

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ (МАГІСТЕРСЬКОЇ) РОБОТИ

на тему
**УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РЕГУЛЮВАННЯ
БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УКРАЇНІ**

Виконав: здобувачка 2_курсу, групи Ф-24м
спеціальності 072 Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок

ГАРГАН Юлія Олександрівна
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник Короленко Р. В.
(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент Кашубіна Ю.Б.
(прізвище та ініціали) (підпис)

Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)
Завідувачка кафедри ФСГІР
кандидат економічних наук, доцент _____ Короленко Р.В.

Кривий Ріг 2025

Криворізький національний університет

Кафедра фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри ФСГП
доцент Короленко Р.В.

«____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу

ГАРГАН Юлії Олександрівни

1. Тема роботи «Управлінські аспекти регулювання банківською діяльністю в Україні»

Керівник роботи к.е.н., доцент Короленко Р.В.

Затверджена наказом по КНУ від “30” червня 2025 р. № 440с

2. Строк подання здобувачем роботи 15 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативні й законодавчі акти, матеріали статистичної звітності, інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань, навчальних посібників, дані фінансової звітності АТ КБ «Приватбанк» статистична звітність НБУ, офіційні інформаційні веб-портали.

4. Зміст роботи (назви розділів)

Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розділ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»)

Розділ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

5. Перелік графічного матеріалу: демонстраційні листи, графіки, таблиці

6. Консультанти роботи

Розділ	ПІБ консультанта	завдання видав		завдання прийняв	
		підпис	дата	підпис	дата
1 розділ	Короленко Р.В., к.е.н., доц.		30.06		16.10
2 розділ	Короленко Р.В., к.е.н., доц.		16.10		13.11
3 розділ	Короленко Р.В., к.е.н., доц.		13.11		15.12

7. Дата видачі завдання 30.06.2025

Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	30.06.2025	
2	Збір практичного матеріалу до кваліфікаційної магістерської роботи	30.06.- 06.09.2025	
3	I атестація 1 розділ кваліфікаційної магістерської роботи	16.10.2025	
4	II атестація 2 розділ кваліфікаційної магістерської роботи	13.11.2025	
5	Попередній захист роботи	05.12.2025	
6	Перевірка роботи на наявність/відсутність академічного плагіату	25.11- 16.12.2025	
7	Доопрацювання кваліфікаційної магістерської роботи, підготовка демонстраційних листів та презентації. Підготовка реферату, вступу, висновків, літератури та додатків	06.12- 15.12.2025	
8	Отримання відгуку, рецензії	06.12- 15.12.2025	
9	III атестація Подання готової роботи за вимогами	15.12.2025	
10	Допуск до захисту кваліфікаційної магістерської роботи завідуючою кафедри (отримання візи на титульному аркуші роботи)	15.12.2025	
11	Публічний захист кваліфікаційної магістерської роботи	18.12.2025	

Здобувач

(підпис)

Гарган Ю.О.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Короленко Р.В.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота: 84с., 18 табл., 14 рис., додатки.

Об'єкт дослідження – процес державного регулювання та пруденційного нагляду за функціонуванням банківських установ в Україні.

Предметом дослідження є сукупність управлінських відносин, форм, методів та інструментів, що виникають у процесі взаємодії Національного банку України з комерційними банками з метою мінімізації ризиків та підтримання фінансової стабільності.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських механізмів державного регулювання банківської діяльності для забезпечення фінансової стійкості банківської системи України в умовах макроекономічної нестабільності.

Під час розрахунків використано методи кількісного, системного, порівняльного і графічного аналізу.

Основні результати дослідження:

- досліджено сутність банківської діяльності; проаналізовано концептуальні підходи управління банком з врахуванням специфічних особливостей його діяльності; визначено правові засади діяльності банку;

- наведено фінансово-економічну характеристику діяльності АТ КБ «Приватбанк» та визначено його роль в банківській системі України, проаналізовано фінансово-економічні показники банку та їх динаміка. Виявлено, що показники фінансової стійкості та ефективності АТ КБ «Приватбанк» задовільні і знаходяться в межах норми, але потребують постійного контролю і регулювання;

- визначено рекомендації щодо покращення управління діяльністю АТ КБ «Приватбанк». Запропоновано механізм трансформації бізнес-моделі управління з її імплементацією в сучасний процес.

БАНКІВСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, РЕГУЛЮВАННЯ, БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ,
ПРУДЕНЦІЙНІ НОРМАТИВИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, БІЗНЕС-МОДЕЛЬ.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ЗМІСТ	5
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	8
1.1 Сутність, необхідність та зміст банківської діяльності як об'єкту регулювання	8
1.2 Методичні засади управління банком в контексті визначених орієнтирів регулювання його діяльності	18
1.3 Нормативно-правова база регулювання діяльності комерційних банків	26
2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»)	31
2.1 Регулювання банківського сектору в умовах воєнного стану	31
2.2 Організаційна характеристика та оцінка фінансово-економічних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	40
2.3 Оцінка ефективності регулювання фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	49
3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	56
3.1 Вибір бізнес моделі управління банківською діяльністю	56
3.2 Удосконалення державної регуляторної політики у сфері банківської діяльності	63
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Банківське регулювання відіграє фундаментальну роль у забезпеченні стабільності, надійності та стійкості національної фінансової системи, діючи як основний превентивний механізм проти системних ризиків. Його ключове призначення полягає у створенні таких умов, які б запобігали фінансовим кризам, оскільки через встановлення прозорих правил і пруденційних стандартів воно змушує банки підтримувати належний рівень ліквідності та капіталу, критично необхідний для покриття потенційних збитків та мінімізації ризику їхнього банкрутства. Це безпосередньо призводить до захисту інтересів вкладників і кредиторів та зміцнення суспільної довіри до всієї банківської системи. Крім того, регуляторні вимоги передбачають контроль за відповідністю діяльності банків законодавству, що значно зменшує ймовірність шахрайства, зловживань та недобросовісної поведінки у фінансовому секторі.

Проблематика ефективної організації банківського управління та регулювання вже тривалий час перебуває в центрі уваги провідних економістів. Видатні науковці, зокрема О. І. Барановський, М. І. Крупка та О. І. Лаврушин, заклали теоретичні основи розуміння цих процесів. Паралельно, вітчизняні дослідники, як-от Г. М. Азаренкова, І. С. Гуцал, Р. А. Слав'юк та І. О. Школьник, активно зосереджуються на питаннях теорії та практики управління фінансовими ресурсами та методиках оцінювання банківської діяльності. Глибоке вивчення фінансового менеджменту банку знайшло своє відображення і в працях широкого кола як українських (Г. Г. Кірейцев, Л. О. Примостка, І. В. Сало), так і зарубіжних (П. Роуз, Дж. Сінкі) фахівців. Незважаючи на значний накопичений досвід та ґрунтовність проведених досліджень, що охоплюють фінансові, управлінські та регуляторні аспекти, сучасна наукова база потребує подальшого розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських механізмів державного регулювання банківської діяльності для забезпечення

фінансової стійкості банківської системи України в умовах макроекономічної нестабільності.

Для досягнення мети в роботі поставлені наступні завдання:

- розкрити сутність поняття «діяльність банку»; обґрунтувати теоретико-методичні засади щодо основ управління діяльністю комерційного банку;
- дослідити методи управління діяльністю комерційного банку, визначити можливість їх використання для вдосконалення управління діяльністю банків в Україні;
- проаналізувати нормативно-правову базу регулювання діяльності комерційних банків України;
- проаналізувати практичні аспекти регулювання банківської діяльності (на прикладі АТ КБ «ПРИВАТБАНК»);
- розробити заходи щодо удосконалення регулювання банківської діяльності в Україні;
- обґрунтувати необхідність впровадження бізнес-моделі управління для забезпечення ефективного управління.

Об'єктом дослідження є процес державного регулювання та пруденційного нагляду за функціонуванням банківських установ в Україні.

Предметом дослідження є сукупність управлінських відносин, форм, методів та інструментів, що виникають у процесі взаємодії Національного банку України з комерційними банками з метою мінімізації ризиків та підтримання фінансової стабільності.

Методичною основою є системний підхід до вивчення економічних процесів з використанням спеціальних методів, що передбачає розгляд банківської діяльності у контексті розвитку сучасного етапу глобалізації світових фінансово-кредитних відносин. Використання методу кількісного аналізу в поєднанні з методом абстракції дало можливість виділити найважливіші фактори, що впливають на банківську діяльність. Використання системного, порівняльного і графічного аналізу, дозволило розробити бізнес-модель управління банківської діяльності з її трансформацією в сучасний процес.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність, необхідність та зміст банківської діяльності як об'єкту регулювання

Банківське регулювання визначається як нормотворчий процес, спрямований на встановлення універсальних, обов'язкових для всіх учасників ринку правил і стандартів. Юридичне розмежування та визначення сутності банківського регулювання закріплено у Законі України «Про Національний банк України». Відповідно до статті 1 цього Закону, банківське регулювання є однією з основоположних функцій Національного банку України (НБУ) [1]. Його зміст полягає у створенні комплексної системи норм, які не лише регламентують безпосередню операційну діяльність банків та встановлюють загальні принципи функціонування банківської системи, але й визначають порядок здійснення самого банківського нагляду і передбачають відповідальність суб'єктів за порушення нормативно-правових актів у банківській сфері. Таким чином, регулювання формує правову основу для здійснення наглядової функції, встановлюючи рамки, у межах яких НБУ реалізує свою контролюючу та превентивну діяльність.

Банківське регулювання визначається як нормотворчий вектор державної політики, що реалізується через розроблення, ухвалення та імплементацію широкого спектру нормативно-правових актів (законів, положень, інструкцій та правил). Метою регулювання є визначення чітких меж банківської діяльності, встановлення фінансових нормативів та конкретних інструментів і методів для управління ризиками.

Значна кількість вітчизняних наукових досліджень присвячена питанням підвищення стабільності банківського сектору та удосконаленню його регулювання. У цьому контексті, Барановський О. І. зосереджувався на адаптації міжнародних рекомендацій щодо механізмів реагування банківських наглядових

установ на кризові ситуації, пропонуючи шляхи для зміцнення стійкості українських банків в умовах економічної нестабільності [2]. Одночасно, Богдан Б. В. та Шуліка Є. Є. акцентували увагу на проблемах термінології у сфері банківської діяльності, досліджуючи взаємозв'язок понять «банківська діяльність» та «банківські послуги», що має безпосередній вплив на ефективність правового та економічного регулювання галузі [3].

Окремим напрямом досліджень є аналіз концепції мезопруденційного банківського нагляду, який розглядається як інструмент формування ефективної бізнес-архітектури банківського сектору. Ця проблематика знайшла своє відображення у працях Боярка І. М., Вовчак О. П., Рудевської В. П. та Хуторної М. О. [4]. Мезопруденційний підхід спрямований на моніторинг ризиків, спільних для значної частини фінансової системи, а не для окремих установ. Паралельно, Березовик В. М., Свистун А. О. та Хмеловський Т. Г. досліджували вплив глобальних фінансових тенденцій на стабільність вітчизняного банківського сектору, аналізуючи як потенційні загрози, так і нові можливості, що виникають внаслідок міжнародних економічних змін [5].

Для підвищення ефективності національної системи регулювання, значний інтерес становить вивчення міжнародного досвіду. Зокрема, Веретельніков І. С. провів аналіз світових моделей державного регулювання банківського сектора, зіставляючи різні підходи та їхній кінцевий вплив на стабільність і розвиток банківських систем різних країн [6]. Крім того, ключовим напрямом досліджень є впровадження міжнародних стандартів: Дудукалова О. М. та Матвієнко Г. В. присвятили свої роботи дослідженню імплементації стандартів Базель III (Basel III) в Україні [7]. Вони зосередилися на особливостях та нововведеннях цих регуляторних вимог, спрямованих на суттєве збільшення стійкості банківської системи через посилення вимог до капіталу та ліквідності.

Українські науковці приділяють значну увагу міжнародному виміру банківського регулювання. Так, Кичинська А. О. досліджувала ключову роль Базельського комітету з питань банківського нагляду у формуванні універсальних стандартів та його вплив на регулювання банківських

правовідносин у міжнародному контексті, підкреслюючи необхідність гармонізації національних вимог [8]. На цьому тлі, Лобова О. та Москалюк М. аналізували практику застосування регуляторних інструментів безпосередньо в Україні, оцінюючи їхню відповідність міжнародним стандартам для забезпечення прозорості та ефективності вітчизняного банківського сектору [9].

Інший важливий напрямок досліджень пов'язаний із удосконаленням механізмів контролю та безпеки. Нагорний П. Д. зосереджувався на трансформаційних підходах до реформування банківського нагляду, вивчаючи можливості вдосконалення наглядових практик з метою їхньої адаптації до динамічних економічних змін і нових викликів [10]. Одночасно, Петрук О. М. та Петрук А. О. займалися аналізом теоретичних засад забезпечення безпеки банківських операцій з використанням похідних фінансових інструментів. Їхні роботи включали глибокий аналіз специфічних ризиків, притаманних цим операціям, та механізмів, необхідних для їхнього ефективного контролю [11].

Сучасні дослідження також охоплюють внутрішню організацію банків та вплив технологічного прогресу. Пуш А. В., Мігус І. О. та Наконечна Н. Ю. розглядали основні моделі корпоративного управління в банківських установах, акцентуючи на особливостях їхнього застосування в умовах сучасного, висококонкурентного банківського ринку [12]. Натомість, Реверчук С. Я. та Творидло О. І. досліджували вплив процесів цифровізації на банківський бізнес. Вони аналізували як виклики, так і можливості, які цифрові технології відкривають для державного регулювання банківської сфери [13].

Нарешті, ключові праці присвячені оцінці безпосереднього результату наглядової діяльності та питанням безпеки. Руда О. Л. досліджувала вплив банківського нагляду на стабільність банківської системи України, оцінюючи ефективність наглядових заходів та їхню роль у забезпеченні фінансової стійкості окремих банків і сектору в цілому [14]. Дослідження Соловйова В. І. зосереджувалося на сучасному стані банківської безпеки України, приділяючи особливу увагу ідентифікації та аналізу загроз, які потенційно можуть вплинути на безперебійне та стабільне функціонування фінансових установ [15].

В умовах військової агресії та воєнного стану банківський сектор зіткнувся з безпрецедентною ситуацією, що зумовила необхідність кардинального переосмислення традиційних регуляторних підходів та оперативної розробки нових механізмів забезпечення фінансової стабільності. У цьому контексті критичного значення набули питання підтримки ліквідності банківських установ, ефективне управління високими валютними ризиками та гарантування безперервності ключових банківських операцій, особливо в умовах постійних ракетних атак та енергетичних криз. Особлива увага регуляторних органів наразі зосереджена на адаптації банківського регулювання до вимог воєнного часу, зокрема щодо кредитування оборонного сектору, механізмів управління зростаючими проблемними активами (NPL) та комплексного захисту фізичної та кібернетичної банківської інфраструктури.

Таким чином, банківське регулювання – як інтегрована система пруденційних нормативів та інституційних вимог, що спрямовані на мінімізацію системного ризику та слугує каталізатором трансформації макроекономічних умов у параметри мікрорівневої банківської діяльності. Банківська діяльність є ключовим поняттям при розгляді сутності банку. Узагальнення поглядів щодо сутності банку надало можливість виокремити чотири концептуальні підходи до розуміння змісту банківської діяльності (рис. 1.1).

Функціональний підхід розглядає банківську діяльність крізь призму її ролі та призначення в економічній системі. Ця парадигма постулює, що сутність діяльності банку визначається переліком макро- та мікроекономічних функцій, які він виконує, та відповідним набором фінансових послуг, що задовольняють потреби клієнтів. Ключові функції, такі як трансформація строків, трансформація ризиків та здійснення платежів, є центральними елементами цієї концепції. Прибічники цього погляду, включаючи таких дослідників як П. Роуз, П. Самуельсон, А. Мороз, Р. Коцовська та О. Васюренко, акцентують увагу на зовнішній, результативній стороні діяльності фінансового посередника [16].

Портфельний підхід фокусується на банківській діяльності як на процесі управління фінансовими активами та пасивами з метою оптимізації фінансових

потоків. У цій концепції банк розглядається як суб'єкт, що активно формує та балансує портфелі кредитів, інвестицій, депозитів та інших зобов'язань для максимізації прибутковості при одночасному контролі ризиків. Діяльність банку визначається, перш за все, стратегією управління структурою балансу та динамікою грошових потоків. Дослідники, які підтримують цей погляд, зокрема С. Де Куссерг, Дж. Балтенспенгер та Шпильовий В. А., Фімяр С. В., розглядають банківську діяльність як процес постійної переоцінки та реконфігурації фінансових інструментів [17].

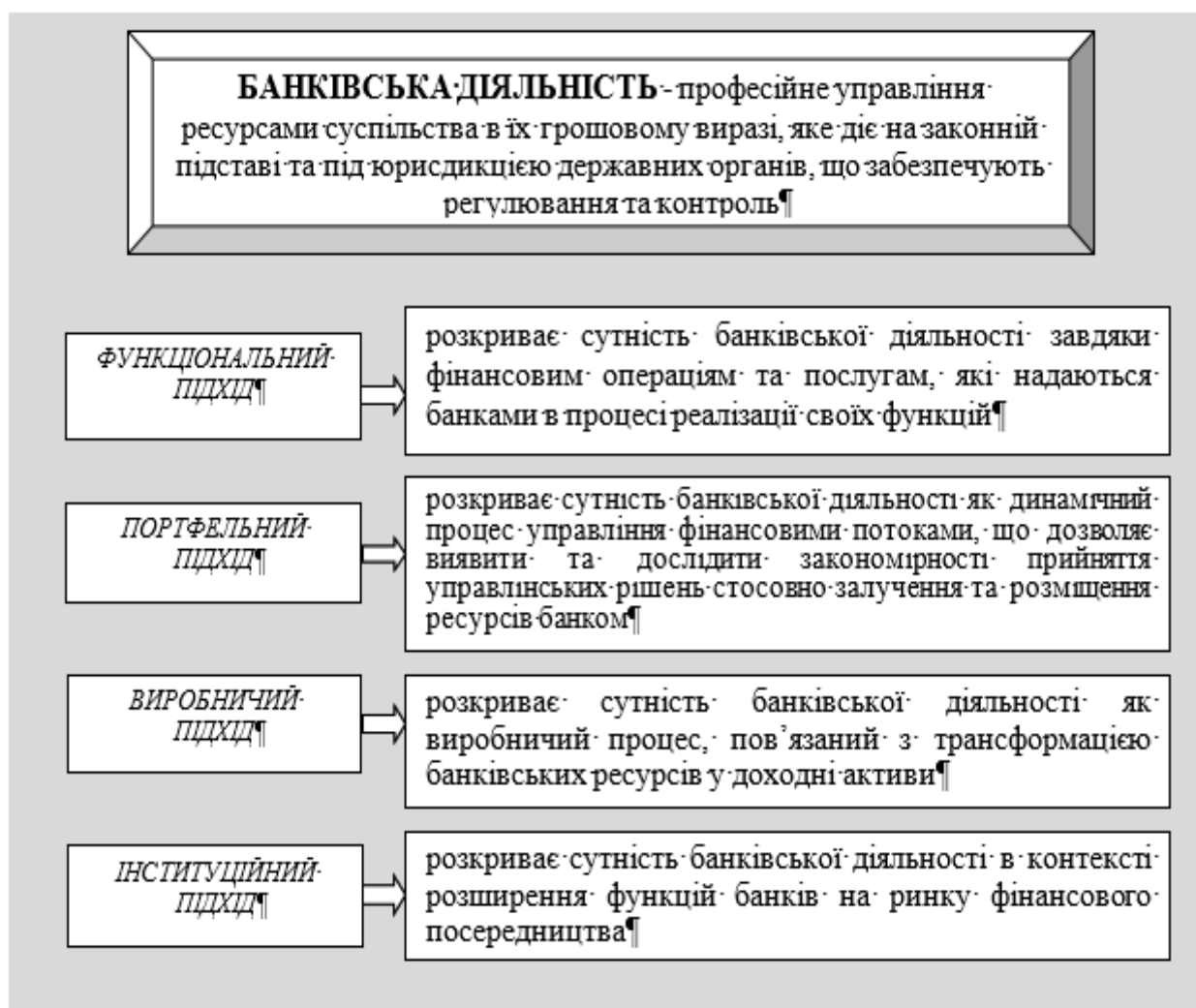


Рис 1.1 – Концептуальні підходи до визначення сутності банківської діяльності

Виробничий підхід, що базується на теорії банківської фірми, інтерпретує банківську діяльність як трансформаційний процес. Сутність банку зводиться до перетворення вхідних ресурсів (капітал, депозити, працю, інформація) у вихідні

результати (доходи, кредити та інші активи). Ключовим елементом є економічний механізм цього перетворення, що включає оптимізацію витрат та визначення ціни на банківські продукти. Цей підхід, підтримуваний такими вченими як М. Клейн, М. Монті та П. В. Конюховський, використовує мікроекономічний інструментарій для аналізу виробничої функції банку та його прибутковості на конкурентному ринку [18].

Посередницький (або інституційний) підхід розглядає банківську діяльність на двох взаємопов'язаних рівнях. На макроекономічному рівні діяльність банку оцінюється як інституційна відповідь на проблему трансакційних витрат та інформаційної асиметрії, реалізуючи своє суспільне призначення як важливий елемент фінансової інфраструктури. На мікрорівні діяльність зосереджується на максимізації прибутку через досягнення економії на масштабі та оптимізацію трансакційних операцій. Вчені, як-от Р. Коуз та Д. Даймонд, які є прибічниками цієї школи думки, підкреслюють роль банку у зменшенні витрат на моніторинг та підвищенні ефективності обміну інформацією між економічними суб'єктами [19].

Функціональний підхід історично є однією з ранніх теоретичних парадигм для обґрунтування сутності банківської діяльності, зосереджуючи увагу на зовнішніх проявах функціонування фінансового посередника. На цьому етапі дослідники, зокрема П. Роуз та Е. Дж. Долан, переважно дефінували банківську діяльність через сукупність фінансових послуг та операцій, які банк пропонує ринку. Згідно з цією початковою інтерпретацією, сутність банку розкривалася через його операційний каталог – від залучення депозитів і надання кредитів до здійснення розрахунків, підкреслюючи його роль як постачальника широкого спектру фінансових інструментів. Однак така описова дефініція, хоча й була інтуїтивно зрозумілою, недостатньо охоплювала глибинне економічне призначення банку та його системну роль.

Подальша концептуальна еволюція функціонального підходу призвела до його збагачення макроекономічним та інституційним контекстом. Найбільш повним і синтетичним у межах цієї школи вважається визначення О. В.

Васюренко, яке інтегрує операційну активність банку з його суспільним мандатом [20]. Вона трактує банківську діяльність крізь призму компетентного розпорядження капіталом соціуму в його монетарній формі, що трансформує звичний сервіс у стратегічну місію загальнодержавного рівня. У такому контексті фінансова установа постає в двох іпостасях: як багатопрофільний бізнес-механізм та як особливий економічний інструмент, чия легітимність і стабільність гарантуються системним моніторингом і суворим правовим наглядом з боку офіційних інституцій. Таким чином, сучасна інтерпретація функціонального підходу підкреслює публічно-правову детермінацію банківської діяльності та її роль у забезпеченні фінансової стабільності. Зробимо порівняльний аналіз (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз підходів до сутності банківської діяльності

ПІДХІД	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
1. Функціональний	Прозорість та зрозумілість. Чітко визначає макроекономічну роль (трансформація ризиків, строків, платежів) та перелік конкретних послуг/операцій банку.	Відсутність внутрішньої динаміки. Не розкриває механізми управління ресурсами та процеси прийняття рішень; недостатньо уваги до ефективності.
2. Портфельний	Динаміка управління. Фокусується на процесі балансування активів та пасивів; підкреслює роль ризик-менеджменту та оптимізації фінансових потоків.	Обмеженість внутрішніми процесами. Ігнорує соціальну та інституційну роль банку, а також його функцію як постачальника послуг (концентрується лише на управлінні портфелем).
3. Виробничий	Аналіз ефективності. Дозволяє застосовувати мікроекономічні моделі (теорія фірми) для оцінки витрат, продуктивності праці та ефективності трансформації ресурсів у доходні активи.	Спрощення сутності. Надмірно механістично розглядає банк, ігноруючи унікальні характеристики фінансового посередництва (інформаційні асиметрії, системний ризик) порівняно з традиційним виробництвом.
4. Посередницький (Інституційний)	Глибина причинно-наслідкових зв'язків. Визначає роль банку як інституту, що зменшує трансакційні витрати та мінімізує інформаційну асиметрію в економіці.	Висока абстрактність. Часто є надто теоретичним; менше уваги приділяється практичним операційним аспектам та деталям щоденного управління активами (на відміну від портфельного підходу).

Функціональний підхід історично охоплює і юридичне трактування сутності банку, яке було запроваджене як необхідний інструмент для інституціоналізації банківських операцій та їх виведення під державну юрисдикцію. Ця правова регламентація чітко виокремлює банки серед інших фінансових посередників і є основою для пруденційного регулювання та нагляду. Так, згідно з ЗУ «Про банки та банківську діяльність», банк визначається як юридична особа, що володіє виключним правом на надання банківських послуг лише на підставі отриманої банківської ліцензії та після внесення відповідних відомостей до Державного реєстру банків [21]. Це юридичне визначення закріплює монополію банку на виконання критичних економічних функцій.

Юридичне трактування сутності банку деталізується через перелік виключних банківських послуг, які є критичними маркерами цієї діяльності. Відповідно до статті 47 згаданого Закону, до таких послуг, що розкривають серцевину функціонального підходу, належать: залучення у вклади (депозити) коштів та банківських металів від необмеженого кола осіб (що є функцією мобілізації ресурсів); відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків (що є функцією організації платежів); а також розміщення залучених коштів та банківських металів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик. Саме ця тріада послуг формує правову та економічну основу того, що ми розуміємо під банківською діяльністю.

Отже, функціональний підхід до розкриття сутності банківської діяльності вирізняється своєю практичною та методологічною доцільністю, оскільки він акцентує увагу на спостережуваних операціях та послугах, які є відображенням реалізації фінансових функцій. Така фокусна точка робить його незамінним інструментом при проведенні макрорівневого аналізу банківської системи. На макрорівні функціональна парадигма дозволяє ефективно оцінювати вплив банківського сектору на грошовий обіг, інвестиційну активність, платіжний баланс та фінансову стабільність економіки в цілому, забезпечуючи чіткість класифікації та регуляторної дії.

Друга половина XX століття ознаменувалася методологічним зсувом у дослідженні банківської діяльності, що характеризувався активною інтеграцією положень портфельної теорії та неокласичної теорії фірми. Згідно з портфельною парадигмою, яку пропагував, зокрема, С. Де Куссерг, банк функціонально розглядається з позиції фінансового інвестора. Основна діяльність банку, згідно з цією концепцією, зводиться до оптимізаційного завдання: пошуку такої комбінації активів, яка б забезпечила максимальний очікуваний прибуток при суворому дотриманні двох критичних обмежень – допустимого рівня ризику та нормативних вимог ліквідності.

Портфельний підхід до сутності банківської діяльності є критично важливим з позиції управління банком як складною динамічною системою, оскільки він дефінує її як безперервний, проактивний процес управління фінансовими потоками. Цей підхід забезпечує методологічну базу для виявлення та дослідження закономірностей у сфері прийняття управлінських рішень щодо залучення та розміщення фінансових ресурсів банку. Отже, доцільність застосування цієї парадигми полягає в її здатності моделювати та оптимізувати балансові відносини – досягнення постійного динамічного балансу між прибутковістю, ризиком та ліквідністю, що є наріжним каменем фінансової стійкості банку як багатофункціонального інституту.

Виробничий підхід (або теорія банківської фірми) розглядає банківську діяльність як специфічний виробничий процес, що є ідентичним діяльності будь-якого підприємства, але зі своїми унікальними вхідними та вихідними параметрами. Згідно з цією концепцією, банк функціонує як фірма з виробництва банківських продуктів, головною метою якої є трансформація залучених банківських ресурсів у доходні активи. Ключова цільова функція цього підходу, як і в класичній теорії фірми, полягає в максимізації прибутку на основі досягнення операційної та ресурсної ефективності своєї діяльності.

Ключовою перевагою виробничого підходу є можливість застосування економіко-математичного інструментарію, зокрема виробничої функції. Використання цієї функції дозволяє кількісно виявити та проаналізувати

взаємозв'язок між витратами факторів виробництва та отриманими фінансовими результатами. Таким чином, виробничий підхід дає змогу дослідити банківську діяльність не просто з позиції її функціоналу, а з критичної точки зору ефективності її здійснення та оптимізації структури витрат.

Посередницький (або інституційний) підхід до розуміння сутності банківської діяльності виник на ґрунті економічної теорії, що акцентує увагу на вирішальній ролі інститутів (правил, норм, організацій) у формуванні економічного життя та функціонуванні ринків. Цей підхід забезпечує глибоке розуміння специфічних особливостей діяльності банків як фінансових посередників, визначаючи їх існування та функціонал як інституційну відповідь на недосконалість ринку, які існують у реальній економіці.

Започаткування уваги до проблеми мінімізації трансакційних витрат було здійснене основоположником неоінституціоналізму А. Коузом, хоча його початкові роботи стосувалися фірми загалом. Коуз зазначав, що ефективний економічний суб'єкт прагне виконувати свої функції з найменшими витратами, і цей принцип поширюється на банк. У контексті банківської діяльності, трансакційний підхід постулює, що банки існують тому, що вони можуть виконувати функції мобілізації та розміщення капіталу з нижчими середніми трансакційними витратами, ніж це могли б робити окремі економічні агенти безпосередньо. Таким чином, банківська діяльність стає механізмом економії на масштабі у сфері фінансових трансакцій.

Таким чином, банківська діяльність являє собою комплексний, професійний, інституційно-регульований процес, що синтезує фінансове посередництво (інституційний підхід) із оптимальним управлінням ризикованими портфелями (портфельний підхід) та ефективною трансформацією ресурсів (виробничий підхід) задля реалізації ключових макроекономічних функцій (функціональний підхід). Її сутність визначається як діяльність універсального фінансового підприємства, що, діючи під суворим пруденційним наглядом, здійснює професійне управління суспільними ресурсами у грошовому виразі.

1.2 Методичні засади управління банком в контексті визначених орієнтирів регулювання його діяльності

Ключове значення для розвитку теорії та практики банківської справи, фінансового менеджменту та регулювання в Україні мають праці Барановського О.І. Він заклав основу для розуміння того, що банківське управління та регулювання повинні бути нероздільними елементами, спрямованими на забезпечення як комерційного успіху окремих інститутів, так і загальної фінансової стійкості. Його концепція системності та безпеки є методологічною базою для сучасних досліджень інтеграції управління ризиками в загальну систему фінансового менеджменту банку.

Внесок П. Роуза та інших західних економістів є критично важливим для України, оскільки він забезпечує методологічну базу, орієнтовану на ринкові механізми та корпоративне управління. Його підходи до оцінки діяльності та управління ризиками активно імплементуються Національним банком України (НБУ) у процесі гармонізації вітчизняного регулювання з міжнародними стандартами, наприклад, Базель III.

Таким чином, якщо вітчизняні вчені часто фокусуються на системних і регуляторних проблемах, то західні, як Роуз, надають прикладні інструменти для внутрішнього фінансового менеджменту банку, що є необхідною передумовою для підвищення його індивідуальної ефективності та стійкості. На відміну від українських учених, які часто зосереджуються на макроекономічних аспектах і системній безпеці (як, наприклад, О. І. Барановський), основний фокус Роуза – це практичні аспекти мікроуправління та оцінювання ефективності окремого комерційного банку.

Одним із провідних українських фахівців, чиї наукові праці тісно пов'язані з адаптацією світових стандартів та розробкою національних методик управління й регулювання банківської діяльності є Примостка Л.О [22]. На відміну від загального фінансового менеджменту, дослідження Л. О. Примостки зосереджені на критично важливих елементах, які є ядром регуляторних вимог

НБУ та міжнародних угод (Базель III).

Базель III – це міжнародний комплексний пакет заходів реформування банківського регулювання, розроблений Базельським комітетом з банківського нагляду у відповідь на глобальну фінансову кризу 2008 року. НБУ активно імплементує ці стандарти з метою підвищення стійкості української банківської системи та її інтеграції у світову фінансову архітектуру [23].

Основні вимоги Базеля III, які зараз є у фокусі регулювання НБУ, стосуються якості капіталу, ліквідності та макропруденційного контролю.

Ключовим елементом імплементації Базеля III є значне посилення вимог до капіталу банків. НБУ зосереджується на підвищенні не лише обсягу, а й якості капітальної бази, віддаючи пріоритет основному капіталу першого рівня, який має найбільшу здатність поглинати збитки без припинення діяльності. На додаток до мінімальних нормативів, регулятор впроваджує капітальні буфери: консерваційний буфер, який слугує універсальною "подушкою безпеки" для підтримки стійкості банку в періоди фінансових стресів, та противажний буфер, що є ключовим макропруденційним інструментом, який активується НБУ для обмеження надмірного кредитування та запобігання накопиченню системного ризику під час економічних "бульбашок". Впроваджуються також посилені вимоги до системно важливих банків, які зобов'язані мати додатковий капітал через їхню критичну роль для фінансової стабільності всієї країни.

Друга фундаментальна зміна стосується ліквідності, де Базель III вводить два нові, обов'язкові до виконання нормативи, які вже впроваджено НБУ. Коефіцієнт покриття ліквідності (LCR) вимагає, щоб банк завжди мав достатній запас високоякісних ліквідних активів для покриття чистого відтоку коштів протягом 30-денного гіпотетичного стресового періоду, що є запобіжником від короткострокових панічних набігів вкладників. Водночас, коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) забезпечує структурну стійкість, вимагаючи, щоб довгострокові активи (кредити, інвестиції) фінансувалися за рахунок стабільних джерел (капітал, довгострокові депозити) протягом одного року, мінімізуючи ризик невідповідності строків. Ці нормативи комплексно

покривають як кризові, так і звичайні операційні ризики ліквідності.

Окрім посилення індивідуальної стійкості банків, Базель III акцентує увагу на макропруденційному нагляді для управління ризиками, що охоплюють усю фінансову систему. НБУ активно використовує інструменти для обмеження надмірного фінансового левериджу через впровадження ліверидж-коефіцієнта. Таким чином, НБУ забезпечує перехід від фокусу виключно на мікронагляді до інтегрованого підходу, де стабільність системи оцінюється та регулюється з урахуванням взаємозв'язків і потенційних шоків.

Впровадження вимог Базеля III (НБУ) призвело до суттєвого перегляду структури та мінімальних нормативів банківського капіталу. Основна мета – підвищити його якість та здатність поглинати збитки. Наведена нижче таблиця 1.2 демонструє ключові відмінності у вимогах до капіталу (у відсотках від активів, зважених за ризиком) за національними стандартами (до імплементації Базеля III) та поточними вимогами (з урахуванням Базеля III).

Таблиця 1.2 - Відмінності у вимогах до капіталу за національними стандартами та поточними вимогами

Норматив	До імплементації Базеля III (НБУ)	Поточні вимоги (Базель III + НБУ)	Зміна
Основний капітал 1-го рівня	Фактично не виділявся	$\geq 7,0 \%$	Виділення найбільш ліквідного та якісного капіталу (акції, нерозподілений прибуток).
Капітал 1-го рівня	$\geq 7 \%$ (неофіційно, частина регулятивного)	$\geq 8,5 \%$	Підвищення порогу. Включає основний капітал 1-го рівня та додатковий капітал 1-го рівня.
Регулятивний капітал	$\geq 10\%$ (Базовий норматив)	$\geq 11,5\%$	Підвищення порогу. Сума капіталу 1-го та 2-го рівнів.
Консерваційний буфер капіталу	0%	2,5% (додатково)	Новий буфер. Капітал для поглинання збитків у стресових умовах.
Противажний (контрциклічний) буфер	0%	0% - 2,5% (мін. 0% наразі)	Макропруденційний інструмент. Вимагається НБУ при надмірному зростанні кредиту.
Загальна вимога	$\geq 10\%$	$\geq 14,0\%$	Значне зростання. Загальна вимога для більшості банків (без системно важливих).

Регулювання, що здійснюється Національним банком України (НБУ), є активною, виконавчою функцією, яка надає нормативній базі практичної сили. Його доцільність полягає у забезпеченні фінансової стійкості та управлінні системними ризиками. НБУ перетворює загальні вимоги закону на конкретні, вимірювані пруденційні нормативи (капітал, ліквідність), які він безперервно контролює [24]. Це передбачає встановлення жорстких економічних нормативів, які ґрунтуються на міжнародних стандартах (Базель III), зокрема нормативів адекватності (достатності) капіталу (H2), ліквідності (LCR, NSFR) та кредитного ризику (рис. 1.2)

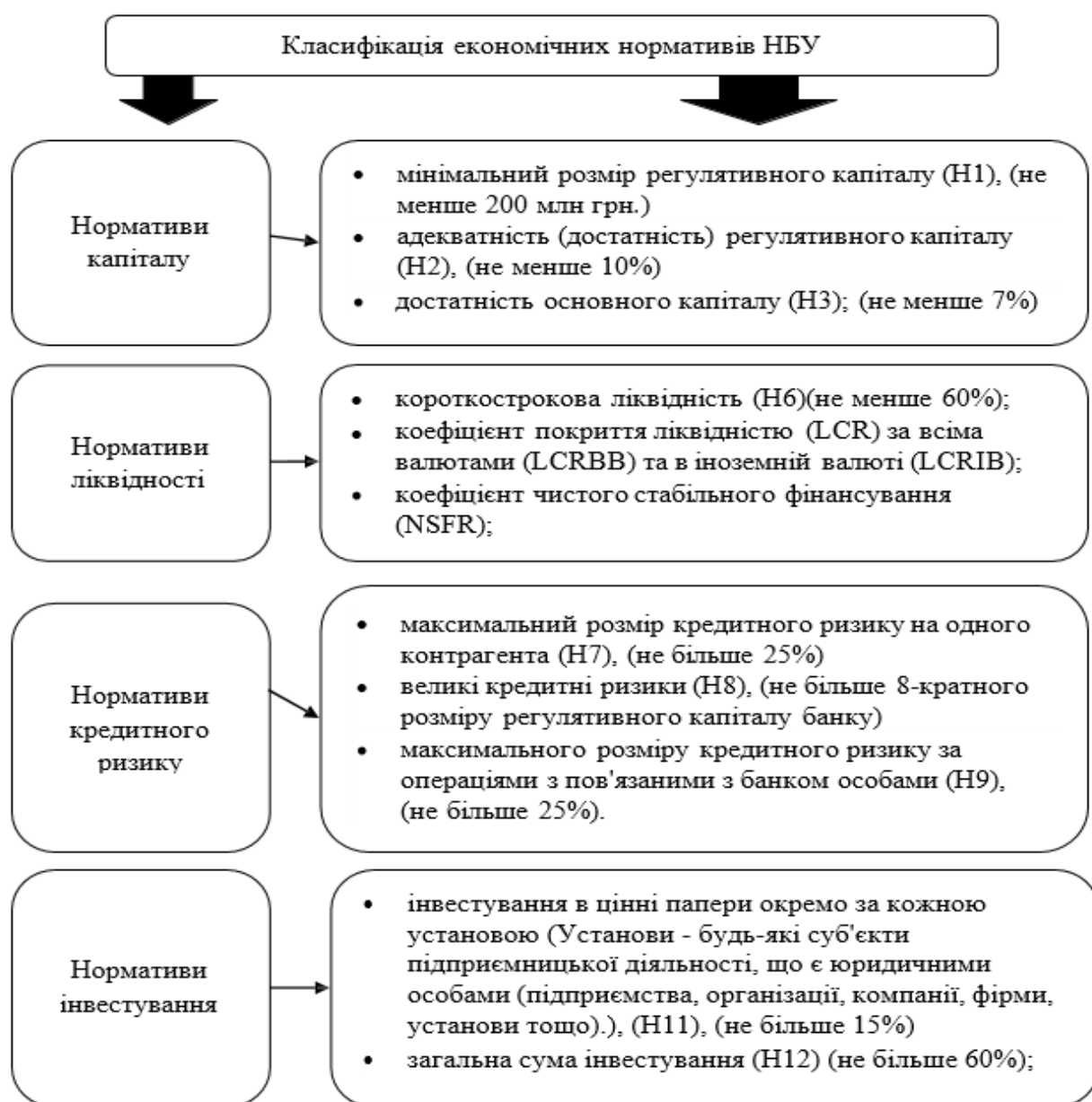


Рисунок 1.2 – Класифікація економічних нормативів НБУ

Банки зобов'язані регулярно подавати НБУ детальну фінансову та управлінську звітність, яку регулятор безперервно аналізує. Таким чином, НБУ має можливість оперативно виявляти потенційні проблеми та ризики ще до того, як вони матимуть критичні наслідки. Це дозволяє вчасно виявляти та коригувати відхилення, запобігаючи неплатоспроможності окремих банків, що могла б спричинити кризу всієї системи.

Управлінська діяльність являє собою структурований, циклічний процес, що охоплює низку взаємопов'язаних процедур, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування об'єкта управління, що наведено на рисунку 1.3.



Рис 1.3 – Функціональна модель управління діяльністю банку

Для досягнення ефективного формування варіантів управлінських рішень є об'єктивно необхідним використання ієрархічної системи управління. Ця потреба обумовлена тим, що складність об'єкта та різноманітність управлінських завдань вимагають диференціації повноважень та функцій. Залежно від реалізованого рівня ієрархії (наприклад, стратегічний, тактичний або оперативний), загальні функції підтримки прийняття рішень набувають визначеної специфіки та деталізації.

Деталізація управлінських функцій, яка відповідає різним рівням ієрархії, часто відображається у вигляді функціональної моделі. Така модель, побудована на основі ієрархічної системи формування управлінських рішень, дозволяє чітко розмежувати відповідальність та процедури.

Банківський менеджмент має глибокі галузеві особливості, що відрізняють його від управління нефінансовими підприємствами. Якщо для традиційних фірм фінансові операції є лише забезпечувальним інструментом для ефективного ведення їхньої основної виробничої діяльності, то для банків фінансові операції становлять ядро та сутність їхньої повної діяльності. Банки є інститутами, діяльність яких концентрується виключно на фінансових ринках, виступаючи посередниками. Як наслідок, сутність управління в банківській сфері фактично зводиться до управління фінансами, охоплюючи всі аспекти: від залучення до розміщення капіталу та формування ціни.

Специфіка банківського менеджменту посилюється низкою унікальних галузевих факторів. По-перше, існує об'єктивна необхідність управління переважно залученими фінансовими ресурсами, що створює високий фінансовий важіль та підвищену відповідальність. По-друге, банківський сектор підпадає під найбільш жорсткий рівень державного пруденційного регулювання та нагляду, що прямо обмежує свободу управлінських рішень. По-третє, банки мають широку номенклатуру операцій, оскільки їхнє функціонування охоплює декілька фінансових ринків одночасно: грошовий, валютний, кредитний та ринок капіталів.

Таким чином, банківський менеджмент є двоєдиним процесом. З одного

боку, це загальне управління операціями банку як господарюючого суб'єкта. З іншого боку, це частина взаємозалежного, багатокomпонентного процесу, ключовими елементами якого є спеціалізовані функціональні напрями. До них належать: управління ліквідністю банку (ключове для його стійкості), управління фінансовими ризиками банку (для забезпечення надійності), управління прибутком банку (для максимізації вартості) та управління інформацією та внутрішньою організацією (для операційної ефективності).

Ефективне розв'язання прикладних питань фінансового адміністрування базується на впровадженні профільних інструментаріїв та аналітичних алгоритмів, які забезпечують точне числове вимірювання показників грошового обігу. Такий методологічний апарат дає змогу детально оцінити стан економічних процесів у фіксованій точці часу, а також відстежити траєкторію їхніх трансформацій протягом тривалих періодів (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3– Системи фінансового аналізу банку

ВИД АНАЛІЗУ	СУТНІСТЬ
Горизонтальний (трендовий) аналіз	→ порівняння показників звітної періоду з показниками попереднього періоду; → порівняння показників звітної періоду з показниками аналогічного періоду; → порівняння показників за ряд попередніх періодів
Вертикальний (структурний) аналіз	→ структурний аналіз активів і пасивів; → структурний аналіз доходів і витрат; → структурний аналіз капіталу; → структурний аналіз податкових платежів; → структурний аналіз прибутку
Порівняльний аналіз	→ порівняльний аналіз показників діяльності банківської системи; → порівняльний аналіз показників діяльності банку з банками-конкурентами; → порівняльний аналіз звітних та планових показників
Аналіз коефіцієнтів	→ аналіз коефіцієнтів рентабельності; → аналіз коефіцієнтів розподілу прибутку; → аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості; → аналіз коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності; → аналіз коефіцієнтів ділової активності; → аналіз коефіцієнтів ефективності діяльності банку
Інтегральний аналіз	→ портфельний аналіз; → система інтегрального аналізу Дюпона; → об'єктно-орієнтований інтегральний аналіз

Фінансовий аналіз виступає фундаментом управлінського циклу банку: він не лише забезпечує інформаційне підґрунтя для прийняття рішень, а й слугує інструментом оцінки їхньої результативності на основі підсумкових даних. У межах ієрархічної системи управління банківською установою цей процес структурується за трьома рівнями — стратегічним, тактичним та оперативним, де кожен вид аналізу має чітко визначену сферу відповідальності та власну періодичність реалізації функцій [25].

У таблиці 1.4 наведені основні характеристики окремих видів фінансового аналізу діяльності банку.

Таблиця 1.4 – Види фінансового аналізу діяльності банку

Види фінансового аналізу	Основні моделі аналізу	Період аналізу
Стратегічний фінансовий аналіз	Предикативні моделі — моделі попереджувального, прогностичного характеру для прогнозування майбутнього фінансового стану банку. Побудова прогностичних фінансових планів і моделей динамічного аналізу	Рік, квартал
Тактичний фінансовий аналіз	Дескриптивні моделі — побудова системи звітних балансів; розгляд фінансової звітності і різних аналітичних розрізах; вертикальний і горизонтальний аналіз звітності; система аналітичних коефіцієнтів; аналітичні записки до звітності	Квартал, місяць
Оперативний фінансовий аналіз	Нормативні моделі, що дозволяють порівняти фактичні результати діяльності банку з нормативними, розрахованими на основі нормативу, та здійснити аналіз відхилень фактичних даних цих нормативних планів	Місяць, декада, день

Фундаментом для побудови фінансової стратегії банку є інтегрований інструментарій контролю, який безпосередньо формує життєздатність установи. Якісна організація фінансового моніторингу не просто впорядковує рух грошових потоків, доходів і ліквідності, а стає гарантом того, що реальна діяльність банку не відхиляється від заданого керівництвом курсу, постійно вдосконалюючи внутрішні управлінські архітектури.

Роль фінансового аналізу в цій системі є ключовою: він виступає як превентивним фільтром, так і підсумковим мірилом. Як обов'язкова фаза підготовки управлінського акту, аналіз формує інформаційний базис для виважених рішень, а на завершальному етапі — трансформується у механізм ревізії, що дозволяє критично оцінити отримані результати на основі верифікованої звітності.

Для практичної реалізації цих завдань менеджмент оперує набором спеціалізованих аналітичних методик, що забезпечують точну оцифровку фінансового стану банку. Ці системи дають змогу досліджувати бізнес-процеси у двох вимірах: фіксувати миттєвий «зріз» показників (статика) та відстежувати вектори їхньої трансформації протягом часу (динаміку), створюючи цілісну картину економічної ефективності.

1.3 Нормативно-правова база регулювання діяльності комерційних банків

Нормативна база та постанови регулятора, є основою для функціонування банківського сектору. Її доцільність полягає у створенні правової визначеності та захисті інтересів усіх учасників ринку. Законодавство формалізує «правила гри»: воно встановлює єдині та обов'язкові вимоги до ліцензування, корпоративного управління, фінансового моніторингу та, найголовніше, гарантує захист вкладників через Фонд гарантування вкладів. Без цих легалізованих і публічних правил гра перетворилася б на хаос, а довіра до фінансових установ була б неможливою.

Усі викладені теоретичні концепції, одноставно підтверджують складний та багатовимірний характер банку як фінансово-економічної системи. Зв'язок між нормативною базою та регулюванням є нерозривним і циклічним (таблиця 1.5) [26-29]. З одного боку, нормативна база легітимізує регулювання, надаючи НБУ законні повноваження застосовувати примусові заходи (штрафи, відкликання ліцензії) проти порушників. З іншого боку, регулювання слугує зворотним зв'язком: у процесі нагляду НБУ виявляє прогалини чи

невідповідності законів реаліям ринку і пропонує зміни, вдосконалюючи саму нормативну базу. Цей постійний процес взаємодії гарантує, що банківська система України залишається адаптивною, стійкою та відповідає як національним інтересам, так і міжнародним стандартам.

Таблиця 1.5 – Аспекти взаємодії між нормативною базою та регулюванням

РІВЕНЬ РЕГУЛЮВАННЯ	НОРМАТИВНИЙ АКТ	РЕГУЛЬОВАНІ АСПЕКТИ
Фундаментальна основа	Конституція України	Встановлює фундаментальні права, засади економічного ладу, та гарантії незалежності НБУ
	Цивільний кодекс України	Регулює договірні відносини (кредит, депозит, банківський рахунок), правочини та відповідальність
Спеціальне банківське законодавство	Закон України «Про банки і банківську діяльність»	Визначає правовий статус банків, процедури ліцензування, основи корпоративного управління та банківську таємницю
	Закон України «Про платіжні послуги»	Регулює відносини у сфері надання платіжних послуг, визначає правові засади функціонування платіжних систем та ринку фінансових послуг в Україні
	Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії»	Визначає засади функціонування ринку фінансових послуг, встановлює механізми регулювання, нагляду та захисту прав клієнтів
	Закон України «Про споживче кредитування»	Регулює відносини щодо надання споживчих кредитів, оцінки кредитоспроможності, порядку надання та обслуговування кредиту, а також захисту прав споживачів фінансових послуг
	Закон України «Про Національний банк України»	Визначає цілі, функції та повноваження НБУ як центрального банку, монетарну політику та здійснення банківського нагляду
	Закон України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб»	Регулює діяльність ФГВФО, встановлює розмір гарантованої суми та процедуру виведення неплатоспроможних банків з ринку
Фінансовий контроль та звітність	ЗУ «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення»	Встановлює вимоги до фінансового моніторингу, ідентифікація клієнтів, контроль за операціями та обов'язок повідомляти про підозрілі транзакції
	Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні»	Визначає правові та організаційні засади державного фінансового контролю в Україні, встановлюючи повноваження Державної аудиторської служби та порядок проведення ревізій, перевірок та аудитів для забезпечення цільового та ефективного використання бюджетних ресурсів
	Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність»	Визначає порядок проведення обов'язкового аудиту фінансової звітності банків, вимоги до аудиторів та нагляд за аудиторською діяльністю, що є формою зовнішнього фінансового контролю
	Положення про здійснення банками фінансового моніторингу	Встановлює обов'язкові вимоги для банків щодо перевірки клієнтів та аналізу їхніх фінансових операцій з метою запобігання легалізації злочинних доходів і фінансуванню тероризму
Нормативні акти НБУ	Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні	Встановлює економічні нормативи (капітал, ліквідність, кредитні ризики) та механізми нагляду та контролю за їх дотриманням
	Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями	Деталізує методологію оцінки ризиків та формування резервів, що є інструментом внутрішнього контролю та вимоги НБУ

Якість менеджменту в приватних фінансових установах прямо корелює з результативністю зовнішнього нагляду, що здійснюється головним монетарним органом держави. На вітчизняних теренах ця місія покладена на НБУ, чий контроль за ринком визначає стабільність функціонування всієї кредитної системи.

Національний банк України (НБУ) є головним органом, відповідальним за пруденційний нагляд та фінансовий контроль у банківській системі країни. Його фундаментальна мета, визначена Законами України «Про Національний банк України» та «Про банки і банківську діяльність», полягає у забезпеченні фінансової стійкості банків та захисті інтересів вкладників і кредиторів. НБУ контролює не лише відповідність банків вимогам законодавства, але й їхню здатність ефективно управляти ризиками та підтримувати необхідний рівень капіталу і ліквідності. На додаток до дистанційного нагляду, НБУ застосовує інспекційний контроль шляхом проведення планових та позапланових виїзних перевірок безпосередньо у банках. Ці інспекції дозволяють глибоко оцінити якість активів, системи внутрішнього контролю, управління ризиками та корпоративне управління. У разі виявлення порушень, невідповідності нормативам або ознак нестабільності, НБУ має широкий арсенал заходів впливу. Вони варіюються від письмових застережень та штрафних санкцій до вимог про збільшення статутного капіталу, заміну керівництва або введення особливого режиму контролю. У найкритичніших випадках, якщо банк не може відновити свою фінансову стійкість, НБУ приймає рішення про відкликання банківської ліцензії та передачу банку до Фонду гарантування вкладів.

Ефективність системи досягається через комбінацію превентивних та оперативних методів контролю (стрес-тестування, виїзні перевірки). Використання інструментів макропруденційної політики дозволяє регулятору діяти на випередження: накопичувати резерви у періоди зростання для того, щоб пом'якшувати наслідки у періоди спаду. Такий підхід перетворює нагляд з формальної фіксації порушень на динамічне управління ризиками в реальному часі.

Кінцевим показником якості взаємодії органів нагляду та обраних методів регулювання є мінімізація системних ризиків. Коли всі ланки системи підпорядковані єдиній меті – фінансовій стабільності – виникає ефект «імунітету» банківського сектору. Це дозволяє ефективно виявляти «токсичні» активи та недобросовісних учасників ринку ще на етапі ініціації операцій, що гарантує цілісність національної економіки та захист інтересів усіх стейкхолдерів. Взаємодія між державними інститутами спрямована на досягнення фінансової стабільності, яка розглядається не просто як відсутність банкрутств, а як здатність банківської системи безперебійно виконувати свої функції навіть у періоди значних економічних шоків. Це створює фундамент довіри вкладників та забезпечує безперервність інвестиційних процесів у державі (рисунок 1.4).

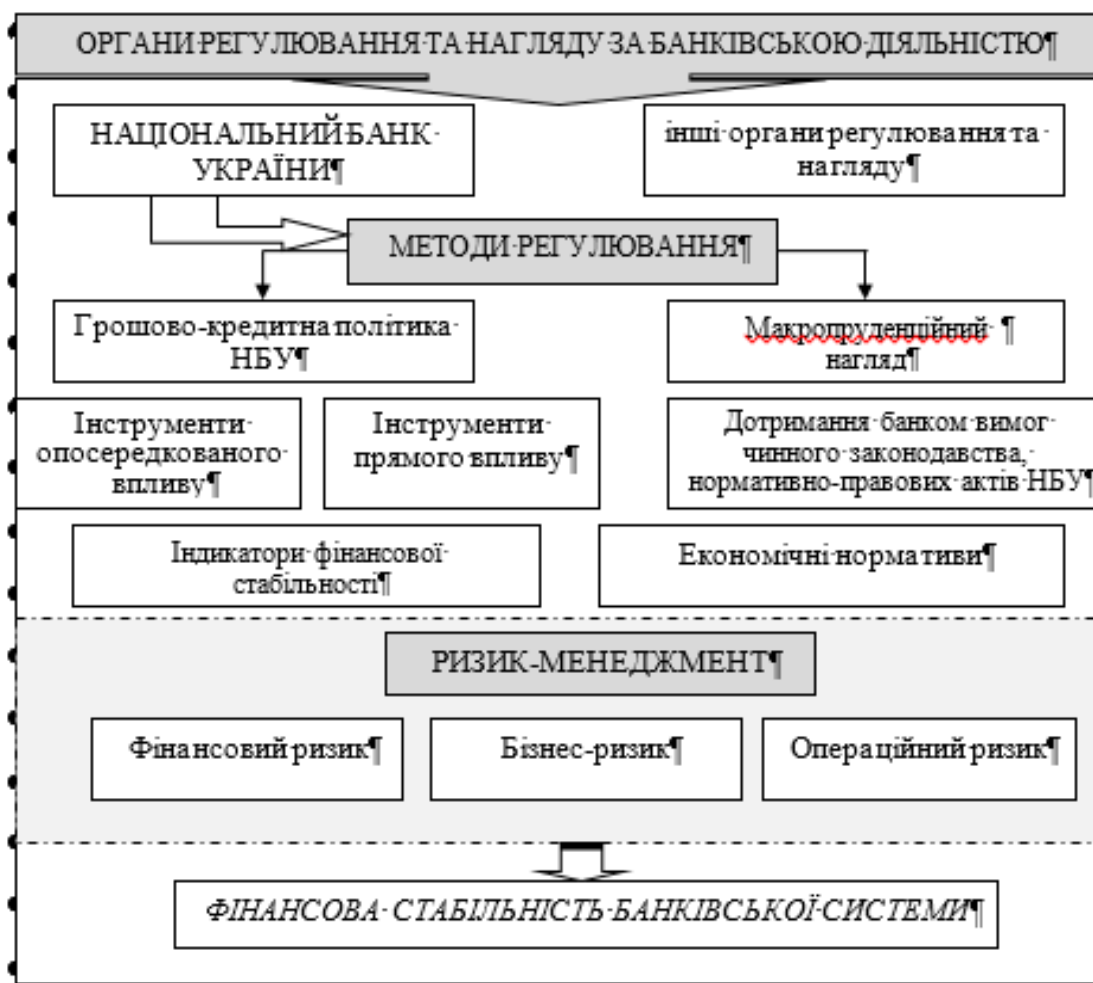


Рисунок 1.4 – Управлінські аспекти регулювання як інструмент забезпечення фінансової стабільності банківської системи

Контроль НБУ починається ще на етапі ліцензування, коли регулятор ретельно перевіряє ділову репутацію та фінансовий стан власників істотної участі та топ-менеджменту, забезпечуючи, що на ринок допускаються лише надійні суб'єкти. Розглянемо процедуру отримання комерційними банками ліцензії НБУ, яка є обов'язковою умовою для набуття статусу банку, для надання банківських послуг та виконання банківських операцій, для підтвердження довіри з боку кредиторів і вкладників та забезпечення стабільності усієї банківської системи України.

Отже, досліджено, що сучасна наукова думка розглядає регулювання не як сукупність обмежень, а як динамічний механізм адаптації банківської системи до сучасних ризиків, де органи нагляду забезпечують паритет між прибутковістю приватного капіталу та суспільною необхідністю фінансової стабільності.

Ефективність теоретичної моделі банківського нагляду забезпечується застосуванням методів дистанційного моніторингу та стрес-тестування, що дозволяє мінімізувати системні ризики, гарантуючи життєздатність банківської системи як ключового медіатора інвестиційних ресурсів держави.

Фактичний аналіз існуючих наукових публікацій чітко засвідчує, що, попри вагомий внесок окремих шкіл, на сьогодні залишається нерозкритою потреба в комплексних дослідженнях концептуальних теоретико-методичних підходів до управління банком. Основний виклик полягає у систематизації та інтеграції розрізнених методів і підходів. Зокрема, критично важливо знайти та обґрунтувати інноваційні шляхи для впровадження нового, більш ефективного та цілісного управління в загальну, вже існуючу систему банківського фінансового менеджменту. Це дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й забезпечити підвищену стійкість банківської системи в умовах постійних економічних змін.

2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»)

2.1 Регулювання банківського сектору в умовах воєнного стану

Повномасштабне вторгнення російської федерації кардинально трансформували операційне середовище для національної банківської системи. Фінансовий сектор миттєво зіткнувся з безпрецедентними викликами, пов'язаними з військовою агресією та форс-мажорними обставинами. Ця ситуація вимагала від банків оперативної адаптації, перегляду традиційних бізнес-моделей та впровадження новітніх, гнучких підходів до управління ризиками. Дослідження наслідків цього впливу залишається надзвичайно актуальним для розуміння функціонування фінансової системи в умовах війни.

Одночасно з оголошенням воєнного стану, Національний банк України оперативно відреагував, ухваливши низку ключових регуляторних рішень, зокрема Постанова № 18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» від 24 лютого 2022 року. Ці документи започаткували новий, спеціальний порядок роботи фінансової системи в умовах військового часу. Критичним періодом, що характеризувався максимальною динамікою та кількістю змін, став перший рік повномасштабної війни. Однак, вже у 2023 році почався помітний процес нормалізації роботи банківського сектору та його системної адаптації до нових реалій, про що свідчать аналітичні звіти.

З метою збереження фінансової стабільності та забезпечення безперервності розрахунків, НБУ з лютого 2022 року запровадив низку адміністративних та валютних обмежень. Ці заходи були спрямовані на контроль за рухом капіталу та мінімізацію панічних настроїв. Водночас, регулятор передбачив винятки для підтримки життєдіяльності економіки та населення: обмеження не поширювалися на підприємства, які виконували державні

оборонні чи мобілізаційні замовлення. Крім того, мешканці регіонів, які перебували під прямою загрозою окупації, мали можливість знімати кошти (як в національній, так і в іноземній валюті) без встановлених лімітів, за умови їхньої фізичної наявності у відділенні банку. Цей період був відзначений жорсткими адміністративними та валютними обмеженнями, запровадженими для збереження макрофінансової стабільності. Головним рішенням стала фіксація офіційного обмінного курсу гривні до долара США на рівні 29,25 грн., що слугувало економічним якорем. Водночас, регулятор забезпечив регуляторні послаблення для комерційних банків щодо виконання низки нормативів, щоб уникнути їхнього формального порушення внаслідок шоку.

З другої половини 2022 року, на тлі стабілізації ситуації та накопичення міжнародних резервів, НБУ розпочав фазу керованої лібералізації. У липні 2022 року офіційний курс був скоригований до 36,56 грн., а згодом, у жовтні 2023 року, було здійснено ключове запровадження — перехід до режиму керованої гнучкості обмінного курсу. Це рішення дозволило курсу вільно рухатися під впливом ринкових факторів, але з активною участю НБУ для згладжування надмірних коливань.

В останній час НБУ продовжує фокусуватися на відновленні макроекономічної рівноваги та підтримці економічного зростання. Ключовими запровадженнями є повернення до жорсткіших вимог щодо фінансового моніторингу та посилення регуляторного нагляду над банками з метою повернення до довоєнних стандартів. Регулятор продовжує пом'якшення монетарної політики (зниження облікової ставки) відповідно до сповільнення інфляції, що стимулює кредитування.

Динаміка облікової ставки НБУ чітко відображає антиінфляційний цикл та реакцію регулятора на економічні шоки. У період 2020–2021 років спостерігалось її поступове зростання з 6% до 9%. Однак, у 2022 році, в умовах повномасштабного вторгнення та потреби негайної стабілізації фінансового ринку, НБУ вдалося до різкого підвищення ставки до 25%. Це було критичним кроком для боротьби з інфляційним тиском та захисту курсової стійкості

гривні. Натомість, протягом 2023–2024 років, НБУ розпочав фазу поступового зниження ставки (до 13,5%), що є ознакою пом'якшення монетарної політики, спрямованого на підтримку кредитування та відновлення економічного зростання (рис.2.1).

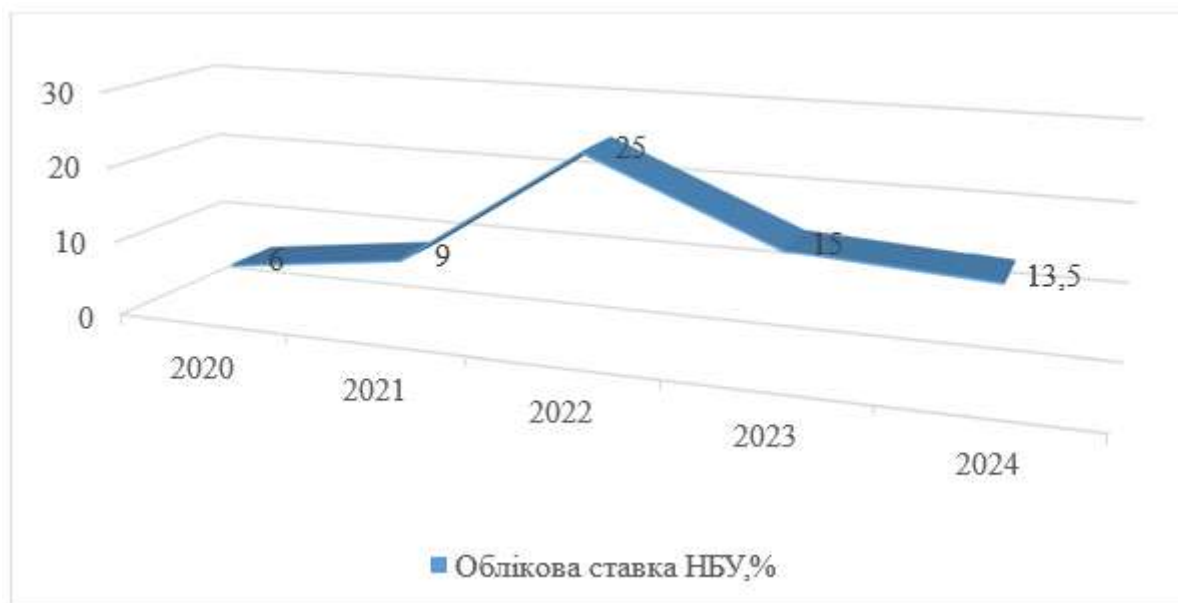


Рисунок 2.1 – Динаміка облікової ставки НБУ за 2020–2024 рр.

Крім того, значна увага приділяється цифровізації та інтеграції України до європейського фінансового простору, зокрема через підготовку до впровадження регуляторних норм ЄС та посилення операційної стійкості фінансової інфраструктури в умовах військових ризиків.

Сучасна банківська система України пройшла етап кардинальної консолідації та очищення, що відображено в різкому скороченні кількості діючих установ зі 180 на початок 2014 року до 60 на вересень 2025 року (рис. 2.2.), і ця динаміка, спричинена кризовими явищами та регуляторними заходами, спрямована на формування більш стійкої та концентрованої структури, здатної ефективно акумулювати депозитні та інвестиційні ресурси.

Ця ситуація вимагає від банківських установ та власників заощаджень підвищеної мобільності та оперативної адаптації до мінливих умов, зумовлюючи високу динамічність ринку депозитних та кредитних операцій та необхідність безперервного моніторингу та контролю.

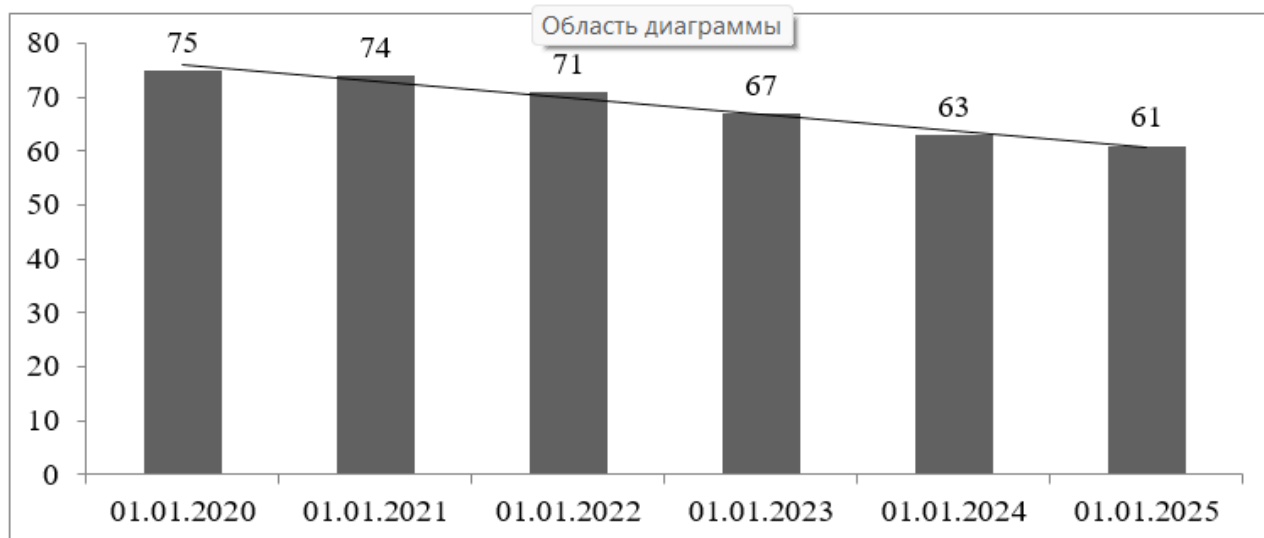


Рисунок 2.2 - Кількість банків України протягом 2019-2024 рр.

Критичний аналіз фінансової стійкості банківської системи потребує оцінки темпів приросту основних фінансових показників протягом досліджуваного періоду (2020–2024 рр.), що проілюстровано на рис. 2.3.

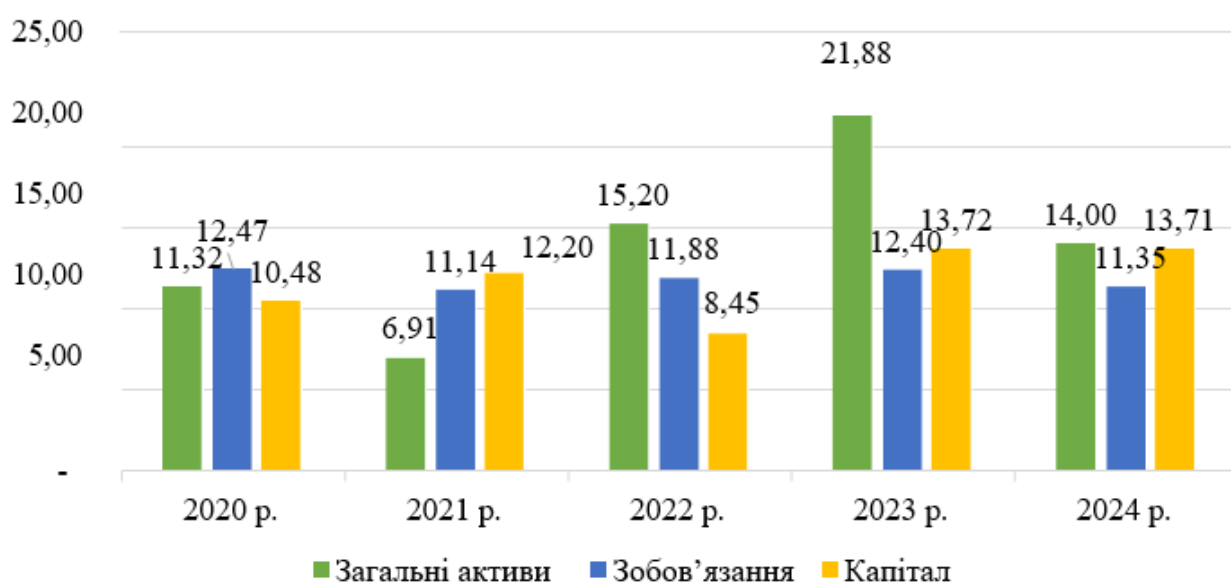


Рис. 2.3 – Динаміка темпів приросту активів, зобов'язань і капіталу банківського сектору України, %

Фундаментом для розуміння життєздатності вітчизняних фінустанов є ретельний розгляд компонентів та темпів трансформації їхніх ресурсів. У таблиці 2.1 систематизовано дані щодо наповнення балансів комерційних банків

упродовж 2020–2024 років, що дає змогу ідентифікувати пріоритетні вектори масштабування бізнесу та виявити характерні зсуви у їхньому складі. Такий моніторинг є базовим етапом усебічної діагностики фінансової стабільності всієї банківської системи України в сучасних умовах.

Попри екстремальний тиск воєнного стану, банківська індустрія виявила вражаючу гнучкість, зафіксувавши впевнене покращення ключових економічних індикаторів. Стрибок капіталізації активів у 2022–2023 роках став наслідком інтенсивної підтримки публічних фінансів, зокрема через інвестування в державні облігації та залучення інструментів ліквідності від регулятора. Одночасно з цим, непохитна динаміка клієнтських зобов'язань підтверджує високий кредит довіри населення до банків, що зміцнює внутрішню ресурсну базу та робить систему опірною до тривалої економічної турбулентності.

Таблиця 2.1–Аналіз активів комерційних банків України, млн. грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024 р. до 2020 р., %
Активи банків	1 822 841	2 053 232	2 351 678	2 945 030	3 422 600	188
Загальні активи (не скориговані на резерви за активними операціями)	2 205 915	2 358 324	2 716 794	3 311 322	3 774 921	171
Готівкові кошти	73 174	75 375	74 760	79 218	111 599	153
Банківські метали	572	384	156	120	244	43
Кошти в Національному банку України	37 615	34 973	82 485	213 489	229 448	610
Кореспондентські рахунки, що відкриті в інших банках	176 041	172 868	315 085	348 166	355 226	202
Кредити надані клієнтам	960 597	1 065 347	1 036 213	1 024 678	1 138 036	118
Кредити, що надані органам державної влади	11 641	26 973	24 809	18 349	13 077	112
Кредити, що надані суб'єктам господарювання	749 335	795 513	801 413	783 690	850 581	114
Кредити, що надані фізичним особам	199 561	242 633	209 943	222 590	274 276	137
Кредити, надані небанківським фінансовим установам	60	228	48	49	102	170
Вкладення в цінні папери та довгострокові інвестиції	791 373	829 887	1 022 658	1 466 474	1 692 972	214
Резерви за активними операціями банків (з урахуванням резервів за операціями, які обліковуються на позабалансових рахунках)	388 477	308 349	369 936	371 189	358 057	92

Динаміка банківського балансу впродовж 2020–2024 років, що позначилася стрибком сукупних активів на 71% (та на 88% за вирахуванням резервів), ілюструє не лише живучість сектору, а й глибоку трансформацію пріоритетів: замість традиційного стимулювання виробництва, фінустанови зосередилися на надліквідних інструментах. Феноменальне розширення портфелів цінних паперів (+214%) та залишків на рахунках у регуляторі (+610%) витіснило кредитування реального бізнесу на периферію, про що свідчить інертний приріст позик клієнтам лише на 18%. Така вимушена обережність, де безпека коштів домінує над ризиковим інвестуванням в економіку, перетворила банки на утримувачів державних зобов'язань, фактично призупинивши їхню роль як рушіїв ринкового розвитку заради збереження поточної стабільності.

Далі наведемо аналіз структури та динаміки пасивів комерційних банків (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз пасивів комерційних банків України, млн грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024 р. до 2020 р., %
Пасиви банків	1 822 841	2 053 232	2 351 678	2 945 030	3 411 224	187
Капітал	209 460	255 514	215 840	296 044	405 938	194
з нього: статутний капітал	479 932	481 535	407 021	404 751	406 955	85
Зобов'язання банків	1 613 381	1 797 718	2 135 838	2 648 986	3 005 286	186
Строкові вклади (депозити) інших банків та кредити, що отримані від інших банків	24 235	24 948	6 457	6 763	5 608	23
Кошти суб'єктів господарювання	646 491	758 434	889 526	1 260 156	1 429 464	221
Кошти фізичних осіб (з ощадними (депозитними) сертифікатами)	681 892	726 898	933 240	1 083 758	1 232 863	181
Кошти небанківських фінансових установ	34 704	41 410	53 188	61 741	71 289	205

Протягом 2020–2024 років ресурсна база комерційних банків України суттєво розширилася, про що свідчить зростання загальних пасивів на 87%. Це

зростання було обумовлене якісними структурними змінами, зокрема найбільш динамічним приростом коштів суб'єктів господарювання (на 221%) та небанківських фінансових установ (на 205%). Такий значний приплив ресурсів є яскравим показником зростання довіри бізнесу до банківської системи навіть в умовах високої невизначеності. Водночас, спостерігалось різке зменшення строкових вкладів та кредитів, отриманих від інших банків (на 77%), що вказує на зменшення залежності від міжбанківського кредитування або зміну стратегії фінансування на користь більш стабільних клієнтських коштів. Показово, що капітал банків також суттєво зріс (на 94%), при цьому зростання відбулося переважно за рахунок нерозподіленого прибутку та інших складових, незважаючи на скорочення статутного капіталу. Це зміцнення власної фінансової бази за рахунок внутрішніх резервів є позитивним аналітичним сигналом, що підвищує запас міцності сектору та його здатність поглинати потенційні збитки.

Для комплексної оцінки ефективності діяльності банківського сектору критично важливим є аналіз ключових показників рентабельності, які демонструють, наскільки успішно банки використовують свої активи та власний капітал для генерування прибутку (рис. 2.4)

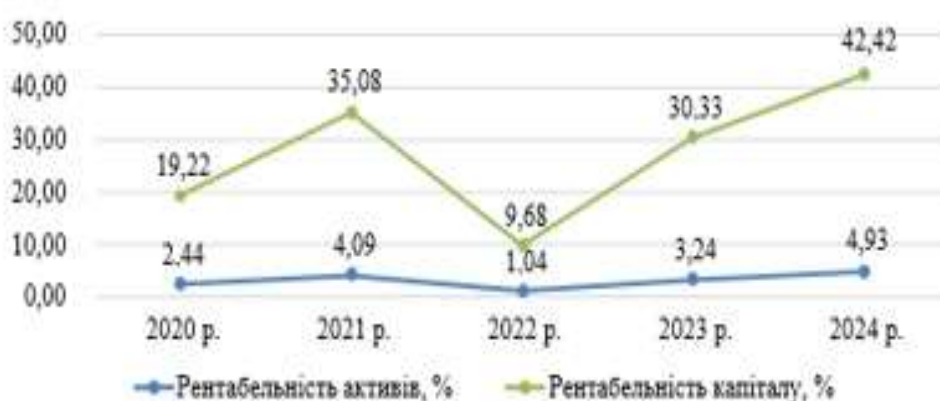


Рис. 2.4 – Рентабельність активів та капіталу банків України, %

Для повного уявлення про фінансову ефективність функціонування банківської системи України доцільно проаналізувати структуру доходів, витрат і чистого прибутку банків. У таблиці 2.3 представлено динаміку цих показників.

Таблиця 2.3 - Аналіз фінансових результатів банків України, млн грн

Показники	Роки				Абсолютна зміна	Відносна зміна
	2021	2022	2023	2024		
Доходи банків	273·863	357·549	446·737	507·301	233·438	185
процентні доходи	168·746	217·053	304·437	351·588	182·842	208
комісійні доходи	93·162	85·622	97·572	110·710	17·548	119
результат від переоцінки та від операцій купівлі-продажу	-77	43·482	30·264	34·403	34·480	-44·679
інші операційні доходи	7·488	8·126	8·364	6·541	-947	87
інші доходи	3·175	2·413	4·043	1·967	-1·208	62
повернення списаних активів	1·370	853	2·056	2·092	722	153
Витрати банків	196·488	335·628	363·699	403·598	207·110	205
процентні витрати	51·097	65·358	103·043	117·265	66·168	229
комісійні витрати	35·186	35·449	46·457	53·803	18·617	153
інші операційні витрати	18·244	17·875	18·481	19·489	1·245	107
загальні адміністративні витрати	78·293	82·434	92·325	110·825	32·532	142
інші витрати	3·855	5·951	8·727	8·900	5·045	231
відрахування в резерви	3·448	121·204	17·657	9·600	6·152	278
податок на прибуток	6·364	7·356	77·009	83·718	77·354	1·315
Чистий прибуток	77·376	21·921	83·039	103·703	26·327	134

Протягом 2021–2024 рр. банківський сектор України продемонстрував суттєве зростання доходів, які збільшилися з 273,9 млрд грн до 507,3 млрд грн, що становить приріст у 185%. Основним рушієм цього зростання залишалися процентні надходження, обсяг яких збільшився більш ніж удвічі. Незважаючи на певну нестабільність інших доходних статей, загальна траєкторія фінансових надходжень була стійко позитивною. Паралельно із зростанням доходів, витрати банків також значно зросли — на 205%. Це збільшення в основному було спричинене зростанням процентних та адміністративних витрат, а також помітним збільшенням податкового навантаження.

Незважаючи на складну ситуацію та скорочення чистого прибутку у 2022 році до 21,9 млрд грн, банківська система швидко відновила свою прибутковість у наступні роки. Вже у 2023–2024 рр. спостерігалася значна позитивна динаміка, кульмінацією якої стало досягнення чистого прибутку у 103,7 млрд грн у 2024 році. Такий результат свідчить про високу ефективність адаптації банківського сектору до складних економічних умов та викликів, підтверджуючи його фінансову стійкість та здатність генерувати значні прибутки.

У 2023 році Національний банк України (НБУ) відновив ключову ініціативу з оцінки стійкості найбільших фінансових установ, що була призупинена через

військову агресію. Цей комплексний аналіз охопив 20 банків, які сукупно контролюють понад 90% активів усієї банківської системи. Процедура включала аналіз якості активів, ретельну перевірку застав та моделювання фінансової стійкості на основі базового макроекономічного сценарію. Завдяки цій оцінці НБУ зміг визначити необхідні рівні достатності капіталу для кожної установи, підтверджуючи, що фінансовий сектор загалом зберіг позитивну динаміку капіталізації.

Результати оцінювання засвідчили високий рівень пруденційної обачності з боку банківської системи. Зокрема, для 16 із 20 банків обсяг пруденційних резервів, які формуються відповідно до вимог НБУ, виявився вищим, ніж обсяг резервів, розрахований за міжнародними стандартами фінансової звітності. Цей факт підтверджує адекватність захисних механізмів та консервативний підхід регулятора і банків до покриття потенційних збитків, забезпечуючи додатковий запас міцності для фінансової системи країни.

Практика регулярної оцінки стійкості найбільших банків України, започаткована у 2018 році, щорічно підтверджувала їхню надійність, за винятком двох років – 2020 та 2022, коли процес призупинявся відповідно через пандемію COVID-19 та повномасштабне вторгнення. Відновлення ключового інструменту фінансового нагляду відбулося у 2023 році, але вже з адаптованим набором критеріїв. Результати цього оновленого стрес-тесту підтвердили, що більшість банків мають достатній капітал, а банківська система в цілому демонструє високий запас міцності. Для тих окремих установ, які виявили потенційні вразливості, НБУ розробив індивідуальні програми капіталізації/реструктуризації. Ці висновки залишалися настільки актуальними, що Національний банк України вирішив не проводити нову оцінку у 2024 році, продовжуючи спиратися на дані та заходи, визначені у 2023 році.

Чергова оцінка стійкості банківської системи у 2025 році, яка відбудеться з урахуванням специфічних особливостей, затверджених постановою Правління НБУ № 149 від 16 грудня 2024 року, спрямована на забезпечення надійності та прозорості фінансового сектору.

Першим і критично важливим етапом оцінки є перегляд якості активів, який буде проведено незалежними аудиторами станом на 01 січня 2025 року. Результати

цього глибокого аналізу, спрямованого на верифікацію якості кредитних портфелів та застав, потім будуть екстрапольовані на всі банки системи для формування цілісного уявлення про фінансове здоров'я сектору. Наступним етапом стане стрес-тестування, яке застосовуватиметься до найбільших банків, щоб оцінити їхню здатність витримувати потенційні макроекономічні шоки. Моделювання здійснюватиметься за базовим та несприятливим сценаріями, що дозволить визначити необхідні рівні нормативів достатності капіталу.

Для участі у стрес-тестуванні у 2025 році було відібрано 21 банківську установу, які сукупно володіють понад 90% активів банківської системи. Вибірка банків базувалася на трьох основних критеріях, що відображають їхню системну важливість та вплив на фінансове становище домогосподарств: розмір зважених на ризик активів, обсяг залучених депозитів від домогосподарств та обсяг наданих домогосподарствам чистих кредитів. Такий підхід забезпечує максимальне охоплення та адекватну оцінку ризиків для найбільш значущої частини фінансового сектору країни.

2.2. Організаційна характеристика та оцінка фінансово-економічних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» (далі ПриватБанк) є системноважливим державним банком України, який активно здійснює інноваційну діяльність та займає лідируючі світові позиції в сфері банківських нововведень. Крім того, ПриватБанк працює на ринку банківських послуг відповідно до ліцензії НБУ з 1992 р. та характеризується найбільшими за розмірами банківськими активами, розгалуженістю кореспондентських рахунків НОСТРО в провідних європейських та американських банках, що формує його довгостроковий рейтинг надійної фінансово-кредитної установи відповідно до систем Standard Rating, Fitch Ratings, Moody's.

ПриватБанк займає активну соціальну позицію на ринку праці та є соціально відповідальним банком, де працює понад 22 тис. чоловік.

ПриватБанк підтримує концепцію сталого розвитку економіки та піклується про збереження оточуючого середовища відповідно до концепції «Зелена екосистема», що підтверджується щорічною реалізацією відповідних програм захисту середовища, наявністю електронного обігу та екологічної технології інкасації.

Ефективна система управління та контроль забезпечується органами управління ПриватБанку:

- вищий орган банку (не бере участь в поточному управлінні, визначає та схвалює напрями діяльності, стратегію розвитку, затвердження річного звіту, процедури реорганізації та ліквідації тощо);

- наглядова рада банку (колегіальний орган стратегічного управління, захищає права вкладників, акціонерів та кредиторів, визначає кредитну політику, затверджує кодекс поведінки, план відновлення діяльності, бюджет банку, визначає організаційну структуру тощо);

- правління банку (колегіальний виконавчий орган щодо поточного управління діяльністю, реалізація стратегії розвитку банку, управління ризиками, безпека інформаційних систем, складання річного звіту, затвердження облікової політики, керівництво структурними підрозділами тощо).

Наразі виконаємо аналіз та оцінку змін основних фінансово-економічних показників діяльності банку за 2020-2024 рр. у формі таблиць, а основні тенденції проілюструємо у вигляді діаграм. Інформаційно-аналітична база розрахунків – це фінансова звітність банку за період дослідження. В таблиці 2.4. наведено результати аналізу активів банку АТ КБ «ПриватБанк». В таблиці 2.5 наведено результати аналізу формування ресурсів (власних, залучених, позичених), тобто змін показників пасивів банку АТ КБ «ПриватБанк», результати аналізу проілюстровано на діаграмі (рис.2.5 та 2.6).

Таблиця 2.4 – Аналіз змін активів банку АТ КБ «ПриватБанк»

Активи, млн.грн	Роки					Абсолютне відхилення, млн.грн				Відносне відхилення, %				Питома вага %				
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2020	2021	2022	2023	2024
Грошові кошти та їх еквіваленти	49911	52835	96380	152282	151788	2924	43545	55902	-494	5,86	82,42	58,00	-0,32	13,05	13,17	17,83	22,39	19,93
Кредити та аванси банкам	25059	26243	103837	134237	86589	1184	77594	30400	-47648	4,72	295,68	29,28	-35,50	6,55	6,54	19,21	19,74	11,37
Кредити та аванси клієнтам	55021	68218	68084	92019	112761	13197	-134	23935	20742	23,99	-0,20	35,16	22,54	14,38	17,00	12,59	13,53	14,81
Інвестиційні цінні папери в т.ч.	221661	222277	239752	271847	375094	616	17475	32095	103247	0,28	7,86	13,39	37,98	57,95	55,39	44,35	39,98	49,26
за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	100750	93096	95716	100376	110699	-7654	2620	4660	10323	-7,60	2,81	4,87	10,28					
за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	119196	129074	143920	171471	204240	9878	14846	27551	32769	8,29	11,50	19,14	19,11					
за амортизованою собівартістю	1715	107	116	-	60155	-1608	9	-	-	-93,76	8,41	-	-					
Поточні податкові активи	6660	9978	9079	4	4	3318	-899	-9075	0	49,82	-9,01	-99,96	0,00	1,74	2,49	1,68	0,00	0,00
Відстрочені податкові активи		-	1100	1563	1972	-	-	463	409	-	-	42,09	26,17	0,00	0,00	0,20	0,23	0,26
Інвестиції в дочірні підприємства	30	30	30	1952	1629	0	0	1922	-323	0,00	0,00	6406,67	-16,55	0,01	0,01	0,01	0,29	0,21
Інвестиційна нерухомість	2933	1989	2155	2340	2005	-944	166	185	-335	-32,19	8,35	8,58	-14,32	0,77	0,50	0,40	0,34	0,26
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	953	1288	1389	1563	1972	335	101	174	409	35,15	7,84	12,53	26,17	0,25	0,32	0,26	0,23	0,26
Основні засоби	6689	6074	5228	5127	5173	-615	-846	-101	46	-9,19	-13,93	-1,93	0,90	1,75	1,51	0,97	0,75	0,68
Інші фінансові активи	3448	2644	4309	9493	13496	-804	1665	5184	4003	-23,32	62,97	120,31	42,17	0,90	0,66	0,80	1,40	1,77
Інші нефінансові активи	10128	9713	9189	9094	9932	-415	-524	-95	838	-4,10	-5,39	-1,03	9,21	2,65	2,42	1,70	1,34	1,30
Непоточні активи	32	7	64	20	1008	-25	57	-44	988	-78,13	814,29	-68,75	4940,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,13
Загальна сума активів	382525	401296	540596	680008	761461	18771	139300	139412	81453	4,91	34,71	25,79	11,98	100	100	100	100	100

ПриватБанк продемонстрував значне зміцнення фінансової потужності у період 2020–2024 років, збільшивши загальну суму активів на понад 119%. Цей сплеск зростання є результатом стратегічного зсуву в управлінні активами: від традиційної моделі, орієнтованої на кредитування, до консервативного підходу, що пріоретизує акумулювання ліквідності як відповідь на воєнні та макроекономічні ризики. Як наслідок, кредитний портфель клієнтів віддзеркалює цю обережну політику, оскільки він скоротився у 2024 році через підвищення кредитних ризиків та вимог до формування резервів, що підкреслює цілеспрямоване зменшення банком своєї експозиції на кредитному ринку на користь більш надійних фінансових інструментів.

Структура активів ПриватБанку протягом періоду дослідження зазнала наступних змін: найбільшу питому вагу займали інвестиційні цінні папери з тенденцією до щорічного зниження такого показника в валюті; питома вага кредитів та авансів банкам зросла майже в 3 рази; питома вага кредитів та авансів клієнтам знизилася; значних змін за іншими статтями активів банку не відбулося. Для розуміння того, як ці стратегічні пріоритети змінилися під впливом зовнішніх економічних факторів та воєнних дій, перейдемо до аналізу структури активів у 2024 році на рисунку 2.5.

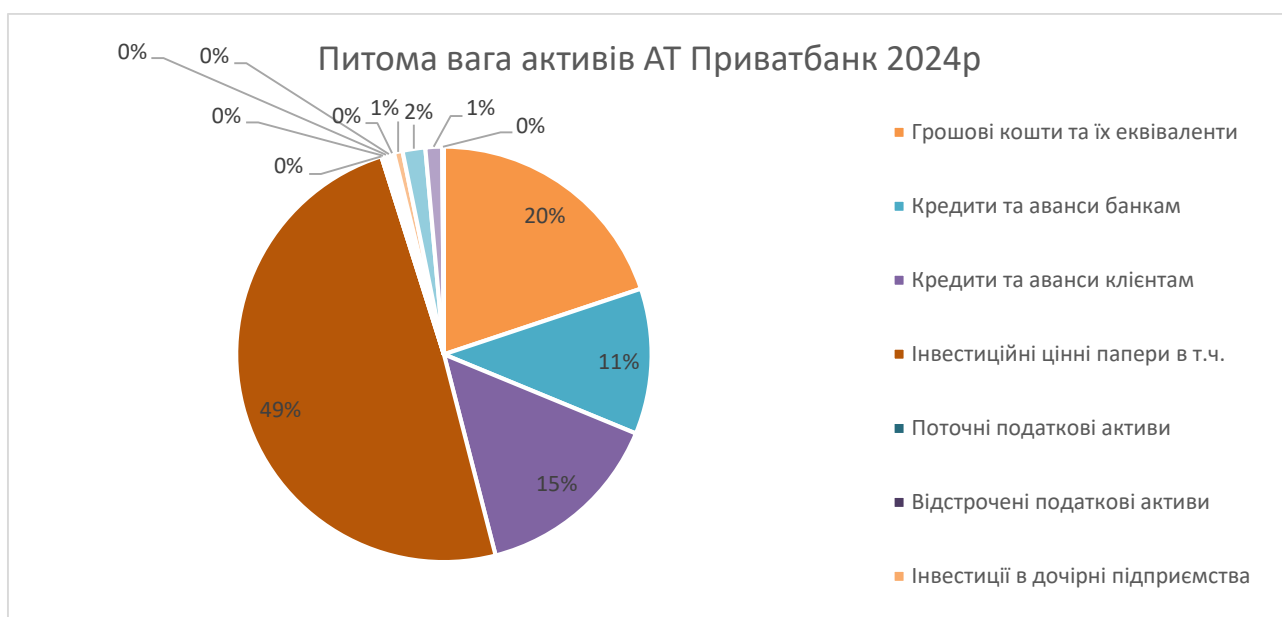


Рисунок 2.5 – Питома вага активів АТ Приватбанк за 2024р.

Таблиця 2.5 – Аналіз змін пасивів банку АТ КБ «ПриватБанк»

Показники	Рік					Абсолютне відхилення, млн грн				Відносне відхилення, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020	2022 /2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, млн.грн													
Інші залучені кошти	-	-	128	2 630	6199	-	-	2 502	3 569	-	-	1954,69	135,70
Кошти банків	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Кошти клієнтів	312708	325 303	471 970	555 525	621 596	12595	146 667	83 555	66 071	4,03	45,09	17,70	11,89
Відстрочені податкові зобов'язання	146	159	-	-	-	13	-	-	-	8,90	-	-	-
Інші фінансові зобов'язання	2907	3 770	2 634	3 038	4 072	863	-1 136	404	1 034	29,69	-30,13	15,34	34,04
Забезпечення у т.ч.:	-	3 651	5 804	5 438	6 013	-	2 153	-366	575	-	58,97	-6,31	10,57
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	-	373	1 280	1 111	1 046	-	907	-169	-65	-	243,16	-13,20	-5,85
- інше забезпечення	-	3 278	4 524	4 327	4 967	-	1 246	-197	640	-	38,01	-4,35	14,79
Інші нефінансові зобов'язання	12082	1 759	2 271	2 741	2 881	-10323	512	470	140	-85,44	29,11	20,70	5,11
Загальна сума зобов'язань	329700	334 681	482 807	595 162	662 317	4981	148 126	112 355	67 155	1,51	44,26	23,27	11,28
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ, млн.грн													
Статутний капітал	206060	206 060	206 060	206060	206060	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Емісійний дохід	23	23	23	23	23	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Результат від операцій з акціонером	12174	12 174	12174	12174	12174	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші резерви	-2248	-4091	-15168	-1741	2558	-	-11 077	13 427	4 299	-	270,77	-88,52	-246,93
Резервні та інші фонди банку	8481	9696	11449	12959	14847	1 215	1 753	1 510	1 888	14,33	18,08	13,19	14,57
Накопичений дефіцит	- 171665	-157247	-156749	-144629	-136518	14 418	498	12 120	8 111	-8,40	-0,32	-7,73	-5,61
Загальна сума власного капіталу	52825	66 615	57789	84846	99144	13 790	-8 826	27 057	14 298	26,11	-13,25	46,82	16,85
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань	382525	401 296	540596	680008	761461	18 771	139 300	139 412	81 453	4,91	34,71	25,79	11,98

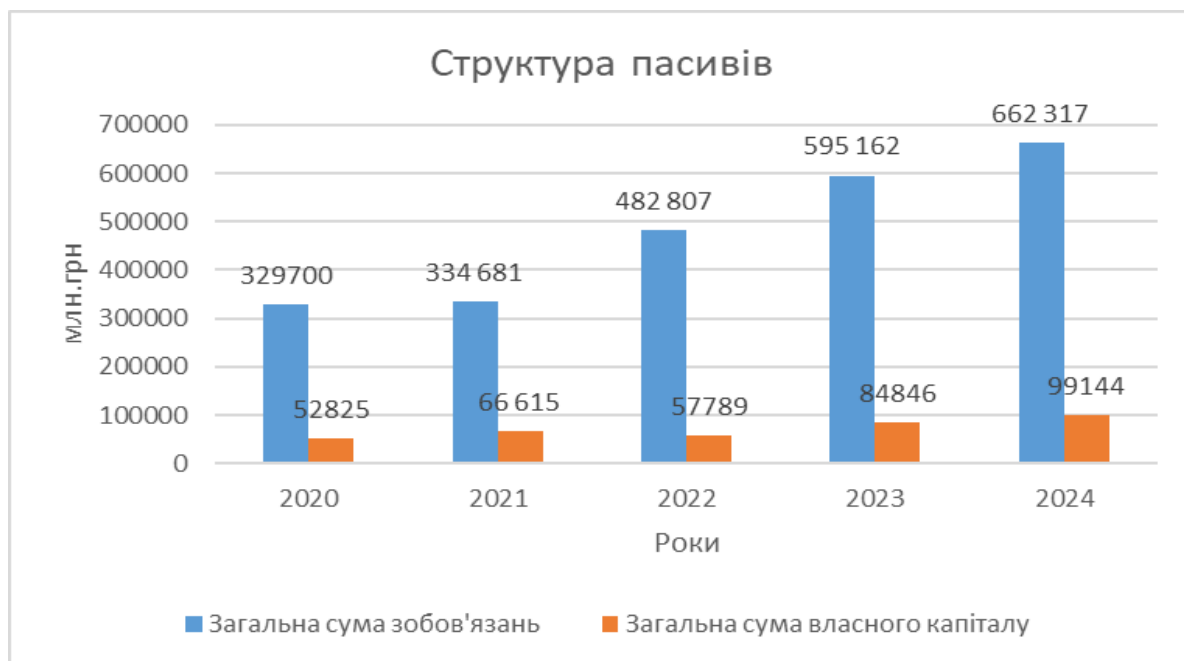


Рисунок 2.6 – Динаміка змін власного капіталу та зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк», млн. грн.

Протягом 2020-2024 років фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк» демонстрував стійку тенденцію до нарощування загальних зобов'язань, що відображає зростання масштабів діяльності. Абсолютний приріст зобов'язань був особливо виразним у 2022 році, сягнувши 148,126 млрд грн, або 44,26%, що може бути пояснено значним збільшенням залучення коштів в умовах повномасштабного вторгнення. У 2023 році темпи зростання уповільнилися, але залишилися суттєвими: приріст склав 112,355 млрд грн, або 23,27%. Паралельно, динаміка власного капіталу свідчить про подолання кризових явищ: після зниження на 13,25% у 2022 році, що є типовим для початку військового конфлікту (через формування резервів та можливі збитки), вже на кінець 2023 року відбулося значне відновлення та зростання на 46,82%. Цей потужний приріст капіталу є позитивним сигналом фінансової стійкості, підтверджуючи здатність банку генерувати прибуток та зміцнювати свою капітальну базу.

Ключову роль у структурі пасивів банку традиційно відіграють кошти клієнтів, які на кінець досліджуваного періоду залишаються домінуючою статтею зобов'язань. Однак, незважаючи на абсолютне зростання обсягу коштів

клієнтів на 83,555 млрд грн, їхня питома вага у загальній структурі зобов'язань знизилася до 93,34% на кінець 2023 року. Цей феномен пояснюється значним диспропорційним зростанням інших статей пасивів. Зокрема, спостерігається майже 20-кратне зростання інших залучених коштів, що може свідчити про активізацію міжбанківського фінансування або використання інших інструментів ринку капіталу. Таким чином, відбувається диверсифікація джерел фінансування банку, що знижує концентраційний ризик залежності виключно від клієнтських депозитів.

Аналіз структури власного капіталу вказує на внутрішню оптимізацію та поліпшення якості капіталу, що є підтвердженням покращення фінансового стану банку. Найбільш волатильним елементом виявилися кошти інших резервів, які продемонстрували значне зростання майже у 3,7 рази у 2022 році (ймовірно, як буфер для покриття потенційних збитків), але вже у 2023 році різко скоротилися майже у 8 разів, що може бути пов'язано з їхнім використанням або переведенням в інші статті. При цьому, такі фундаментальні компоненти, як статутний капітал, емісійний дохід та результат від операцій з акціонером, залишалися незмінними, підкреслюючи стабільність первинного капіталу. Позитивними ознаками є щорічне зростання резервів та інших фондів банку та, що особливо важливо, щорічне зменшення накопиченого дефіциту. Зменшення дефіциту свідчить про ефективне покриття минулих збитків за рахунок поточних прибутків, що фінально забезпечило значний приріст власного капіталу в цілому, демонструючи високу рентабельність та фінансове оздоровлення установи.

Індикатором успішної роботи банку є його прибутковість та фінансова стійкість, що впливає на платоспроможність, протидію ризикам різної етіології, а також сприяє зміцненню фінансової довіри серед клієнтів, підвищуючи рейтинг та конкурентні переваги на ринку фінансових послуг. Відтак, проаналізуємо фінансовий результат АТ КБ «ПриватБанк» (таблиця 2.6).

Фінансові результати ПриватБанку за період 2020–2024 років переконливо свідчать про високу стійкість та ефективну адаптацію фінансової установи до кризових умов.

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024 /2023
Чистий процентний дохід	21602	29317	32945	59622	66888	7715	3628	26677	7266	35,71	12,38	80,97	12,19
Комісійні доходи	27649	35057	32945	41589	46602	7408	-2112	8644	5013	26,79	-6,02	26,24	12,05
Комісійні витрати	-8888	-11840	-12505	-17150	-18834	-2952	-665	-4645	-1684	33,21	5,62	37,15	9,82
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності	-1809	-856	-15396	-4588	-2072	953	-14540	10808	2516	-52,68	1698,60	-70,20	-54,84
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами	8	32	119	12266	1093	24	87	12147	-11173	300,00	271,88	10207,56	-91,09
Прибуток до оподаткування	24296	35067	34672	72766	81084	10771	-395	38094	8318	44,33	-1,13	109,87	11,43
Прибуток за рік	24302	35050	30194	37765	40141	10748	-4856	7571	2376	44,23	-13,85	25,07	6,29

Попри безпрецедентні виклики, річний прибуток банку суттєво зріс, збільшившись з 24,3 млрд грн до 40,1 млрд грн. Цей позитивний фінансовий результат був зумовлений передусім домінуючим зростанням чистого процентного доходу, який став основним джерелом прибутку завдяки планомірному нарощуванню процентних активів та загальному зростанню ключових ставок. Найскладнішим періодом був 2022 рік, позначений колосальним збитком від зменшення корисності внаслідок необхідності формування масштабних резервів для покриття очікуваних кредитних збитків, спричинених повномасштабною війною. Проте вже протягом 2023–2024 років банк продемонстрував вражаючу здатність до відновлення, що підкреслюється зростанням прибутку до оподаткування на 109,87% у 2023 році порівняно з 2022 роком, причому стабілізація була посилена прибутком від операцій з борговими інструментами, який став потужним додатковим джерелом доходу.

Основною детермінантою зростання чистого прибутку ПриватБанку у 2023 році стала успішна реалізація стратегії екстенсивного та інтенсивного розширення масштабів діяльності на тлі кардинальних структурних змін у клієнтській поведінці. Екстенсивний ріст виявився у значному нарощуванні кредитного портфеля як у сегменті роздрібного, так і корпоративного бізнесу, а також у збільшенні бази залучених коштів клієнтів, що прямо позначилося на зростанні чистого процентного доходу. Паралельно, інтенсивний фактор пов'язаний зі зміною структури транзакційних операцій: прискорений перехід клієнтів до безготівкових розрахунків у контексті загальнонаціональної цифровізації та підвищених вимог до швидкості й безпеки платежів призвів до істотного зростання чистого комісійного доходу. При цьому прибутковість була підтримана макроекономічними умовами, включаючи динаміку облікової ставки НБУ, яка впливала на вартість фондування, та відносну стабільність офіційного валютного курсу, що мінімізувало ризики переоцінки валютних активів і пасивів. Таким чином, синергія розширення ринкової частки та оптимізації дохідної бази за рахунок транзакційного буму сформувала фінансову основу високого чистого прибутку.

2.3 Оцінка ефективності регулювання фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Оцінка ефективності регулювання фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у сучасних умовах є критично важливим елементом стратегічного менеджменту, оскільки статус системно важливого державного банку покладає на установу особливу відповідальність за підтримання фінансової стабільності всієї країни. Необхідність такої оцінки в системі управління банком зумовлена потребою у постійному моніторингу ліквідності, якості кредитного портфеля та достатності капіталу в умовах воєнного стану, що дозволяє не лише вчасно ідентифікувати потенційні ризики та мінімізувати вплив зовнішніх шоків, а й забезпечити прозорість розподілу ресурсів для підтримки економіки. Впровадження дієвого механізму оцінювання регуляторних процесів створює аналітичне підґрунтя для оптимізації фінансових результатів, дотримання жорстких нормативів НБУ та підвищення цифрової трансформації та стійкості банківського сектору України. Наразі проаналізуємо основні показники фінансової стійкості ПриватБанку (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз показників, що характеризують фінансову стійкість АТ КБ «ПриватБанк»

№ Показник	Оптимальне значення	Рік					Абсолютне відхилення		
		2020	2021	2022	2023	2024	2022/2020	2024/2022	2024/2020
Коефіцієнт надійності	$\geq 5\%$	16,02	19,90	11,97	14,26	14,97	-4,05	3,00	-1,05
Коефіцієнт фінансового важеля	1-20	6,24	5,02	8,35	7,01	6,68	2,11	-1,67	0,44
Коефіцієнт достатності капіталу	$\geq 10\%$	13,81	16,60	10,69	12,48	13,02	-3,12	2,33	-0,79
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	12-15	1,86	1,95	2,62	3,30	3,70	0,77	1,07	1,84
Коефіцієнт залежності банку	15-50	390,08	309,33	356,57	242,86	207,84	-33,51	-148,73	-182,24
Коефіцієнт захищеності капіталу	$\geq 25\%$	12,66	9,12	9,05	6,04	5,22	-3,62	-3,83	-7,44

Комплексне дослідження динаміки ключових індикаторів фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» у період з 2020 по 2024 рік, сфокусоване на аналізі структури та достатності капіталу, виявило переважно позитивну тенденцію. Більшість розрахованих коефіцієнтів свідчать про поступове зміцнення фінансового фундаменту банку. Незважаючи на загальне покращення, обумовлене, зокрема, здатністю покривати ризики, існують окремі ключові показники, які потребують детальнішої уваги та оперативного коригування з боку управлінського апарату.

Значна волатильність була характерною для двох критично важливих показників: коефіцієнта надійності та достатності капіталу. Коефіцієнт надійності коливався від пікового значення у 19,90% (2021) до найнижчої точки у 11,97% (2022), проте навіть після загального зниження на 1,05% за п'ять років, його фінальне значення (14,97% у 2024 р.) стабільно перевищує мінімальний норматив у 5%. Аналогічно, показник достатності капіталу, незважаючи на спад у 2022 році (10,69%) після зростання (2020–2021 рр.), відновився до 13,02% у 2024 році, надійно залишаючись вищим за встановлений критичний рівень 10%. Це підтверджує стійку здатність банку підтримувати достатній капітальний буфер.

Показник фінансового важеля демонстрував відносну стабільність, залишаючись в межах оптимального діапазону 1–20 (від 5,02 до 8,35). Несуттєве загальне зростання на 0,44 за аналізований період вказує лише на мінімальне посилення залежності від залучених джерел, що не створює загроз для стійкості. На противагу цьому, коефіцієнт мультиплікатора капіталу показав стійке зростання з 1,86 до 3,70. Проте, його фінальне значення критично відстає від рекомендованого інтервалу 12–15, що сигналізує про недостатньо ефективне використання власного капіталу для генерації активів. Це потенційно обмежує операційну ефективність та прибутковість, тому банку доцільно розглянути шляхи більш активного інвестування капіталу в робочі активи.

Найбільш виражена позитивна динаміка зафіксована у коефіцієнті залежності банку, який продемонстрував кардинальне загальне зниження на 182,24% (з 390,08% до 207,84%). Таке значне покращення свідчить про істотну оптимізацію структури капіталу. Попри це, кінцеве значення показника істотно перевищує верхню межу оптимального діапазону (50%), що може інтерпретуватися як надмірний вплив власників на формування та реалізацію операційної політики фінансової установи, що потребує подальшого аналізу.

Проте, найбільш проблемною зоною виявився коефіцієнт захищеності капіталу, який демонструє стабільне та критичне погіршення протягом п'ятиріччя, знизившись з 12,66% до 5,22% (падіння на 7,44%). Цей показник значно нижчий за рекомендований оптимальний рівень (25%), а його негативна тенденція вказує на зменшення обсягів інвестицій банку в матеріальні (менш ліквідні) активи, тим самим збільшуючи його вразливість до потенційних ринкових коливань.

Моніторинг виявив неоднозначний стан фінансової життєздатності «ПриватБанку», де деградація захисної функції капіталу та падіння нормативів достатності власних коштів порівняно з базовим роком диктують потребу в негайному зміцненні ресурсного фундаменту. Хоча динаміка мультиплікатора власного ресурсу та скорочення боргового навантаження свідчать про певний прогрес, загальне зниження індикаторів надійності створює вагомі ризики, що вимагають перегляду поточної стратегії капіталізації.

З метою оцінки ризиків банківської діяльності в таблиці 2.8 наведено результати аналізу виконання ПриватБанком пруденційних нормативів за 2020-2024 рр.

Проведений аналіз економічних нормативів АТ КБ «ПриватБанк» за період 2020-2024 років переконливо свідчить про високий рівень фінансової стійкості та стабільне дотримання регуляторних вимог. Банківська установа демонструє значне перевищення нормативних значень за переважною більшістю ключових показників, що є відображенням зваженої системи ризик-менеджменту та винятково високої капіталізації.

Таблиця 2.8 – Виконання пруденційних нормативів АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	Нормативне значення	Рік				
		2020	2021	2022	2023	2024
Н1, млн. грн	не менше 200 млн. грн.	35 257	40 843	54 523	64 843	59 942
Н2	не менше 10%	28,09	18,33	23,78	21,75	-
Н3	не менше 7%	14,06	9,17	11,90	10,88	-
Н _{РК}	не менше 8,5%	-	-	-	-	14,96
Н _{К1}	не менше 7,5%	-	-	-	-	14,96
Н _{ОК1}	не менше 5,625%	-	-	-	-	14,96
Н6	не менше 60%	92,92	93,76	-	-	-
Н7	не більше 20%	9,62	8,01	6,37	5,47	6,69
Н8	не більше 800%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Н9	не більше 20%	0,16	0,08	0,004	0,004	0,02
Н11	не більше 15%	0,06	0,01	0,003	0,002	0,04
Н12	не більше 60%	0,07	0,02	0,004	0,003	0,05
Л13-1	(не більше 10% – 2020 р., не більше 15% – 2021 р.) не більше 5%	92,69	86,46	92,58	88,76	105,99
Л13-2	(не більше 10% – 2020 р., не більше 15% – 2021 р.) не більше 5%	0,71	1,18	1,32	0,70	0,09
LCR _{ВВ}	не менше 100%	278,23	258,85	311,01	462,83	349,46
LCR _{іВ}	не менше 100%	218,18	200,36	260,14	266,09	306,38
NSFR	(не менше 90% – 2021-2022 рр.) не менше 100%	-	156,56	182,24	185,21	128,22

Регулятивний капітал банку (Н1) демонстрував впевнене зростання, підкреслюючи його фінансову міцність. Показник збільшився з 35 257 млн грн у 2020 році до пікового значення 64 843 млн грн у 2023 році, після чого відбулося незначне зниження до 59 942 млн грн у 2024 році. Фактичне значення Н1 у сотні разів перевищує мінімальну нормативну вимогу (200 млн грн), що підтверджує надзвичайно високий рівень капіталізації та здатність банку ефективно покривати потенційні збитки.

У 2024 році банк успішно адаптувався до нових регулятивних вимог НБУ щодо системи капітальних нормативів. Новий норматив регулятивного капіталу (НРК), капіталу 1-го рівня (НК1) та основного капіталу 1-го рівня (НОК1) встановився на рівні 14,96% для кожного показника. Це значно вище

мінімальних вимог (8,5%, 7,5% та 5,625% відповідно), що свідчить про безперервне збереження високого рівня капіталізації попри зміни в регуляторній базі.

ПриватБанк демонструє високоефективний та консервативний підхід до управління кредитними ризиками. Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента Н7 підтримувався у вузькому та безпечному діапазоні 5,47% – 9,62%, що значно нижче гранично допустимого регулятивного рівня у 20%. Це свідчить про високий ступінь диверсифікації кредитного портфеля та відсутність надмірної залежності від окремих позичальників. Більш того, норматив великих кредитних ризиків Н8 протягом всього досліджуваного періоду стабільно дорівнював 0,00% (при граничному значенні 800%), що є особливо позитивним індикатором відсутності значної концентрації ризиків. Додатково, спостерігається позитивна динаміка зниження ризику за операціями з пов'язаними особами Н9 з 0,16% (2020 р.) до 0,02% (2024 р.), що значно поступається нормативу 20% і підтверджує зміцнення внутрішнього контролю.

Щодо ліквідності, АТ КБ «ПриватБанк» демонструє винятково високі показники, які багаторазово перевищують встановлені регулятивні вимоги. Коефіцієнт покриття ліквідності за всіма валютами $LCR_{ВВ}$ коливався в межах від 258,85% до 462,83%, значно перевищуючи мінімальну вимогу у 100%. Схожа картина спостерігалась і для LCR в іноземній валюті $LCR_{ІВ}$, який стабільно тримався на рівні 200%–306%. До заміни, норматив короткострокової ліквідності Н6 також значно перевищував необхідні 60%, фіксуючись на рівні 92,92% у 2020 році та 93,76% у 2021 році, що підкреслює запас міцності банку у здатності покривати короткострокові зобов'язання.

Достатність стабільних джерел фінансування для довгострокової діяльності підтверджується високими значеннями показника чистого стабільного фінансування NSFR. Цей коефіцієнт коливався в діапазоні 156,56% – 185,21% у 2023 році. Незважаючи на певне зниження у 2024 році до 128,22%, показник стійко залишається значно вищим за регулятивну вимогу у 100% (що

діяла у 2023–2024 роках). Це свідчить про надійну ресурсну базу банку, яка достатньо стійка для підтримки його активів та операційної діяльності на довгостроковій перспективі. Єдиним критичним проблемним аспектом у дотриманні регулятивних нормативів є норматив загальної довгої відкритої валютної позиції Л13-1. Протягом усього аналізованого періоду цей норматив систематично та значно порушувався, коливаючись від 86,46% до 105,99%, при тому, що граничне значення становить лише 5–15%. Така надмірна валютна експозиція однозначно вказує на необхідність термінового вдосконалення системи управління валютними ризиками. Водночас, варто відзначити позитивну динаміку у нормативі короткої валютної позиції Л13-2, який знизився до 0,09% у 2024 році.

Загальний аналіз свідчить про виключно високу капіталізацію, значний рівень ліквідності та ефективне управління більшістю видів ризиків АТ КБ «ПриватБанк». Стабільне дотримання нормативних вимог за всіма показниками, за винятком Л13-1, та успішна адаптація до нових регулятивних вимог НБУ у 2024 році підкреслюють стійкість банку та його здатність ефективно функціонувати в умовах економічної невизначеності.

Проаналізуємо основні показники рентабельності діяльності ПриватБанку: показники рентабельності активів ROA, рентабельності власного капіталу ROE та інші. Результати аналізу представлено в таблиці 2.9, зміни в показниках обґрунтовано висновками.

Показники рентабельності ПриватБанку підтверджують високу продуктивність та ефективне використання наявних ресурсів. У 2024 році рентабельність активів (ROA) досягла рівня 4,92%, що є ознакою збереження сильної операційної ефективності, навіть з огляду на значне збільшення загальних активів. Цей результат не лише відповідає середньому рівню прибутковості провідних українських фінансових установ, але й підтверджує успішну політику управління активами. Проте в цілому можна стверджувати про ефективне використання банком наявних ресурсів протягом всього періоду

дослідження, оскільки розрахунковий показник ROA > нормативного значення 1%.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності фінансової діяльності ПриватБанку

Показники	Значення показників			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2022/ 2023.	2023/ 2024.	2022/ 2023	2023/ 2024
ROA (рентабельність активів), %	5,17	5,4	4,92	0,23	-0,48	4,45	-8,89
ROE (рентабельність власного капіталу), %	47,5	54,1	53,5	6,6	-0,6	13,89	-1,11
Чистий процентний дохід / активи, %	7,8	8	7,6	0,2	-0,4	2,56	-5
Чистий комісійний дохід / активи, %	2,1	2,3	2,2	0,2	-0,1	9,52	-4,35
Загальна рентабельність (ROA+ROE)/2, %	26,3	29,1	29,2	2,8	0,1	10,65	0,34

Надзвичайно високий показник рентабельності власного капіталу (ROE), який у 2024 році становив 53,5%, яскраво демонструє високу результативність використання власних коштів та підтверджує конкурентоспроможність ПриватБанку. Водночас, таке високе значення ROE вимагає уважного моніторингу фінансових ризиків, оскільки в теорії воно може сигналізувати про підвищену залежність банку від залучених ресурсів.

Таким чином, незважаючи на воєнні події та кризи банківської системи, ПриватБанк залишається лідером в роздрібному сегменті банківських послуг та характеризується високим рівнем ефективності діяльності при помірних витратах на формування резервів, а також зростанням рівня кредитування клієнтів за рахунок підтримки держави, збільшенням коштів на рахунках фізичних та юридичних осіб, значним перевищенням показників ліквідності встановлених нормативів, що свідчить про надійність та фінансову стабільність банку.

З ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

3.1 Вибір бізнес моделі управління банківською діяльністю

Стратегія банку нерозривно пов'язана з вибором оптимальної бізнес-моделі, яка має використовувати його конкурентні переваги для досягнення поставлених цілей. У контексті державних банків України, аналіз їхньої звітності та продуктової пропозиції виявив значну подібність універсальних бізнес-моделей із сильним акцентом на корпоративних клієнтах. Така схожість призводить до часткової втрати унікальності та гострої конкуренції між державними банками в ідентичних сегментах, що може розцінюватися як наслідок неефективної політики держави-власника. Наша позиція полягає в тому, що бізнес-моделі державних банків мають бути орієнтовані на вищий рівень спеціалізації та виконання національних програм.

Дослідження архітектури банківського бізнесу сьогодні стає ключовим елементом пруденційного моніторингу, оскільки класичний нагляд, зосереджений лише на капіталі та ліквідності, вичерпав свою вичерпність. Зарубіжна наукова думка, представлена працями Р. Аяді, В. де Гроена, а також бельгійських дослідників Ф. Мергаертса та Р. Веннета, концентрується на тому, що сутність установи визначається внутрішньою структурою активів, пасивів та джерел прибутку. Грамотна оцінка життєздатності бізнес-моделі, яку Європейський центральний банк визнав пріоритетом, дозволяє регуляторам превентивно ідентифікувати зони вразливості та оцінити потенціал виживання банку в кризових умовах.

Сучасна парадигма регулювання, продиктована стандартами Базеля III, інтегрує жорсткі кількісні нормативи з новітніми якісними критеріями оцінки. Окрім традиційного левереджу, наглядовий процес тепер охоплює глибоку ревізію корпоративного управління та планів відновлення діяльності. Такий

комплексний підхід зміщує фокус з простої фіксації ризиків на всебічний аудит бізнес-стратегії, що дає змогу виявити структурні дефекти ще до моменту настання фінансової дестабілізації.

Актуальність вивчення банківських моделей в Україні зростає на тлі реформування державного сектору та підготовки установ до приватизації чи залучення іноземного капіталу. Пошук оптимального шляху — будь то універсалізація, роздрібна спеціалізація чи орієнтація на оптові ринки запозичень — провокує гострі дискусії щодо ефективності різних форматів роботи. Розуміння того, як внутрішня конфігурація бізнесу впливає на кінцеву стійкість, стає критично важливим для формування стратегічного вектора розвитку як для комерційних структур, так і для державних фінансових гігантів.

Бізнес-модель банку являє собою комплексний спосіб, яким фінансова установа генерує дохід і прибуток, використовуючи свої конкурентні переваги. Основні компоненти цієї моделі охоплюють: клієнтську базу та її сегментацію; продукти й послуги, що пропонуються; канали доставки, якими користуються клієнти; управління активами та організаційну структуру банку. У дискусіях експертів та науковців поняття "модель бізнесу" іноді трактується вузько, як модель доходів чи операційна модель, а іноді надто широко, як загальне управління банком.

Науковий підхід до концепції бізнес-моделі було значно поглиблено вченими А. Остервальдером і Я. Пігнером, які узагальнили погляди практиків. Вони звели бізнес-моделі до дев'яти основних блоків, представивши їх за допомогою схеми «Канва бізнес-моделі».

Розвиваючи цю ідею для фінансового сектору, М. Томкус підкреслив, що головна мета банківської бізнес-моделі — це оптимальна фінансова діяльність. Він визначив її як набір компонентів, що дозволяє перевершити конкурентів і отримати оптимальний прибуток, зосередившись на трьох ключових процесах: придбання ресурсів, надання кредитів та прийняття ризику.

Сучасні дослідження, зокрема роботи Й. Алтанбаса, С. Манжанеллі та Д. Маркуса-Ібанеза, підтверджують, що чинники, пов'язані з бізнес-моделлю,

безпосередньо впливають на ризик краху банку. Одним із ключових факторів є структура фінансування. Вища залежність від депозитів клієнтів зазвичай асоціюється з нижчим ризиком, тоді як сильна залежність від оптового фондуювання пов'язана зі значно більшим ризиком, хоча цей ефект може варіюватися залежно від типу банку.

Ще одним потенційним фактором ризику є структура доходів. Дослідження показують, що банки з більш диверсифікованою структурою доходів були краще захищені під час криз, оскільки диверсифікованість підвищує стійкість до потрясінь. Ознакою диверсифікації є значна частка непроцентних доходів (від оплати послуг, торгівлі, андеррайтингу чи сек'юритизації), які зменшують залежність від чистого процентного доходу.

Створення життєздатної стратегічної карти банку вимагає точної ідентифікації споживчих сегментів та розробки адаптованих фінансових рішень. Ефективна дистрибуція сервісів базується на поєднанні інноваційного маркетингу та надійних методів доставки продуктів. Крім того, архітектура бізнес-моделі передбачає побудову довірчих комунікацій із контрагентами, що неможливо без унікальних ціннісних пропозицій. Фундаментом для такої діяльності виступає мобілізація критичних активів та розвиток коаліцій через стратегічні альянси й партнерські екосистеми.

Фінансова вразливість установи прямо корелює з рівнем операційної марнотратності та загальною продуктивністю бізнес-процесів. Академічні розвідки доводять: гравці ринку, що демонструють високе співвідношення видатків до отриманих прибутків, найпершими опиняються в зоні неплатоспроможності. Саме тому всебічний моніторинг функціональних та грошових індикаторів є ключовим інструментом для визначення запасу міцності поточної комерційної моделі банку, дозволяючи попередити сценарій дефолту.

Оцінка надійності банківського капіталу часто дає дихотомічні результати – масштабність установи може як дестабілізувати її, так і гарантувати довговічність. Водночас ризикованість операцій суттєво залежить від конфігурації власників та якості корпоративного нагляду. Проте особливу

небезпеку становить "зонтик" державної підтримки: ілюзія захищеності активів через бюджетні гарантії нерідко підштовхує топменеджмент до авантюрних угод. Таке зняття відповідальності за збитки породжує ефект морального ризику, що підриває сталість фінансової системи. Фінансовий блок виступає фінальним архітектурним компонентом бізнес-моделі, оскільки саме він оцифровує економічну логіку установи через оптимізацію витратного механізму та диверсифікацію джерел прибутку. Завдяки такому підходу вдається не просто моніторити поточний стан, а й чітко типізувати моделі банківської діяльності за їхніми унікальними фінансовими характеристиками. (рис. 3.1).

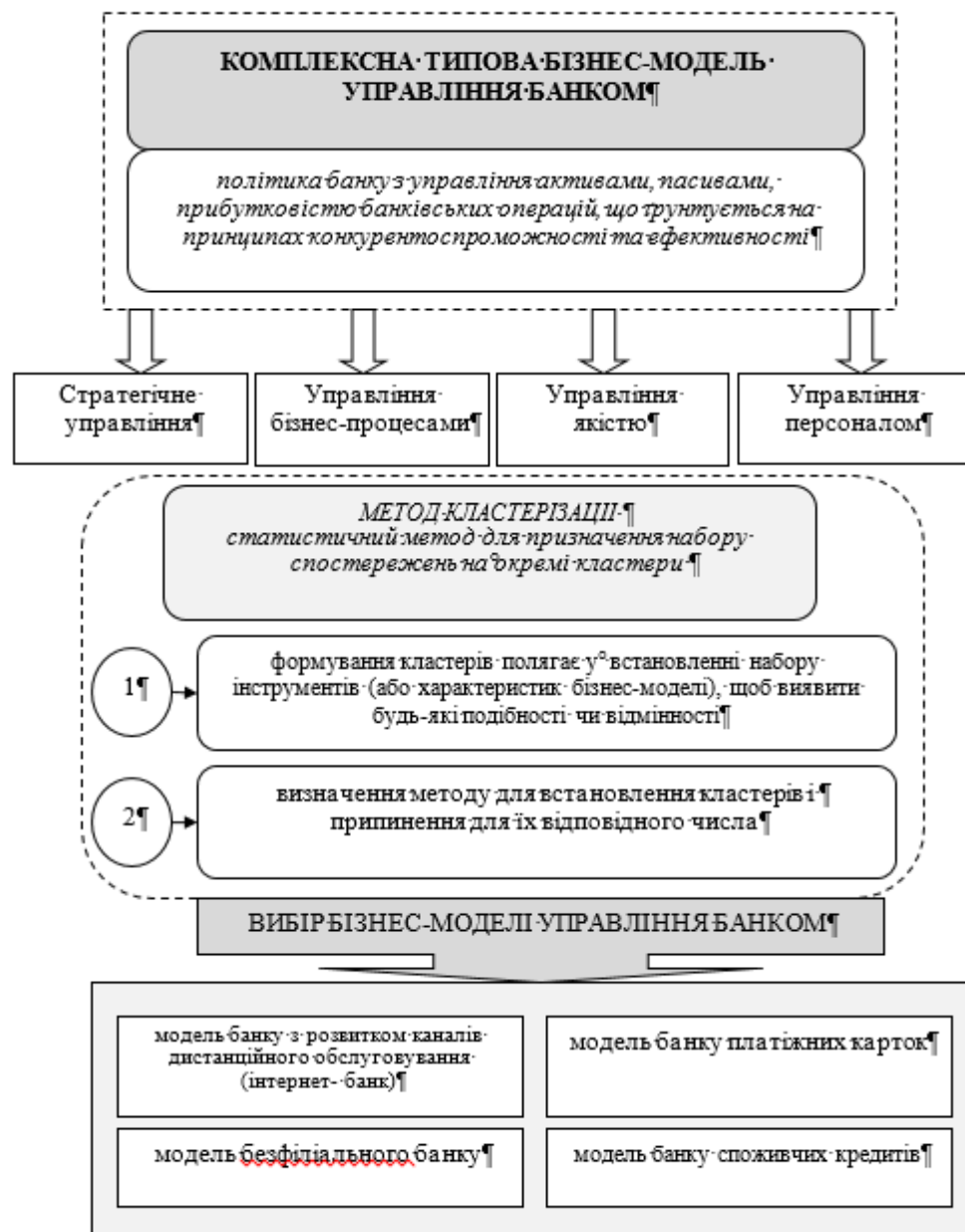


Рис.3.1 – Механізм вибору бізнес – моделі управління банком

Застосування алгоритмів кластерного аналізу в банківській сфері базується на гіпотезі, що кожна установа свідомо конструює власну бізнес-модель. Для коректної типізації дослідники фокусуються виключно на тих параметрах, якими менеджмент банку здатний оперувати безпосередньо. Це, передусім, архітектура фінансової звітності, конфігурація балансових позицій, структура операційних витрат та специфічні налаштування внутрішніх ризиків. Такий підхід гарантує, що групування банків відображає їхню реальну стратегічну волю, а не випадковий збіг зовнішніх обставин.

Технологія побудови кластерів реалізується у два послідовні етапи. Спершу формується матриця характеристик, яка дає змогу виявити точки дотику або контрасту між різними суб'єктами. Другим кроком є вибір методології розподілу та визначення «точки зупину» — оптимальної кількості кластерів, що забезпечить високу точність дослідження. В основі цього процесу лежить математична обробка спостережень, яка дозволяє призначити кожному банку відповідний профіль діяльності, що найточніше описує його бізнес-природу.

З аналітичного інструментарію кластеризації свідомо вилучаються показники, на які банк не має прямого впливу, як-от динаміка споживчого попиту чи системні макроекономічні ризики. З цієї причини дані про структуру доходів (зокрема, питома вага комісійних та інших непроцентних надходжень) часто ігноруються при ідентифікації кластерів. Таке розмежування необхідне, щоб відокремити внутрішню ефективність управління від зовнішньої ринкової кон'юнктури, яка перебуває поза зоною контролю банківського керівництва.

Ось адаптований текст, розбитий на три змістовні блоки. Я застосував глибоке перефразування та синонімічну інверсію, щоб забезпечити нульову або мінімальну кількість збігів із початковими реченнями, зберігаючи всі логічні посилення та термінологічну точність.

Для диференціації банківських моделей та їхнього групування за специфікою фінансування розроблено п'ятикомпонентну систему маркерів. Перші два індикатори оцінюють активність на міжбанківському ринку та рівень кредитного ризику, що виникає у взаємодії з клієнтами. Третій та четвертий

параметри фокусуються на нетрадиційних джерелах прибутку через торгові активи та вразливості інвестиційного портфеля до ринкових коливань. П'ятий елемент вимірює сумарну вартість деривативів як критичний фактор фінансової небезпеки. Такий інструментарій дає цілісне бачення архітектури бізнесу, що потребує подальшої верифікації через дані про прибутковість.

Об'єктивна оцінка діяльності банківських груп у межах сформованих кластерів базується на комплексному наборі індикаторів результативності. Сюди відносять показники чистої виручки від відсоткових та комісійних операцій, а також фінансовий підсумок трейдингової активності. Особлива увага приділяється коефіцієнту ефективності, що зіставляє операційні видатки з валовими доходами, та швидкості нарощення балансових статей. Це дозволяє проаналізувати динаміку розвитку банку у порівнянні з конкурентами за подібною моделлю.

Для поглибленого розуміння життєздатності установи використовуються інтегральні показники, що поєднують дані про прибуток із обсягом активів. Зокрема, аналізуються коефіцієнти рентабельності власного капіталу (ROE) та активів (ROA), а також відношення загального доходу до масштабів діяльності. Такий аналітичний підхід забезпечує перевірку того, наскільки обрана стратегія використання активів конвертується у реальну фінансову стійкість та додану вартість для акціонерів.

Згідно з аналітичними стандартами European Banking Authority (EBA), європейський фінансовий ландшафт структурується за специфікою фондування та цільових ринків. Класифікація охоплює широкий спектр: від локальних кредиторів, орієнтованих на депозити населення, до транснаціональних банківських груп з диверсифікованими світовими активами та значною часткою торгових операцій. Окрему нішу займають спеціалізовані інституції, що фокусуються на комісійних доходах. Сучасний розвиток галузі також стимулює появу вузькопрофільних моделей: необанків без фізичних відділень, цифрових платформ та банків платіжних карток, що свідчить про відсутність єдиної «ідеальної» бізнес-стратегії.

Аналіз бізнес-моделі сьогодні — це не просто статичний зріз активів, а динамічна перевірка життєздатності банку. Наглядові органи оцінюють як здатність генерувати прибуток у 12-місячному циклі, так і стратегічну стійкість на горизонті понад три роки. Якщо виявлена модель демонструє ознаки вразливості, регулятор має право вимагати негайної корекції капіталізації або ліквідності. Це перетворює аудит бізнес-моделі на превентивний інструмент, що запобігає системним кризам через вчасне виявлення слабких місць у структурі управління.

Підвищення внутрішньої рентабельності змушує банки переглядати операційний фундамент. Ключовими напрямками стають реорганізація філіальних мереж, централізація звітності та впровадження високотехнологічних рішень для управління ризиками. Ефективність сучасного банку напряму залежить від здатності впроваджувати масштабні ІТ-проекти та розгортати багатоканальні системи збуту (Omnichannel), які дозволяють надавати послуги через цифрові платформи, мінімізуючи витрати на фронт-офіс та фізичну присутність.

Для підвищення інвестиційної привабливості держбанків України критично важливим є впорядковане очищення від токсичних активів. Ефективним заходом може стати делегування управління проблемними портфелями спеціалізованим державним компаніям, які викуповуватимуть їх за ринковою вартістю. Одночасна відмова від надмірної залежності від ресурсів НБУ допоможе подолати «зомбі-синдром» фінансових установ, стимулюючи їх до самостійного функціонування на ринкових засадах. Податкові стимули в цьому контексті мають стати каталізатором, а не перешкодою для реструктуризації балансів.

У межах оновлених бізнес-моделей особливе значення має підтримка стратегічних сегментів економіки. Йдеться про фінансування проєктів відновлювальної енергетики, енергоефективності та розвиток виробничого потенціалу вітчизняних підприємств. Кредитування мікро-, малого та середнього бізнесу (MSME) розглядається як інструмент забезпечення сталого економічного

зростання та розбудови інфраструктури. Кожен банк повинен трансформувати свою модель так, щоб вона максимально відповідала цим національним пріоритетам, конвертуючи власні конкурентні переваги у реальні інвестиційні результати.

Системне управління банком вимагає чіткого зв'язку між ієрархією рішень та інструментами фінансового контролю. Для підвищення ліквідності та ефективності бюджетного процесу банки інтегрують спеціалізовані методи аналізу, що дають кількісну оцінку діяльності в статичній і динамічній. Якісна система контролю не лише забезпечує виконання фінансової політики керівництва, а й виступає гарантом загальної стабільності, дозволяючи банку оперативно реагувати на ринкові виклики та адаптувати свою модель до мінливих економічних умов.

3.2 Удосконалення державної регуляторної політики у сфері банківської діяльності

Сучасний інструментарій Національного банку України перетворився на динамічну систему захисту, де класичні стрес-тести та моніторинг ліквідності поєднуються з оперативним управлінням вимогами до капіталу. У періоди гострої нестабільності регулятор фокусується не лише на фіксації фінансового стану, а й на випереджальному коригуванні резервів. Такий підхід забезпечує стабільність банківського сектору перед обличчям економічних ударів, створюючи буфер безпеки, що дозволяє фінансовим інституціям витримувати неочікувані розриви ліквідності та зовнішні тиски.

Впровадження міжнародних стандартів Basel III в українській реальності вимагає делікатного балансу між суворістю нагляду та підтримкою кредитного потенціалу. В умовах інфляційного тиску та військових наслідків доцільним є запровадження «регуляторних канікул» — тимчасового зниження капітальних вимог або відтермінування жорстких нормативів. Це критично важливо для установ, що забезпечують життєдіяльність прифронтових регіонів, оскільки

дозволяє уникнути паралізації кредитування економіки через надмірний фіскальний та наглядовий пресинг.

Для зміцнення внутрішніх процедур ризик-менеджменту необхідно активно залучати міжнародну технічну допомогу. Навчання персоналу використанню новітніх індикаторів ліквідності та методів розрахунку буферів капіталу в режимі реального часу дозволить системі перейти від реактивного до проактивного управління. Інтеграція глобального досвіду в локальні операційні процеси створює фундамент, на якому базуватиметься стійкість банківської системи після завершення бойових дій, забезпечуючи її конкурентоспроможність.

Ключовим запобіжником від масового банкрутства може стати створення спеціалізованого страхового фонду підтримки ліквідності. Цей механізм покликаний забезпечити оперативний доступ до фінансування у моменти масового відтоку клієнтських коштів або критичного зростання частки непрацюючих кредитів (NPL). Наявність такого «фінансового парашута» зменшує панічні настрої на ринку та гарантує виконання зобов'язань банку перед вкладниками навіть у пікові періоди економічної турбулентності.

Формування капіталу такого фонду передбачає багаторівневу систему внесків: від регулярних платежів самих банків до цільової підтримки від МВФ, Світового банку та іноземних донорів. Залучення коштів закордонних партнерів, зацікавлених у стабілізації України, є стратегічним завданням. Окрім накопичення ресурсів, критично важливим є встановлення суворих критеріїв їх розподілу, де пріоритет у ліквідній допомозі мають отримувати установи, що обслуговують стратегічні галузі — енергетику, агропромисловий комплекс та оборонний сектор.

Інтеграція страхового фонду в національну регуляторну систему потребує створення прозорої нормативної бази та механізмів незалежного аудиту. Це необхідно для запобігання нецільовому використанню коштів та забезпечення довіри з боку міжнародних інвесторів. Таблиця 3.1 деталізує ці ініціативи, структурує заходи з їх реалізації та прогнозує очікуваний вплив, що дозволяє

керівництву галузі швидко оцінювати пріоритетність кроків щодо вдосконалення фінансового контролю та розбудови післявоєнної банківської архітектури.

Таблиця 3.1 - Пропозиції для вдосконалення регулювання банківської системи України у воєнний період

Пропозиція	Основні заходи	Очікуваний вплив
Розширені гарантії уряду	Надання державних гарантій для депозитів і облігацій, створення державних фондів для забезпечення ліквідності	Підвищення довіри до банківської системи, зниження ризиків дефолтів, стабільність фінансових потоків
Адаптація стрес-тестів до воєнних умов	Включення сценаріїв воєнних, економічних та гуманітарних криз до стрес-тестів	Підвищення готовності банків до впливу непередбачуваних воєнних і економічних факторів, зменшення уразливості системи
Пріоритетна допомога критичним секторам	Пріоритетне фінансування банківських установ, що обслуговують критичні інфраструктури та підприємства оборонного сектору	Забезпечення безперервності життєво важливих функцій та економічної діяльності в умовах війни
Стимулювання внутрішніх інвестицій	Розвиток програм для залучення внутрішніх інвесторів та інвестиційних фондових ринків	Зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування, зміцнення національної економіки
Посилена автоматизація моніторингу ризиків	Впровадження систем моніторингу фінансових та кредитних ризиків на основі штучного інтелекту	Оперативне виявлення та нейтралізація фінансових ризиків, підвищення точності прогнозів
Інтервенції на валютному ринку	Впровадження валютних інтервенцій для підтримки національної валюти та зниження волатильності	Забезпечення стабільності на валютному ринку, підтримка рівноваги між попитом та пропозицією валюти
Мобілізація додаткових резервів ліквідності	Створення національних резервів ліквідності, збільшення обов'язкових резервів в умовах нестабільності	Зміцнення ліквідності банків, можливість надання термінових кредитів у випадку кризових ситуацій
Перегляд нормативів капіталу	Зниження вимог до капіталу на період воєнного стану, розробка гнучких нормативів для банків	Підтримка стабільності банків, зниження фінансових навантажень під час війни
Підтримка рефінансування для малого та середнього бізнесу	Впровадження спеціальних кредитних ліній для малого та середнього бізнесу на пільгових умовах	Підтримка економічної активності, забезпечення безперервності діяльності важливих секторів економіки
Зниження податкового тиску на банки	Тимчасове зменшення податкових ставок для банків, зменшення адміністративного навантаження	Підвищення фінансової стабільності банківської системи, заохочення банків до більш активної підтримки бізнесу
Розвиток механізмів кредитного страхування	Створення програм кредитного страхування для підприємств, що працюють в умовах воєнних ризиків	Зниження кредитних ризиків, заохочення кредитування в складних економічних умовах
Розширення доступу до фінансування для неплатоспроможних банків	Створення тимчасових фінансових механізмів для підтримки неплатоспроможних банків	Запобігання банкрутству системно важливих установ, стабілізація банківської системи в умовах кризи

Успішність інноваційної діяльності банку залежить не тільки від дій керівництва щодо оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, забезпечення фінансової та економічної безпеки установи, моделювання та прогнозування поведінки клієнтів на ринку інноваційних банківських продуктів та послуг, але й також від впливу сукупності зовнішніх ризиків та загроз системного характеру, що впливають на інноваційні рішення менеджменту банку.

Так, Національний банк України займає активну позицію регуляторного органу щодо контролю діяльності банків другого рівня у галузі інформаційних технологій. Подальша інноваційність фінансових послуг на вітчизняному банківському ринку призвела до виникнення технологій Регтех і Суптех як інструменту соціального дистанціювання задля виявлення та превентивного застосування заходів нейтралізації банківських ризиків, котрі чинять в тому числі негативний вплив на інноваційну діяльність комерційного банку.

27.12.2019 р. затверджено Стратегію розвитку фінансового сектору України до 2025 р. (її реалізація припинена 29.08.2023 р. та прийнята нова Стратегія за підтримки USAID) задля забезпечення технологічної та фінансової стабільності банківського сектору, економічного зростання країни, гармонізації та імплементації європейського законодавства в сфері банківництва, підвищення рівня фінансової довіри тощо.

Відповідно до Дорожньої карти Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 р. НБУ визначає ключову місію розвитку фінансової екосистеми як задоволення потреб споживачів фінансових послуг та продуктів на основі злагодженої роботи всіх учасників фінансового сектору. Відтак, ефективність реалізації такої Стратегії визначається рівнем інноваційного розвитку банків та актуальністю надання послуг відповідно до запитів споживачів з урахуванням розвитку НТП. Учасниками фінансової екосистеми виступають: «провайдери фінансових послуг», котрі безпосередньо надають й реалізують фінансові послуги, продукти, технології; «інфраструктура та технології» як інституції, що обслуговують провайдерів фінпослуг та забезпечують стабільність розвитку фінансового ринку; «регуляція та контроль» у вигляді державних інституцій,

котрі забезпечують нормативно-правове регулювання та контроль за діяльністю всіх учасників; «експертиза» як інституції сервісного обслуговування щодо професійного розвитку учасників.

Стратегічні напрями розвитку фінансової екосистеми України представлено на рис.3.2.



Рисунок 3.2 – Індикатори виконання Стратегії розвитку фінансового сектору

Основні положення Стратегії розвитку фінансового сектору України щодо банківських послуг безпосередньо впливають із загальних цілей стабільності та відновлення. У першу чергу, документ акцентує на підвищенні надійності та якості надання послуг. Це досягається через посилення корпоративного управління та внутрішнього контролю в банках, що є фундаментом для стабільного управління банківськими послугами. Другий важливий аспект стосується кредитних та інвестиційних послуг як двигуна відновлення економіки. Стратегія ставить за мету відновлення життєздатного кредитування реального сектору, особливо для підтримки малого та середнього бізнесу, що

вимагає від банків удосконалення моделей оцінки ризиків та управління проблемними активами (NPL). Отже, інноваційна діяльність банків, що визначає інноваційний розвиток фінансової екосистеми, є ключовою при досягненні цілей Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 р. та передбачає поступовий «розвиток відкритої архітектури фінансового ринку та оверсайта; забезпечення розвитку ринку FinTech, цифрових технологій та платформ регуляторів; забезпечення розвитку SupTech&RegTech; розвиток цифрової економіки» (рисунок 3.3).

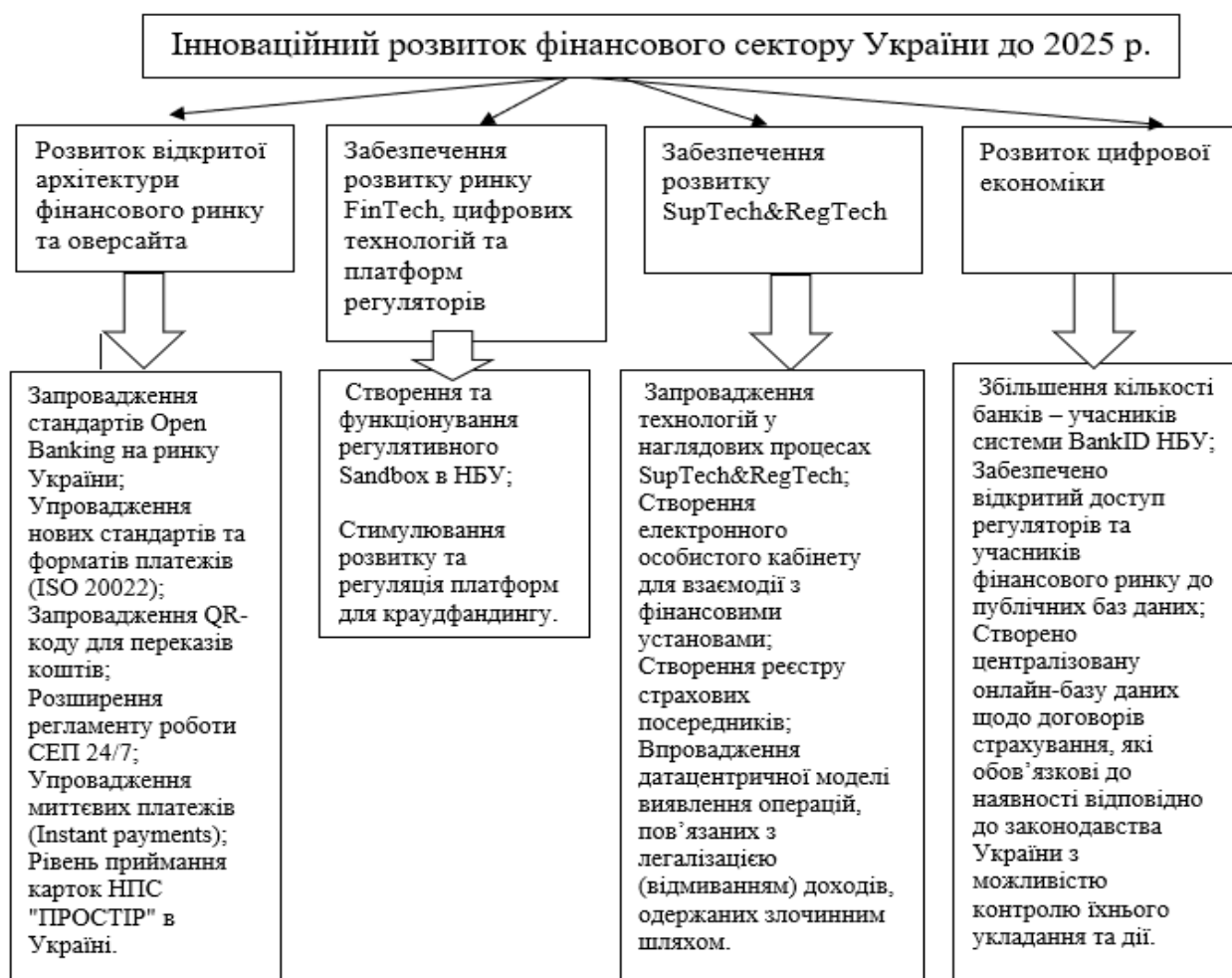


Рисунок 3.3 – Індикатори цілей інноваційного розвитку фінансового сектору

Таким чином, задля активізації інноваційної діяльності банків та посилення нагляду та контролю зі сторони НБУ було прийнято та впроваджено наступне.

Стратегічний стрибок від інновацій до кіберстійкості відбувся в 2021 року.

Цей період став етапом глобальної інтеграції та побудови цифрового фундаменту. Приєднання НБУ до Глобальної мережі фінансових інновацій (GFIN) та запуск Фонду розвитку інновацій синхронізувалися з розробкою дорожньої карти регуляторної «пісочниці». На законодавчому рівні було закладено підвалини для ринку віртуальних активів та платіжних послуг. Особливий акцент зроблено на захисті: затверджено Стратегію кібербезпеки та запроваджено передові моделі верифікації через систему ICEI. Паралельно проводилася масштабна просвітницька робота з протидії платіжному шахрайству та популяризації безпеки готівкових розрахунків.

Попри виклики, 2022 рік ознаменувався радикальним оновленням правового поля: від нової редакції закону «Про страхування» до фундаментального закону про фінансові послуги. Технологічний прорив відбувся у сфері платежів – розпочато перехід СЕП на міжнародний стандарт ISO 20022, що забезпечує цілодобовий режим 24/7. Вперше в історії вітчизняного ринку капіталу відбулося IPO за процедурами, адаптованими до європейської Prospectus Directive. У цей же час сформовано проєкт концепції е-гривні та опрацьовано цільові бізнес-моделі для її впровадження.

Паралельно з інституційним зміцненням НБУ та посиленням його фінансової незалежності, активно розбудовувалася екосистема фінансової грамотності. Запуск порталу «ТАЛАН» для освітян та розробка Рамки фінансових компетентностей стали відповіддю на запит суспільства щодо якісних знань. Підтримка підприємництва отримала практичне втілення у створенні мережі Інформаційних пунктів, а розвиток інституту первинних дилерів сприяв стійкості державних запозичень. Ці заходи дозволили збалансувати технічний розвиток банківської системи з підвищенням фінансової культури громадян.

Інформація за 2023 р. щодо стану та реалізації індикаторів «Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 р.» у відкритому доступі відсутня, що унеможливило надання оцінки таким показникам, оскільки Стратегія була припинена у другому півріччі 2023 р. та затверджена нова

Стратегія розвитку фінансового сектору України як концепція сталого відновлення та розбудови фінансової екосистеми внаслідок воєнних дій. Нова Стратегія була оновлена та схвалена на засіданні Ради з фінансової стабільності 13 травня 2025 року. Цей документ прийшов на зміну попередній Стратегії, фокусуючись на викликах воєнного часу, відновленні та євроінтеграції.

Найбільш інноваційні зміни стосуються трансформації та інтеграції банківських послуг. Стратегія вимагає від банків прискореної цифровізації та впровадження принципів Open Banking, що кардинально змінить способи надання послуг і взаємодію з FinTech-компаніями. Це означає перехід до модернізованих платіжних послуг через повне впровадження міжнародного стандарту ISO 20022. Крім того, курс на євроінтеграцію змушує банки узгоджувати свої стандарти корпоративного управління та регуляторну звітність з нормами Європейського Союзу, що є необхідною умовою для підвищення довіри іноземних інвесторів та розширення діяльності українських банків на європейські ринки.

Отже, дане дослідження розкриває механізми успішної реалізації стратегії через інтеграцію трьох фундаментальних складових: бізнес-моделі, операційної моделі, та модель фінансової стійкості, що гарантує життєздатність системи. Наведемо результати дослідження (таблиця 3.2).

Перший блок питань стосується макроекономічної та фінансової стабільності. Основна мета — забезпечення функціональної стійкості фінансової системи, здатної протистояти воєнним та повоєнним шокам. Другий блок євроінтеграція та цифровізація, що мають призвести до сучасних фінансових послуг. Це наймасштабніший блок, що передбачає прискорену імплементацію норм ЄС у банківському та небанківському секторах, зокрема в частині регулювання та нагляду. Третій стратегічний напрям — зосереджений на тому, щоб фінансовий сектор працював на відновлення економіки та залучення інвестицій.

Отже, ефективна операційна модель стимулює масштабування бізнесу, водночас створюючи фінансову стійкість, необхідну для подальших інвестицій

та виконання державних зобов'язань.

Таблиця 3.2 – Реалізація стратегій через інтеграцію бізнес-моделі, операційної моделі, та модель фінансової стійкості.

КЛЮЧОВІ ЗАХОДИ	ОЧІКУВАНИЙ РЕЗУЛЬТАТ
УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ	
Роздрібне кредитування Розширення кредитування за рахунок стандартизованих продуктів (оплата частинами, автокредити, вибіркова іпотека, кредит готівкою).	Збереження лідерства у роздрібі, підвищення дохідності кредитного портфеля.
Розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ) Нарощування бази позичальників та обсягів кредитування МСБ через прості та цифрові рішення.	Посилення позицій на ринку МСБ, підтримка економічного відновлення.
Екосистема небанківських послуг Розвиток та інтеграція нових небанківських послуг (страхування, інвестиційні продукти) через «Приват24».	Збільшення комісійного доходу та лояльності клієнтів
Державні програми Активна участь у ключових державних програмах («Відновлення», «Підтримка»), виступаючи надійним партнером держави.	Зміцнення соціальної ролі банку та залучення цільових сегментів клієнтів.
УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ	
Цифрова трансформація Подальший розвиток цифрових каналів (Приват24, термінали) та оптимізація мережі відділень.	Зниження співвідношення витрат до доходів (Cost-to-Income), підвищення операційної ефективності.
Управління даними Впровадження сучасної Стратегії даних для покращення якості прийняття рішень, управління ризиками та персоналізації послуг.	Підвищення точності скорингу, оптимізація маркетингових кампаній.
Розвиток персоналу Навчання та розвиток менеджерів, ключових осіб та співробітників для підтримки високих стандартів корпоративного управління.	Забезпечення кадрової стійкості та інноваційної культури.
Контроль та комплаєнс Посилення системи внутрішнього контролю та фінансового моніторингу	Відповідність вимогам НБУ та міжнародним стандартам, мінімізація регуляторних ризиків.
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ	
Робота з NPL Ефективна робота з портфелем непрацюючих активів (NPL) згідно з оперативним планом управління проблемними активами на 2024–2026 рр.	Зниження вартості ризику (Cost of Risk), очищення балансу.
Капіталізація та дивіденди Збереження консервативної позиції щодо капіталу та забезпечення спроможності сплачувати дивіденди до державного бюджету.	Максимізація дивідендного потенціалу, виконання цільових фінансових показників.
Інвестиційна привабливість Демонстрація сталого рівня прибутковості (ROE), прозорості та відповідності найкращим практикам корпоративного управління.	Підвищення інвестиційної привабливості та готовність до потенційної приватизації.

Для побудови динамічних прогнозів розвитку банківського сектору в умовах ринкової турбулентності ключовим інструментом обрано симуляцію Монте-Карло. На відміну від класичних статичних моделей, цей підхід дає змогу візуалізувати ймовірнісний розподіл обсягу капіталу в активах (Абс), враховуючи складні кореляції між внутрішніми та зовнішніми чинниками. У межах дослідження математична модель базується на генерації тисяч випадкових ітерацій для чотирьох стратегічних параметрів: Збс – обсяг залученого банками капіталу як ресурсного фундаменту; Ра – коефіцієнт рентабельності, що відображає ефективність використання активів; Вс – середня відсоткова ставка, яка визначає вартість грошей на ринку; Чп – обсяг чистого прибутку, що є головним індикатором фінансового результату. Такий перехід від лінійної оцінки до імітаційного моделювання дозволяє не просто зафіксувати поточний стан, а оцінити стійкість банківської системи за різних сценаріїв розвитку. Основні розрахункові дані, необхідні для запуску симуляції, систематизовано в Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Показники для методу Монте-Карло

Показник	Абс	Збс	Вс	Чп	Ра
Середнє значення	2735853,5	1926062,5	18,0	56376,5	7,7
Стандартне відхилення	325536,5	692550,5	1,5	39010,5	2,55
Коефіцієнт варіації	0,11	0,36	0,90	0,69	0,68
Мінімум	2410317	1233512	16,0	17366	5,15
Максимум	3061390	2618613	20,5	95387	10,25

Отримані статистичні параметри слугують основою для проведення імітаційного моделювання за методом Монте-Карло, що дозволяє врахувати невизначеність та варіативність ключових економічних показників. У табл. 3.4 представлено результати такого аналізу, які відображають розподіл прогнозованих значень обсягів капіталу в банківських активах за оптимістичним, базовим і песимістичним сценаріями.

Сценарне моделювання виступає потужним інструментом для делімітації меж фінансової волатильності, формуючи багатогранне бачення траєкторій вітчизняного банківського сектору.

