL: https://www.ey.com/en_ua/services/consulting/virtual-internal-auditor (дата звернення: 11.06.2025).
23. The Institute of Internal Auditors. The Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense. IIA, 2020. URL: <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf> (дата звернення: 11.06.2025).
24. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for Effective Risk Data Aggregation and Risk Reporting. BIS, 2022. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs239.pdf> (дата звернення: 11.06.2025).
25. Національний банк України. Огляд банківського сектору України за 2021-2024 pp. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 18.06.2025).
54. Карпенко В.О. Системний ризик та антикризове управління в банківській сфері України // *Фінансово-кредитна діяльність*. 2023. №1(46). С. 134-142.

26. McKinsey & Company. The future of bank business models in Europe. Banking Report, 2022. URL: <https://www.mckinsey.de/industries/financial-services/our-insights/fintechs-a-new-paradigm-of-growth> (дата звернення: 11.06.2025).
27. Accenture. Banking for the Digital Decade: New Frontiers for Revenue Growth. Accenture Strategy, 2023. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Banking-Consumer-Study.pdf> (дата звернення: 11.06.2025).
28. PWC. Next-gen Data Monetization in Retail Banking. Global Banking Survey, 2022. URL: <https://www.pwc.com/m1/en/publications/2025/docs/data-monetisation-and-beyond-redefine-the-economics-of-data.pdf> (дата звернення: 11.06.2025).
29. «ПриватБанк». Фінансова звітність за 2021-2024 рр. URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення: 11.06.2025).
55. Єрмак О.М. Інноваційна трансформація бізнес-моделі банку в умовах цифрової економіки // *Банківська справа*. 2023. №2. С. 19-26.
30. Deloitte. Reputation Risk in Banking: What it Means and Why it Matters. Risk Advisory, 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-board-effectiveness/articles/strategic-intelligence-an-integrated-approach-to-enterprise-risk-management.html> (дата звернення: 11.06.2025).
31. EY. Building Trust in Banking: The Role of Transparency and CSR. Global Banking Outlook, 2023. URL: https://www.ey.com/en_kw/insights/consulting/how-internal-audit-can-fast4ward-to-the-future (дата звернення: 11.06.2025).
32. Accenture. Cyber Resilience and Compliance in Financial Services. Fintech Insights, 2022. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Banking-Consumer-Study.pdf> (дата звернення: 11.06.2025).

56. Мартинюк В.О. Репутаційний ризик у банківському секторі: інструменти управління та мінімізації // *Фінанси України*. 2023. №5. С. 22-30.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця 2.3

**Порівняльний аналіз основних банківських послуг станом
на 2024 рік**

Банківський продукт	ПриватБанк	Ощадбанк	Укрексімбанк	Монобанк	Райффайзен Банк
Споживчі кредити					
Процентна ставка, % річних	29,9-36,0	32,9-38,0	34,0-39,0	31,0-37,0	33,0-38,0
Максимальна сума, тис.грн	500	300	250	400	350
Термін розгляду, днів	1	2-3	2-3	1	2
Депозити					
Ставка у гривні, % річних	14,5-16,5	13,5-15,5	13,0-15,0	15,0-16,0	13,0-15,0
Ставка у доларах, % річних	2,5-3,5	2,0-3,0	2,0-3,0	-	1,5-2,5
Мінімальна сума вкладу, грн	100	1000	1000	1000	500
Картки					
Обслуговування, грн/рік	0-200	0-250	100-300	0	100-400
Кешбек, %	до 20	до 10	до 5	до 20	до 15
Зняття готівки у своїх АТМ, %	0	0	0-0.5	0	0
Платіжні операції					
Перекази між картками, %	0-0,5	0,5-1	0,5-1	0-0,5	0,5-1
Комунальні платежі, грн	0-3	2-5	3-7	0-2	2-5
Поповнення мобільного, %	0	0-1	0-2	0	0-1
Онлайн-банкінг					
Підключення та користування	Безкоштовно	Безкоштовно	Безкоштовно	Безкоштовно	Безкоштовно
Кількість доступних послуг	>40	>30	>25	>35	>30
Рейтинг додатку (App Store)	4,8	4,3	4,1	4,9	4,5