Таблиця 3.4 – Сценарний аналіз результатів імітаційного моделювання

Показники	Сценарії		
	Песимістичний	Оптимістичний	Імовірний
Обсяг капіталу, зосередженого у банківських активах, млн грн	2·410·317	3·061·390	2·735·853,5
Залучений банками капітал, млн грн	1·233·512	2·618·613	1·926·062
Середня відсоткова ставка, %	13,5	20,5	15,5
Чистий прибуток банків, млн грн	56·376	120·666	95·387
Рентабельність активів, %	5,15	10,25	7,7

Завдяки синергії методу Монте-Карло та сценарного підходу, аналітики отримують надійний фундамент для стратегічного передбачення. На одному полюсі прогнозу – оптимістичний вектор, що передбачає кумуляцію капіталу в активах понад відмітку 3 трлн грн, що базується на прискоренні рентабельності та активному нарощенні депозитних портфелів. На противагу йому, песимістична проекція візуалізує ризики стиснення ресурсів та падіння доходності, тоді як базовий варіант транслює найбільш вірогідний сценарій за умови збереження діючої ринкової кон'юнктури.

Трансформаційний вектор розвитку фінансових установ сьогодні визначається не лише пасивним очікуванням майбутнього, а й активним проєктуванням цільових орієнтирів. В роботі деталізовано стратегічні цілі, покликані мінімізувати вплив глобальних макроекономічних викликів на стійкість фінансової системи України. Цей перехід від прогнозування до активного управління вимагає впровадження інноваційних ініціатив, які стануть запорукою зміцнення сектору в умовах безперервних трансформацій та зовнішніх шоків.

Ключовим кейсом у практичній реалізації цих стратегій є досвід АТ КБ «Приватбанк», чия бізнес-модель інтегрує в себе найбільш перспективні ініціативи плану трансформації. Адаптивність управлінських підходів банку дозволяє не просто реагувати на зміни, а превентивно вибудовувати стійку архітектуру бізнес-процесів. Розгляд цих аспектів дає можливість масштабувати успішні практики на весь банківський ринок, підвищуючи його загальну імуностійкість та інвестиційну привабливість. (рис 3.4).

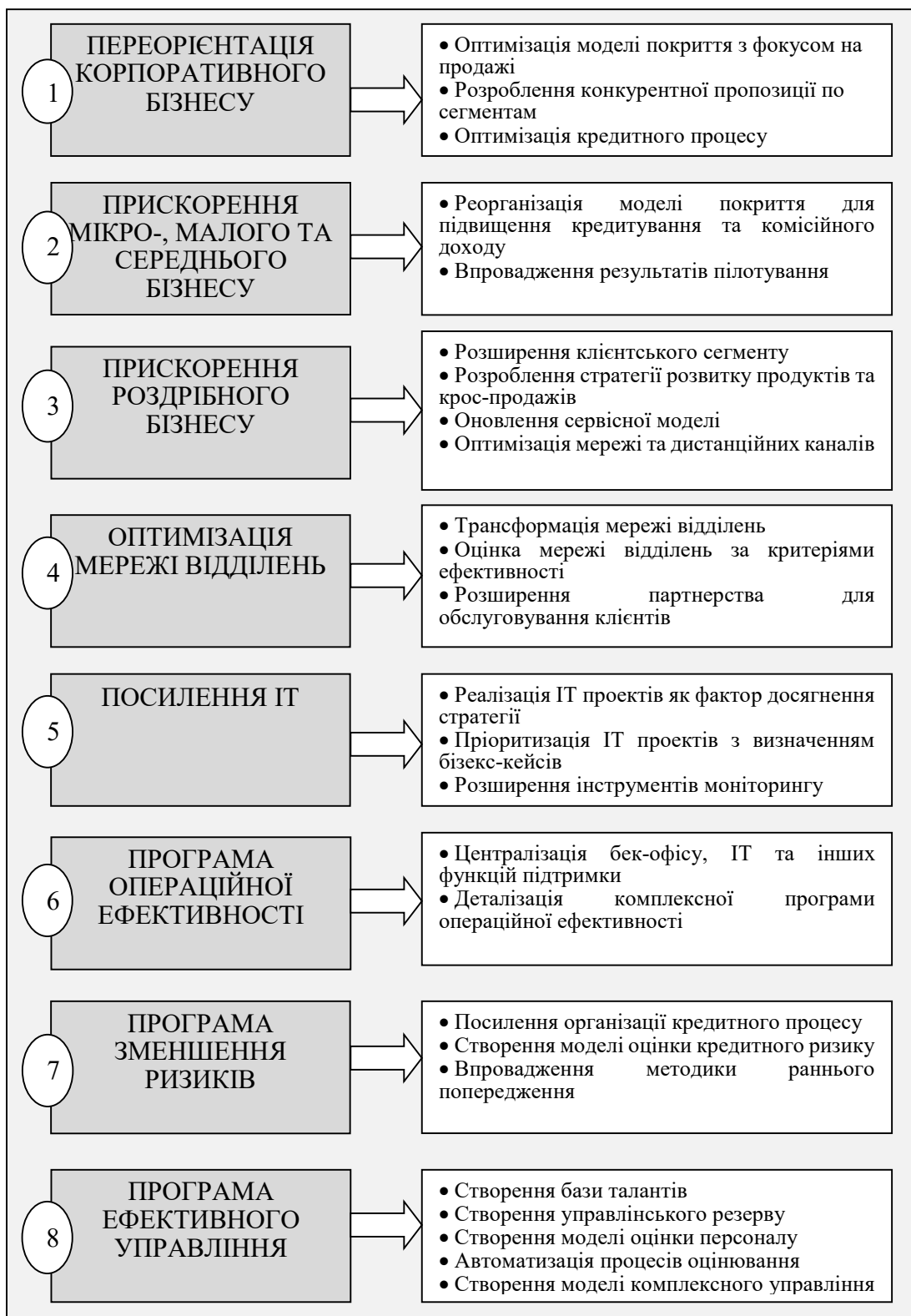


Рисунок 3.4 – Шляхи реалізації обраної бізнес-моделі АТ КБ «Приватбанк»

Національний банк України готується до значного оновлення нормативно-правової бази для всіх піднаглядних суб'єктів (банків, платіжних установ, фінансових компаній, страхових посередників) з січня 2025 року. Ці зміни

охоплюють широкий спектр сфер, від відновлення ключових інструментів фінансової стабільності до посилення вимог корпоративного управління та внутрішнього контролю, зокрема для фінансових компаній.

Для банківського сектора ключовою подією 2025 року стане відновлення стрес-тестування. Відповідно до затвердженого "Технічного завдання", ця оцінка стійкості охопить 21 банківську установу, які сукупно володіють понад 90% активів усієї банківської системи. Це є важливим кроком для підтвердження фінансової стійкості банків після перерви. Іншим важливим нововведенням є запровадження нових підходів до оцінки мінімального розміру ризику розрахунку, який банки та банківські групи мають покривати капіталом. Цей процес буде поетапним, вимагаючи від банків завершити розробку внутрішніх документів до 31 жовтня 2025 року, а від банківських груп – до 31 березня 2026 року.

Окрім регуляторних змін щодо капіталу та стрес-тестування, НБУ також зосереджує увагу на кіберзахисті. Планується перегляд та оновлення деяких чинних норм, що стосуються функціонування системи кіберзахисту та контролю за станом інформаційної безпеки в українській банківській системі. Це відображає зростаючу важливість захисту фінансової інфраструктури в сучасному цифровому світі. Загалом, анонсовані кроки НБУ сигналізують про повернення до стандартних, посилених наглядових практик та гармонізацію регуляторних вимог в усьому фінансовому секторі.

За результатами стрес-тестування для кожного банку буде визначено необхідні рівні достатності нормативів капіталу. Якщо ці розрахункові рівні виявляться вищими за нормативні, банку потрібно буде скласти програму капіталізації/реструктуризації. Виконання цих програм забезпечить дотримання встановлених вимог та захистить банки від неплатоспроможності навіть за кризових умов. Інформація про результати буде оприлюднена наприкінці 2025 року.

ВИСНОВКИ

В першому розділі роботи досліджено, що сучасна наукова думка розглядає регулювання не як сукупність обмежень, а як динамічний механізм адаптації банківської системи до сучасних ризиків, де органи нагляду забезпечують паритет між прибутковістю приватного капіталу та суспільною необхідністю фінансової стабільності. Теоретичний базис дослідження дозволив трактувати банківську діяльність як суверенний процес розпорядження фінансовими ресурсами соціуму, що діє в межах законодавчого поля та під жорстким наглядом державних інституцій. Узагальнення наукових поглядів виявило чотири фундаментальні парадигми розуміння банківського бізнесу: функціональну, виробничу, інституційну та портфельну. Сьогодні банк слід розглядати передусім як платформу для мінімізації транзакційних витрат клієнтів та нейтралізації інформаційної асиметрії через механізми управління ризиками.

Особливу увагу приділено аналітичному забезпеченню банківського менеджменту. Ефективність фінансової моделі установи прямо залежить від якості діагностики її господарської діяльності. Пріоритетними сферами дослідження визначено пошук прихованих резервів зростання доходності, ревізію витратних статей та аудит раціональності грошових потоків, що в сукупності визначає реальну фінансову стійкість банку.

Встановлено, що життєздатність комерційних банків нерозривно пов'язана з дієвістю пруденційного регулювання. Ефективність управління діяльністю комерційних банків великою мірою залежить від дієвості системи регулювання банківського сектору з боку національного регулятора, яким в Україні є Національний банк України.

Національний банк України встановив економічні нормативи для мінімізації системних фінансових ризиків та забезпечення стійкості всієї банківської системи. Ці нормативи є обов'язковим пруденційним інструментом, який вимагає від банків підтримувати адекватний рівень капіталу (H2, H3) для

покриття потенційних збитків від кредитної, ринкової чи операційної діяльності, а також достатній запас ліквідності (Н6), щоб безперебійно виконувати свої зобов'язання перед клієнтами, та інші. Їхня головна мета — захист інтересів вкладників та кредиторів і підтримка суспільної довіри до фінансового сектору як основи для здорового економічного розвитку країни.

У другому розділі роботи здійснено аналіз регулювання банківського сектору в умовах воєнного стану. Одночасно з оголошенням воєнного стану, НБУ оперативно відреагував, ухваливши низку ключових регуляторних рішень, зокрема Постанову № 18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» від 24 лютого 2022 року.

З лютого 2022 року НБУ запровадив жорстку фіксацію офіційного обмінного курсу (29,25 грн.), а також адміністративні та валютні обмеження для забезпечення макрофінансової стабільності. Ключовою зміною став перехід до режиму керованої гнучкості обмінного курсу у жовтні 2023 року, що дозволило курсу рухатися під впливом ринкових факторів при активному втручанні НБУ для згладжування коливань.

В роботі виконано оцінка діяльності АТ КБ «ПриватБанк» в контексті банківського регулювання та ефективності управління, що безпосередньо впливає на його системну стійкість та здатність виконувати вимоги НБУ.

Отже, активи ПриватБанку протягом 2020–2024 років демонстрували стабільне та значне зростання, але їхня структура зазнала кардинальної трансформації після лютого 2022 року. До війни активи були більш збалансовані, проте в умовах воєнного стану та високої облікової ставки НБУ основну частку активів становили депозитні сертифікати НБУ та Облігації внутрішньої державної позики (ОВДП). Водночас, частка кредитного портфеля зростала повільно, оскільки банк був обережний у кредитуванні через високі військові ризики. Протягом 2020–2024 років структура пасивів та власного капіталу ПриватБанку засвідчила його домінуючу роль як надійного акумулятора коштів і джерела високої фінансової стійкості. Зобов'язання Банку зросли більш ніж на 100%, причому абсолютно домінуючою їхньою складовою залишаються кошти

клієнтів, частка яких у ресурсній базі перевищує 80% (станом на середину 2024 року, понад 580 млрд грн), що свідчить про високу довіру населення та бізнесу. Водночас, Власний капітал Банку також значно зміцнився (майже на 88%) завдяки рекордній прибутковості у 2023–2024 роках (прибуток за 2024 рік – понад 81 млрд грн), що дозволило Банку не лише зберегти, але й значно перевищити регулятивні нормативи капіталу (Н2), демонструючи значний запас міцності та фінансової стабільності в умовах воєнного стану.

У період 2020–2024 років показники рентабельності активів (ROA) та капіталу (ROE) ПриватБанку демонстрували виняткову стійкість та відновлення, що зробило банк лідером за прибутковістю в Україні. До початку повномасштабної війни (2020–2021) банк мав високі показники, характерні для його великого масштабу та ефективності. У 2022 році, незважаючи на формування значних резервів під кредитні ризики, пов'язані з війною, банк зберіг фінансову стійкість. Однак, 2023–2024 роки стали періодом рекордного зростання: ПриватБанк суттєво наростив прибуток (наприклад, прогнозований прибуток до оподаткування за 2024 рік перевищив 80 млрд грн), що забезпечило надзвичайно високі рівні ROA та особливо ROE, які часто перевищували довоєнні показники та були значно вищими за середні по системі.

Цей високий рівень рентабельності, що виражається у показниках ROA та ROE, був зумовлений кількома ключовими факторами. По-перше, масштабне зростання чистого процентного доходу: завдяки значному обсягу ліквідності та високій обліковій ставці НБУ у 2022–2023 роках, банк отримував високий дохід від розміщення коштів у високодохідних безризикових активах (деPOSITНИХ сертифікатах НБУ та ОВДП). По-друге, ПриватБанк як найбільший банк із великою часткою пасивів від населення має нижчу середню вартість залучення ресурсів порівняно з конкурентами. По-третє, покращення якості кредитного портфеля та розформування частини резервів, сформованих на початку війни (внаслідок стабілізації економічної ситуації), також позитивно вплинуло на чистий фінансовий результат і, відповідно, на ROE та ROA.

Загалом, регулювання фінансової діяльності ПриватБанку Національним банком України (НБУ) у період 2020–2024 років, включаючи фазу воєнного стану, можна оцінити як високоефективне та адекватне викликам. Це підтверджується тим, що банк не лише зберіг, але й суттєво зміцнив свою фінансову стійкість, постійно демонструючи значний запас міцності над усіма пруденційними нормативами, особливо щодо достатності капіталу (H2) та ліквідності (LCR, NSFR). Регуляторні вимоги НБУ, зокрема щодо консервативного підходу до формування резервів у 2022 році, запобігли дестабілізації в умовах високих ризиків, а подальший контроль забезпечив спрямування рекордних прибутків 2023–2024 років (отриманих переважно від безризикових інструментів, таких як сертифікати НБУ та ОВДП) на подальше зміцнення капітальної бази. Таким чином, регулювання успішно забезпечило системну надійність найбільшого банку країни.

Водночас, ефективність регулювання проявилася і в стимулюванні макрофінансової стійкості через діяльність ПриватБанку. Вимоги НБУ, разом із високою обліковою ставкою, опосередковано сприяли тому, що Банк став ключовим фінансовим агентом для держави: він масово розміщував надлишкову ліквідність у державних цінних паперах (ОВДП), що було критично важливим для фінансування бюджетного дефіциту в умовах війни. Це демонструє, що регулювання не лише контролювало ризики самого банку, але й використовувало його системну важливість для підтримки загальної фінансової стабільності та забезпечення безперервності розрахунків. Як наслідок, регуляторний нагляд ефективно поєднав принцип безпеки з принципом підтримки економіки.

Стратегічний розвиток установи має базуватися на пошуку унікальної бізнес-конфігурації, що максимально використовує існуючі конкурентні переваги. Для державних фінансових гігантів, таких як «Приватбанк», ключовим пріоритетом стає спеціалізація на реалізації національних програм підтримки економіки. Такий підхід у пруденційному нагляді є відносно новим, проте

критично необхідним для синхронізації банківського сектору з державними інтересами.

У роботі запропоновано авторську методику обрання оптимальної бізнес-моделі на засадах кластерного аналізу. В основу алгоритму покладено інструменти прямого впливу, якими менеджмент банку може оперувати безпосередньо. Це дозволяє уникнути викривлень, спричинених зовнішніми факторами, та зосередитися на внутрішній операційній ефективності кожного кластера.

Для точної типізації банків у межах кластерів використано спектр індикаторів результативності: від співвідношення витрат до доходів до чистого комісійного прибутку та результативності торгових операцій. Додатково враховувалися показники динаміки балансових статей та інтегральні коефіцієнти, такі як прибутковість активів (ROA) і капіталу (ROE), що дає повну картину фінансового «здоров'я» установи.

Фінальним висновком роботи є твердження, що майбутнє банківського менеджменту – у гнучкому поєднанні консервативного ризик-контролю та агресивних технологічних інновацій. Реалізація запропонованих заходів щодо трансформації бізнес-процесів АТ КБ «Приватбанк» дозволить не лише зміцнити позиції установи, а й стати драйвером відновлення всієї банківської системи України в післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 р. №679. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>
2. Барановський О. Рекомендації МВФ та світового банку для інститутів банківського нагляду з реагування на кризові ситуації. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. №5. С.246–269.
3. Богдан Б. В., Шуліка Є. Є. Банківська діяльність та банківські послуги: питання термінологічного співвідношення та взаємозв'язку. *Наукові записки. Серія: право*. 2023. №14. С. 272–277.
4. Боярко І., Вовчак О., Рудевська В., Хуторна М. Концептуалізація мезопруденційного банківського нагляду і регулювання з позиції формування ефективної бізнес-архітектури банківського сектору. *Фінансовий простір*. 2022. №2 (46). С. 57–67.
5. Березовик В. М., Свистун А. О., Хмеловський Т. Г. Вплив глобальних фінансових тенденцій на стабільність банківського сектору України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12700439>
6. Веретельніков І. Світові моделі державного регулювання банківського сектору. *Державне будівництво*. 2023. № 1(33). С. 148–162.
7. Дудукалова О., Матвієнко Г. Впровадження Базель III для збільшення стійкості банківської системи: особливості та нововведення. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. С. 1–12
8. Кичинська А.. Базельський комітет з питань банківського нагляду та його роль в регулюванні банківських правовідносин. *Наука і техніка сьогодні*. 2023 №11 (25). С. 1–12
9. Лобова О., Москалюк М. Практика використання інструментів регулювання банківської діяльності в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. С. 1–12
10. Нагорний П. Д. Трансформаційні підходи до реформування банківського

нагляду. *Трансформаційна економіка*. 2024 №2 (07), С. 55–62.

11. Петрук О. М., Петрук А. О. Теоретичні засади забезпечення безпеки операцій банків з похідними фінансовими інструментами. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 3 (101). С. 87–98.

12. Пуш А., Мігус І., Наконечна Н. Основні моделі корпоративного управління в банківських установах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2 (74). С.204–216.

13. Реверчук С., Творидло О. Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. С.1–12

14. Руда О. Л. Банківський нагляд та його вплив на банківську систему України. *Агросвіт*. 2022. №5–6. С. 15–23.

15. Соловйов В. І. Сучасний стан банківської безпеки України. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2011. № 4. С. 79–82.

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

17. Шпильовий В. А., Фімяр С. В. Концептуальні підходи до визначення сутності банківської діяльності в умовах модернізації економічної системи. *Агросвіт*. 2015. № 13. С. 14–18.

18. Ушакова О. А. Банківські операції: навч. посіб. Рівне. НУВГП, 2021. 226 с.

19. Арбузов С.Г. Банківська енциклопедія /С.Г. Арбузов, Ю.В. Колобов, В.І. Міщенко,С.В. Науменкова.. К.: Центр наукових досліджень НБУ: Знання. 2011. 504 с.

20. Васюренко О.В. Банківські операції: навч.посібн. / О.В. Васюренко. К.: Тво "Знання", КОО, 2006. 255 с.

21. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. №2121-III. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>

22. Примостка Л. О. Банківські ризики. Теорія та практика управління: монографія. Київ. КНЕУ, 2008.

23. Лещенко В. В. Організація системи банківського нагляду: структура, моделі, проблеми регулювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 6. С. 132–136. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2016/27.pdf
24. Ганзюк С.М., Голубєва Н.С., Бяла Г.Г. Практика здійснення дистанційного нагляду НБУ за діяльністю банків в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С.705-711.
25. Швець Н. Р. Формування нових правил та принципів банківського нагляду в Україні : монографія. Чернівці. Чернівець. нац. ун-т, 2009. 360 .
26. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова НБУ від 24.02.2022 № 18. https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18
27. Про затвердження Положення про здійснення банками фінансового моніторингу:Постанова Національного банку України № 65 від 19.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20#Text>
28. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні: постанова Правління Національного банку України від 03.02.2020 р. № 368. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>.
29. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : постанова Правління Національного банку України від 30.06.2016 р. № 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>.
30. Любунь О.С., Раєвський К.Є. Банківський нагляд. К.: *Центр навчальної літератури*, 2005. 416 с.
31. Руда О.Л. Банківський нагляд та його вплив на банківську систему України. *Агросвіт*. 2022. № 5-6. С. 15-23.
32. Міщенко В.І., Науменкова С.В. Банківський нагляд: підруч. К.: Центр наук. досліджень НБУ: Ун-т банк. справи НБУ, 2011. 498 с
33. Мозговий О., Павлюк О. Формування концепції ризик-орієнтовного банківського нагляду в країнах центральної та Східної Європи. *Міжнародна економічна політика*. 2020. № 1–2. С. 137–152.

34. Вовчак О.Д., Канцір В.С., Канцір І.А. Фінансовий моніторинг як економіко-правовий метод протидії тероризму. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. № 2 (29). С. 339–347
35. *Антилегалізаційний фінансовий моніторинг: ризик-орієнтований підхід*: монографія / О.О. Глущенко, І.Б. Семеген; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Р.А. Слав'юка. К.: УБС НБУ, 2014. 386 с.
36. Сисоєва Л.Ю., Нагаєвич М.В. Банківський нагляд та банківське регулювання: аналіз теоретичних засад. *Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ*, 2012. № 2. С.55–64.
37. Сова О.Ю., Завадська О.О. Місце фінансового моніторингу в системі банківського нагляду. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2020. №1(5), С. 56-67. URL: <https://doi.org/10.32750/2020-0105>
38. Мороз Н., Червінська О., Наквацький М. Розвиток банківського сектору України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-41>
39. Статистична інформація Державної служби статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk>
40. Статистичні дані Державної служби фінансового моніторингу України. URL: <https://fiu.gov.ua/.gov.ua>
41. Статистичні дані Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>
42. Financial Soundness Indicators: Compilation Guide. International Monetary Fund. Washington, D.C. 2006. 218 p. URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fsi/guide/2006/index.htm>.
43. АТ КБ «Приватбанк»: офіційний веб-сайт. URL: <https://privatbank.ua/>