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Додаток Б

Фінансова звітність АТ КБ «Приват Банк» 2023 рік

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

	Прим.	31 грудня 2023	31 грудня 2022 (як перераховано)
<i>У мільйонах українських гривень</i>			
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	152 282	94 191
Кредити та аванси банкам	7	134 237	103 837
Кредити та аванси клієнтам	8	92 019	68 084
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		271 847	239 752
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	100 376	95 716
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	171 471	143 920
- за амортизованою собівартістю	9	-	116
Поточні податкові активи	25	4	9 079
Інвестиційна нерухомість	10	2 340	2 155
Основні засоби	11	5 127	5 228
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 563	1 389
Відстрочені податкові активи	25	1 952	1 100
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	9 493	6 498
Інші нефінансові активи	13	9 094	9 189
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		20	64
Загальна сума активів		680 008	540 596
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти клієнтів	14	555 525	471 970
Інші залучені кошти	15	2 630	128
Поточні податкові зобов'язання	25	25 790	-
Інші фінансові зобов'язання	16	3 038	2 634
Забезпечення у т.ч.:	17	5 438	5 804
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 111	1 280
- інше забезпечення		4 327	4 524
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 741	2 271
Загальна сума зобов'язань		595 162	482 807
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	(1 741)	(15 168)
Результат від операцій з акціонерами		12 174	12 174
Резерви та інші фонди банку	19	12 959	11 449
Накопичений дефіцит		(144 629)	(156 749)
Загальна сума власного капіталу		84 846	57 789
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		680 008	540 596

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г. Бьош
Голова Правління

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

Додаток В

Фінансова звітність АТ КБ «Приват Банк» 2023 рік

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

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2022	31 грудня 2021
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	96 380	52 835
Кредити та аванси банкам	7	103 837	26 243
Кредити та аванси клієнтам	8	68 084	68 218
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		239 752	222 277
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	95 715	93 065
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	143 920	129 074
- за амортизованою собівартістю	9	116	107
Поточні податкові активи	25	9 079	9 978
Відстрочені податкові активи	25	1 100	-
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інвестиційна нерухомість	10	2 155	1 989
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 389	1 288
Основні засоби	11	5 228	6 074
Інші фінансові активи	12	4 309	2 644
Інші нефінансові активи	13	9 189	9 713
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		64	7
Загальна сума активів		540 596	401 296
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		-	3
Кошти клієнтів	14	471 970	325 303
Інші залучені кошти	15	128	-
Відстрочені податкові зобов'язання	25	-	159
Інші фінансові зобов'язання	16	2 634	3 770
Забезпечення у т.ч.:	17	5 804	3 651
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 280	373
- інше забезпечення		4 524	3 278
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 271	1 795
Загальна сума зобов'язань		482 807	334 681
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід	19	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Інші резерви	9, 11	(15 168)	(4 091)
Резерви та інші фонди банку	19	11 449	9 696
Накопичений дефіцит		(156 749)	(157 247)
Загальна сума власного капіталу		57 789	66 615
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		540 596	401 296

Затверджено до випуску та підписано 18 квітня 2023 року.

Г.Бьош
Голова ПравлінняГ. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

ДОДАТОК В

Фінансова звітність АТ КБ «Приват Банк» 2021 рік

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2021 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2021	31 грудня 2020 (як рекламифіковано)	31 грудня 2019 (як рекламифіковано)
АКТИВИ				
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	52 835	49 911	45 894
Кредити та аванси банкам	7	26 243	25 059	27 118
Кредити та аванси клієнтам	8	68 218	55 021	59 544
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		222 277	221 661	152 157
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	93 096	100 750	84 680
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	129 074	119 196	66 602
- за амортизованою собівартістю	9	107	1 715	875
Поточні податкові активи	21	9 978	6 660	2 257
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30	155
Інвестиційна нерухомість		1 989	2 933	3 379
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	10	1 288	953	648
Основні засоби	10	6 074	6 689	5 832
Інші фінансові активи	11	2 644	3 448	2 210
Інші нефінансові активи	12	9 713	10 128	10 529
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		7	32	-
Загальна сума активів		401 296	382 525	309 723
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Інші залучені кошти		-	-	7 721
Кошти банків		3	2	201
Кошти клієнтів	13	325 303	312 708	240 621
Відстрочені податкові зобов'язання	21	159	146	121
Інші фінансові зобов'язання	14	3 770	4 059	2 639
Забезпечення у т.ч.:	15	3 651	10 687	2 363
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		373	329	290
- інше забезпечення		3 278	10 358	2 073
Інші нефінансові зобов'язання	15	1 795	2 098	1 528
Загальна сума зобов'язань		334 681	329 700	255 194
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Статутний капітал	16	206 060	206 060	206 060
Емісійний дохід	16	23	23	23
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174	12 174
Інші резерви	9, 10	(4 091)	(2 248)	(660)
Резерви та інші фонди банку	16	9 696	8 481	6 850
Накопичений дефіцит		(157 247)	(171 665)	(169 918)
Загальна сума власного капіталу		66 615	52 825	54 529
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		401 296	382 525	309 723

Затверджено до випуску та підписано 26 липня 2022 року.

Г. Бунді
Голова ПравлінняГ. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер