

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет фінансів

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

«Корпоративні фінанси»

Галузь знань

07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність

072 «Фінанси, банківська справа та
страхування»

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **“Особливості організації фінансів банку”**

здобувача Кислицької Поліни Олегівни

Науковий керівник: к.е.н., доц. Ковбаса В. А.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
д.е.н., проф. Терещенко О.О

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСІВ БАНКУ	
.....	7
1.1 Поняття та сутність банку	7
1.2 Принципи та методичні підходи до організації фінансів банку.....	17
1.3 Особливості управління фінансами банківських установ	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСІВ НА ПРИКЛАДІ	
"ПРИВАТБАНК"	33
2.1 Загальна характеристика та місце "ПриватБанк" у банківській системі України	33
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників банку за 2021-2024 роки	36
2.3 Дослідження підходів до організації фінансів у "ПриватБанк"	40
2.4 Вплив регуляторної політики на фінансовий стан банку	43
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСІВ У	
БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ.....	49
3.1 Проблеми організації фінансів у банках в сучасних воєнних умовах	49
3.2 Оптимізація механізмів управління фінансами банку.....	51
3.3 Напрями вдосконалення та оптимізації фінансового менеджменту банківських установ.....	55
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Актуальність роботи. У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, посиленої воєнними діями, банківський сектор України стикається з новими викликами щодо ефективної організації фінансів. Зростання фінансових ризиків, волатильність грошово-кредитного ринку, ускладнення доступу до зовнішнього капіталу, зниження платоспроможності населення та бізнесу – усе це вимагає від банківських установ гнучкого і стратегічно обґрунтованого підходу до управління фінансовими ресурсами.

Особливості організації фінансів банку охоплюють систему формування, розподілу та використання грошових коштів, управління активами та пасивами, оптимізацію прибутковості та витрат, забезпечення ліквідності й платоспроможності. В умовах кризової економіки ці аспекти набувають пріоритетного значення, оскільки визначають здатність банків підтримувати стабільність, виконувати зобов'язання перед клієнтами й інвесторами та залишатися конкурентоспроможними на фінансовому ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Широке коло питань, пов'язаних із дослідженням процесів планування банківської діяльності, зокрема проблеми ефективного використання фінансових ресурсів, визначення раціональних підходів до методики та інструментального аналізу виконання банківських планів, знайшло своє відображення в наукових працях як зарубіжних, так і вітчизняних економістів.

Зокрема, вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних основ банківського планування зробили такі західні дослідники, як Е. Долан, Дж. Кейнс, М. Фрідман, І. Фішер, Дж. Сінкі, а також вітчизняні науковці: Л. Г. Батракова, О. В. Дзюблюк, А. М. Мороз, М. І. Савлук, Б. Берман, П. Роуз, І. Ларіонова, А. Герасимович, С. Козьменко, В. Міщенко, А. Пересада, Л. Примостка, Н. Шелудько, Ф. Шпіг.

Їхні праці присвячені аналізу стратегічного та оперативного планування в банках, вдосконаленню методів оцінювання ефективності банківських процесів, а

також адаптації фінансового менеджменту банківських установ до умов економічної нестабільності та трансформаційних змін. Це дозволяє використовувати їхній науковий доробок як методологічну основу для подальшого дослідження та вдосконалення фінансової організації банку в сучасних умовах.

Наукові дослідження підтверджують, що ефективна організація фінансової діяльності банку є важливою передумовою його сталого розвитку та захисту від внутрішніх і зовнішніх фінансових загроз. Особливої актуальності ця тема набуває у контексті воєнного стану в Україні, коли банки виконують не лише економічну, а й соціальну функцію, зокрема щодо підтримки громадян, бізнесу та обороноздатності держави.

Таким чином, дослідження організаційних засад фінансової діяльності банку, виявлення її проблемних аспектів та обґрунтування шляхів удосконалення є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору, що й визначає актуальність обраної теми дипломної роботи.

Метою дослідження є комплексне дослідження теоретичних та практичних основ організації фінансів банку та розробка пропозицій щодо її вдосконалення в умовах сучасних економічних викликів.

У межах дослідження поставлено такі *завдання*:

- розглянути поняття та сутність банку;
- дослідити принципи та методичні підходи до організації фінансів банку;
- визначити особливості управління фінансами банківських установ;
- надати загальну характеристику та визначити місце "ПриватБанк" у банківській системі України;
- провести аналіз фінансово-економічних показників банку за 2021-2024 роки;
- здійснити дослідження підходів до організації фінансів у "ПриватБанк";
- проаналізувати вплив регуляторної політики на фінансовий стан банку;

- визначити проблеми організації фінансів у банках в сучасних воєнних умовах;
- здійснити оптимізацію механізмів управління фінансами банку;
- запропонувати напрями вдосконалення та оптимізації фінансового менеджменту банківських установ.

Об'єктом дослідження є процес організації фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження виступає сукупність організаційно-економічних відносин, методів і механізмів формування, управління та використання фінансових ресурсів банку.

Висунуто *гіпотезу*, згідно з якою раціональна організація фінансів банку в умовах воєнного стану та економічної нестабільності дозволяє підвищити ефективність його діяльності, забезпечити стабільність грошових потоків, знизити фінансові ризики та сприяти досягненню стратегічних цілей.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс *методів дослідження*: теоретичні – аналіз і узагальнення наукової літератури з банківської справи та фінансів, систематизація концепцій і підходів до організації фінансової діяльності; емпіричні – аналіз фінансової звітності, коефіцієнтний аналіз діяльності банку, аналіз динаміки основних фінансових показників.

Практична значущість роботи полягає в тому, що результати дипломної роботи можуть бути використані банківськими установами, зокрема фінансовими менеджерами, аналітиками та стратегами для оптимізації фінансового управління, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів у кризовий період.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі було визначено теоретико-методологічні основи організації фінансів банківських установ. Розглянуто сутність фінансів банку, їх функції, принципи організації, структуру та роль у забезпеченні фінансової стабільності та конкурентоспроможності банку. Особлива увага приділялася ролі

фінансового менеджменту в системі управління банківськими ресурсами, а також інструментам, які використовуються для ефективного управління активами, пасивами та прибутковістю банківських операцій.

У другому розділі нами було проведено практичний аналіз фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк» як одного з провідних системних банків України. Проаналізовано динаміку та структуру активів і пасивів, оцінено ліквідність, прибутковість та фінансову стійкість банку у 2021–2023 роках. Було встановлено, що в умовах воєнного стану ПриватБанк демонструє адаптивну здатність до нових викликів, зберігаючи високий рівень прибутковості за рахунок операцій із державними цінними паперами, проте це супроводжується зниженням активності у сфері кредитування реального сектору.

У третьому розділі досліджено сучасні виклики, з якими стикається банківський сектор України. Детально проаналізовано проблеми організації фінансів банків у сучасних воєнних умовах: зростання частки проблемних кредитів, нерівномірність доступу до ліквідності, домінування державного боргу у структурі активів, кіберзагрози, регуляторна нестабільність, збільшення витрат на фінансовий моніторинг і скорочення регіональної присутності банків. Окрему увагу приділено напрямку вдосконалення фінансового менеджменту, включно із цифровізацією, інноваційними фінтех-рішеннями, покращенням систем управління ризиками та зміцненням капіталізації банків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСІВ БАНКУ

1.1 Поняття та сутність банку

У сучасних умовах розвитку фінансового ринку України особливої уваги заслуговує формування та вдосконалення інститутів, які виконують роль професійних учасників цього ринку, діючи як фінансові посередники. Серед найважливіших і найбільш активних суб'єктів фінансового ринку варто виокремити банківські установи.

Фінансові корпорації – це спеціалізовані організації, що здійснюють фінансові операції або допоміжну діяльність у фінансовому секторі. До цієї категорії належать Національний банк України, комерційні банки, страхові компанії, кредитні установи, недержавні пенсійні фонди та інші фінансові організації.

Банки є частиною фінансових корпорацій, які належать до підсектору депозитних корпорацій і виконують посередницькі функції, зокрема залучення та розподіл фінансових ресурсів, випуск депозитних зобов'язань та інших фінансових інструментів [21].

Важливим аспектом регулювання фінансових установ є Закон України "Про фінансові послуги та фінансові компанії", який визначає фінансову установу як юридичну особу, що надає одну або кілька фінансових послуг та зареєстрована у відповідному державному реєстрі [21].

До таких установ відносяться банки, кредитні спілки, лізингові компанії, страхові організації, інвестиційні фонди та інші юридичні особи, основною діяльністю яких є надання фінансових послуг (Рисунок 1.1).

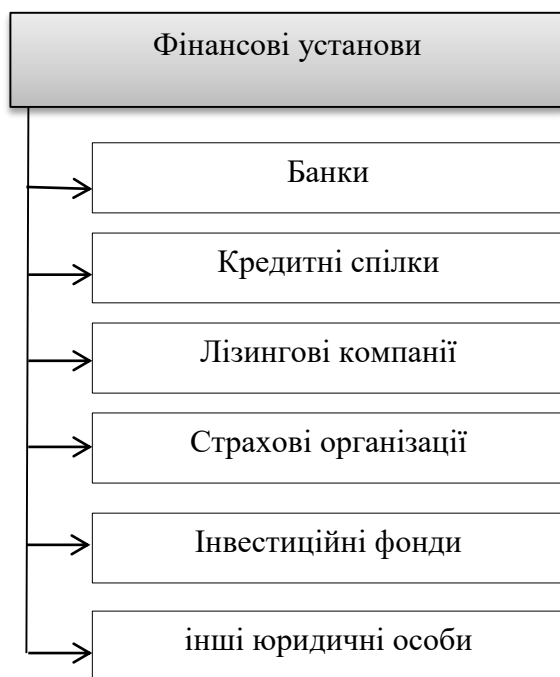


Рисунок 1.1 – Класифікація фінансових установ відповідно Закону України " Про фінансові послуги та фінансові компанії" [21]

До таких послуг належать операції з емісії та обслуговування платіжних інструментів, валютні операції, фінансовий лізинг, кредитування, страхові послуги, управління активами, факторинг та інші фінансові операції.

Слово «банк» має свої витоки з італійського терміна «banco», що в перекладі означає лаву або стіл, на якому середньовічні італійські міняйли – «bancherii» – розкладали монети. Згодом їхня діяльність вийшла за межі обміну валюти і включала приймання грошей на зберігання та видачу позик.

Саме так сформувалась перша форма банківської справи – із можливістю здійснення розрахункових операцій, надання кредитів і прийняття депозитів. Перший банк, як вважається, був створений у Венеції у 1171 році. До XIV–XV століть банкіри вже відігравали суттєву роль у суспільстві [26].

У старофранцузькій мові слово «banque» означало те саме, що й італійське «banco» – «лавка міняйли». До середини XVIII століття не проводилось розмежування між комерційними й центральними банками. Перша така установа –

центральный банк – з'явилась у 1668 році в Швеції (Ріксбанк), а у 1694 році був заснований Банк Англії [29].

Законодавче закріплення поняття «банк» в УРСР та незалежній Україні відбулося поступово. Так, у ст. 2 Закону УРСР «Про банки і банківську діяльність» від 20 березня 1991 року № 872-XII (втратив чинність) [3] банк визначався як установа, що здійснює кредитування суб'єктів господарювання і громадян за рахунок залучених коштів підприємств, установ, населення та інших ресурсів, а також проводить розрахунково-касове обслуговування, валютні операції тощо. Банкам заборонялося вести діяльність у сфері торгівлі та виробництва матеріальних цінностей, а також здійснювати страхування, окрім страхування ризиків, пов'язаних із валютними, кредитними і процентними операціями.

У Законі України «Про Національний банк України» від 20 травня 1999 року № 679-XIV [20] вже з'являються окремі дефініції для банків і фінансово-кредитних установ. Банк – юридична особа, яка на підставі ліцензії НБУ здійснює залучення вкладів, ведення рахунків, кредитування на умовах самостійного вибору. Фінансово-кредитна установа ж могла здійснювати деякі банківські операції, але без права приймати вклади від населення.

Академік А.О. Селіванов зауважував, що в деяких нормативно-правових актах термін «банк» використовується узагальнено і нерідко ототожнюється з іншими суб'єктами господарювання [38, с. 134].

Законом України «Про банки і банківську діяльність» від 7 грудня 2000 року № 2121-III у ст. 2 банк вже визначено як юридичну особу, що має банківську ліцензію й виключне право надавати банківські послуги [19].

У 2002 році відповідно до Закону України № 2922-III було внесено зміни до ряду нормативних актів, зокрема до Закону про НБУ – терміни «банк» і «фінансова установа» були виключені.

У ст. 1 Закону України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001 року № 2664-III [21] фінансову установу визначено як юридичну особу, що надає фінансові послуги і внесена до відповідного реєстру. До таких установ належать банки, кредитні спілки, лізингові

компанії, страхові компанії та інші суб'єкти з виключною метою – надання фінансових послуг.

У редакції Закону від 14.12.2021 № 1953-IX (чинна з 1 січня 2024 року) уточнено, що не всі особи, які надають супровідні послуги або мають ліцензію, є фінансовими установами.

Наукові підходи до визначення банку розрізняються за правовими системами. Так, за Ніколюк О.В. [38], у континентальній системі права банк розглядається через функціональне наповнення, тоді як англосаксонська модель орієнтована на правові аспекти діяльності, як-от зміст договорів. Т. В. Савелко підкреслює, що у континентальній моделі діяльність банку розглядається крізь призму виконуваних функцій [11, с. 33]. Коваленко Л.О. зауважує, що зміст поняття «банк» у законодавстві України часто обмежується трьома основними операціями, хоч діяльність банків значно ширша [29].

Інші дослідники, як-от Золотарьова О.В., трактують банк як посередника на фінансовому ринку, який акумулює й інвестує кошти задля отримання прибутку [25]. Васюренко Л.Ф. вважає, що українське законодавство спирається на класичний континентальний підхід [9]. За узагальненням Д'яконова І.І., банк у літературі згадується як установа, організація, інститут, підприємство з фінансово-кредитним профілем [13, с. 205].

Згідно з Законом України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» від 18.03.2004 року № 1629-IV, банківське право є одним з пріоритетних напрямів гармонізації. Угода про асоціацію з ЄС (ратифікована Законом України № 1678-VII від 16.09.2014) містить зобов'язання щодо адаптації українського банківського законодавства до *acquis* ЄС [23].

Першим нормативним актом ЄС, який визначив термін «кредитна установа», була Директива Ради 77/780/ЄЕС від 12 грудня 1977 року [23], що визначала її як підприємство, що приймає депозити та видає кредити за власний рахунок. Директива 2000/12/ЄС розширила регламентування цієї сфери, заклавши

правову основу для діяльності банків у ЄС. Вона не поширювалась на центральні банки та деякі спеціалізовані установи.

Нині діє Регламент ЄС № 575/2013 від 26 червня 2013 року, який уточнює визначення кредитної установи як суб'єкта, що приймає кошти на зворотній основі та видає кредити, а також надає інші послуги за певних умов щодо обсягу активів [47].

Узагальнюючи, на основі порівняльного аналізу наукових позицій і чинних норм, пропонується оновити визначення банку в українському законодавстві:

«Банк – це фінансова установа, яка є юридичною особою, утвореною у формі акціонерного товариства або кооперативного банку, має необхідний статутний капітал, веде банківську діяльність на підставі ліцензії та здійснює банківські й фінансові послуги, передбачені статтею 47 цього Закону».

Банки мають низку особливостей, що відрізняють їх від інших суб'єктів господарювання:

- Вони є багатофункціональними установами, що надають широкий спектр фінансових послуг, управляючи грошовими потоками для отримання прибутку.
- Банки належать до фінансових корпорацій і здійснюють діяльність у межах депозитного підсектору, забезпечуючи посередництво у фінансових операціях та залучення капіталу.
- Основним продуктом банків є фінансові послуги, що мають нематеріальну природу та пов'язані з обігом грошових коштів.
- В Україні банки можуть існувати виключно у формі відкритих акціонерних товариств.
- Їх діяльність носить виробничий характер, оскільки основним результатом є надання кредитів, здійснення розрахункових операцій та фінансових гарантій.
- Банки виконують посередницьку функцію, залучаючи кошти клієнтів та підприємств для їх подальшого розподілу в економіці.

- Робота банківської системи регулюється чинним законодавством, а створення та функціонування банківських установ передбачає дотримання спеціальних вимог та отримання ліцензії Національного банку України.

Банки є складними фінансовими структурами, що виконують важливу роль у економіці, забезпечуючи ефективний розподіл грошових ресурсів та стабільність фінансової системи.

У науковій економічній думці банк розглядається з різних точок зору: як торговельна та кредитна установа, фінансовий посередник, інформаційний центр та агент на фінансових ринках (Рисунок 1.2).

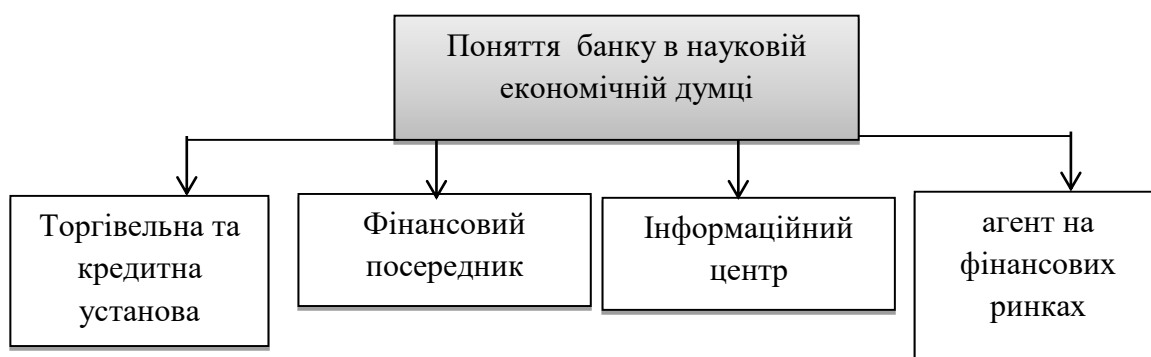


Рисунок 1.2 – Поняття банку в науковій економічній думці [48, 51,16]

Ефективне функціонування банківських установ значною мірою залежить від їх фінансової організації, що включає наявність достатнього капіталу, розвиненого фінансового механізму та здатності до ефективного управління фінансовими потоками.

Фінансова система держави охоплює взаємопов'язані компоненти, які регулюють рух фінансових ресурсів між економічними суб'єктами. Вона включає фінансову інфраструктуру (правову, платіжну та розрахункову системи), фінансові інститути (банки, страхові компанії, кредитні спілки, інвестиційні компанії) та фінансові ринки (фондові, валютні, позикові, ринки похідних фінансових інструментів). Фінансовий ринок відіграє центральну роль у функціонуванні всієї

системи, координуючи фінансові потоки та забезпечуючи ефективний перерозподіл капіталу.

Фінансові посередники, включаючи банки, виконують критично важливу функцію – забезпечення доступу до фінансових ресурсів, підвищення ліквідності та зниження ризиків для інвесторів і позичальників. Банки, зокрема, виступають і покупцями, і продавцями фінансових активів, що створює гнучку систему розподілу ресурсів на фінансовому ринку.

Фінанси банків – це система економічних взаємозв'язків, що регулюють рух грошових коштів у межах банківської установи для забезпечення її функціональної діяльності. Вони охоплюють процеси розподілу, управління та використання капіталу, доходів та фінансових фондів. Матеріальним проявом фінансової діяльності банку є його фінансові ресурси, без яких неможливо ефективно здійснювати посередницькі операції на фінансовому ринку [9].

Зважаючи на ринкову концепцію фінансів суб'єктів господарювання, розроблену західними дослідниками, можна розглядати фінанси банків як сукупність механізмів і методів, що спрямовані на досягнення максимального прибутку або збільшення вартості банківського капіталу. Фінанси банків відображають грошові потоки, які мають чітко визначені обсяги, часові рамки та спрямування.

Для ефективної роботи банку на фінансовому ринку критичною є узгодженість між вхідними та вихідними грошовими потоками, що забезпечує стабільність, платоспроможність і ліквідність установи.

Формально фінанси банку проявляються у вигляді доходів, витрат, накопичень, відрахувань та інших операцій, що відображають рух грошових коштів і водночас є матеріальним вираженням фінансових взаємозв'язків.

Ефективне функціонування банківського сектору вимагає узгодженості вхідних і вихідних фінансових потоків, що забезпечує стабільність, ліквідність і прибутковість банківської діяльності. Тому банки відіграють ключову роль у підтримці економічної стабільності держави, сприяючи ефективному розподілу фінансових ресурсів та розвитку фінансового ринку.

Зокрема, це грошові відносини між різними учасниками фінансової системи, що формуються в процесі обігу, перерозподілу та використання капіталу:

- Ініціаторами створення банку під час формування його статутного капіталу, що є ключовою передумовою для початку функціонування банківської установи.
- Банками та їхніми засновниками (акціонерами) стосовно випуску та розповсюдження акцій, створення резервного капіталу, розподілу отриманих прибутків, нарахування та виплати дивідендів. Цей вид відносин є надзвичайно важливим, оскільки значна частина банків функціонує у форматі відкритого акціонерного товариства.
- Банками та їхніми клієнтами (юридичними та фізичними особами) у сфері депозитних, кредитних та інших операцій, що регулюють рух грошових потоків.
- Банківськими установами та Асоціацією українських банків (АУБ) у процесі координації загальних питань, регулювання банківської діяльності та правового захисту сектору.
- Банками та Національним банком України (НБУ) в контексті кореспондентських рахунків, отримання ліцензій, регулювання діяльності, отримання фінансування, здійснення рефінансування, проведення валютних операцій тощо.
- Банками та їхніми регіональними відділеннями, філіями й представництвами щодо фінансування операційних витрат, розподілу прибутку, бухгалтерського обліку та формування консолідованої фінансової звітності.
- Банками та їхнім персоналом у питаннях оплати праці, нарахування бонусів, формування фондів матеріального стимулювання, випуску та розміщення цінних паперів, виплати дивідендів за акціями та процентів за облігаціями.
- Банками та підприємствами щодо тимчасового розміщення вільних коштів, кредитування та інвестування фінансових ресурсів. Ці відносини підпадають під державне регулювання, що здійснюється через НБУ.

- Банківськими структурами та афілійованими організаціями, а також учасниками фінансово-промислових груп, холдингів, корпорацій у питаннях внутрішнього перерозподілу фінансових потоків, спільного фінансування проєктів, мінімізації податкового навантаження, запобігання фінансовим ризикам та забезпечення корпоративної безпеки.

- Банками та державними органами в аспекті сплати податкових зобов'язань, єдиного соціального внеску до Пенсійного фонду та можливих штрафних санкцій.

- Банками та іншими фінансовими установами щодо здійснення міжбанківських операцій, депозитних, кредитних, комісійних і посередницьких операцій.

Зазначені групи фінансових взаємовідносин визначають ключові принципи діяльності банківських установ. Незважаючи на різноманіття цих відносин, їх об'єднує одна спільна матеріальна основа – рух грошових коштів банку.

Саме через циркуляцію фінансових ресурсів формується статутний капітал, відбувається старт операційної діяльності, створюються резервні фонди, здійснюється кредитування, інвестування та формування прибутку, що, у свою чергу, забезпечує виплату дивідендів акціонерам.

Ці процеси залежать від ряду ключових факторів:

- Організаційно-правова структура банку, яка визначає обсяги та механізм формування капіталу, порядок розподілу прибутку, систему виплати дивідендів, а також рівень відповідності банку вимогам НБУ щодо ліквідності, інвестиційної діяльності та капіталізації.

- Специфіка функціонування банківського сектору, що полягає у залученні фінансових ресурсів від інвесторів та подальшому їх розміщенні у вигляді кредитних інструментів. Відмінність банківського бізнесу полягає у необхідності збалансування ризиків, ліквідності та прибутковості, що створює додану вартість фінансових операцій.

- Вимоги Національного банку України, які регламентують діяльність банківських установ та впливають на їхню фінансову стійкість.

Фінанси банку – це сукупність грошових ресурсів банківської установи, які формуються, розподіляються та використовуються в процесі надання банківських послуг. Вони охоплюють як власні кошти банку, так і залучені та запозичені ресурси, що використовуються для фінансування активних операцій [13].

В таблиці 1.1 наведемо класифікацію фінансів банку.

Таблиця 1.1 – Класифікація фінансів банку [30]

Критерій класифікації	Види фінансів
За джерелом походження	• Власні • Залучені • Запозичені
За функціональним призначенням	• Операційні • Інвестиційні • Резервні • Страховочні
За строком використання	• Короткострокові • Середньострокові • Довгострокові
За формою розміщення	• Кредити • Інвестиції • Операції з цінними паперами
За сферою обігу	• Внутрішні • Зовнішні

Таким чином, фінанси банків є невід’ємною складовою фінансової системи України, що має як реальний, так і теоретичний зміст. Їхня структура є складнішою, ніж у більшості інших суб’єктів господарювання, оскільки вони включають ширший спектр грошових операцій і перерозподілу ресурсів.

Основною метою організації фінансів банків є не лише максимізація прибутку чи нарощення капіталу, а й забезпечення фінансової стійкості та ліквідності, що є необхідною умовою для виконання зобов’язань перед клієнтами, партнерами та державними регуляторами.

1.2 Принципи та методичні підходи до організації фінансів банку

Зміни у фінансових взаємовідносинах, що відбулися на початку ХХІ століття, актуалізували необхідність перегляду концептуальних засад банківських фінансів у контексті динамічних змін на глобальному фінансовому ринку. У цьому зв'язку особливого значення набуває формування нових наукових підходів до аналізу діяльності банківських установ та їх фінансових процесів. Зокрема, актуальним завданням є розробка сучасних моделей ефективного управління фінансовими ресурсами банку, що виступає основним чинником забезпечення їх стабільності та безперервного розвитку.

Очевидно, що без належного теоретичного осмислення нових функцій банківських фінансів, їх структурних елементів, а також інструментів і механізмів регулювання неможливо сформулювати ефективний фінансовий механізм, який забезпечуватиме стійке функціонування банківської системи в сучасних умовах. Крім того, сучасна наукова думка у сфері фінансового менеджменту активно досліджує взаємозв'язки між системою управління банківськими фінансами та стабільністю банківського сектора і фінансової системи загалом.

Таким чином, існує об'єктивна потреба в подальшому розвитку науково-теоретичних досліджень з питань управління фінансами банківських установ, спрямованих на підвищення їх стійкості та ефективності функціонування.

Сучасні підходи до управління фінансами банків базуються на ключових принципах, зокрема економічної самостійності, самофінансування, матеріальної зацікавленості, відповідальності, прозорості фінансових результатів, достатнього резервного забезпечення та саморегулювання (Рисунок 1.3).

Всі ці аспекти формують фундамент для розробки ефективних стратегій фінансового управління в банківському секторі, що сприяють його адаптації до сучасних викликів економічного середовища.

Принцип господарської самостійності передбачає надання банківським установам автономії у формуванні фінансової стратегії, визначенні тактичних

підходів та ухваленні рішень щодо напрямів інвестування фінансових ресурсів і видів банківських операцій. Незалежно від форми власності, банки самостійно обирають пріоритетні сфери кредитування та інвестування, а також визначають джерела фінансування, орієнтуючись на досягнення прибутковості.

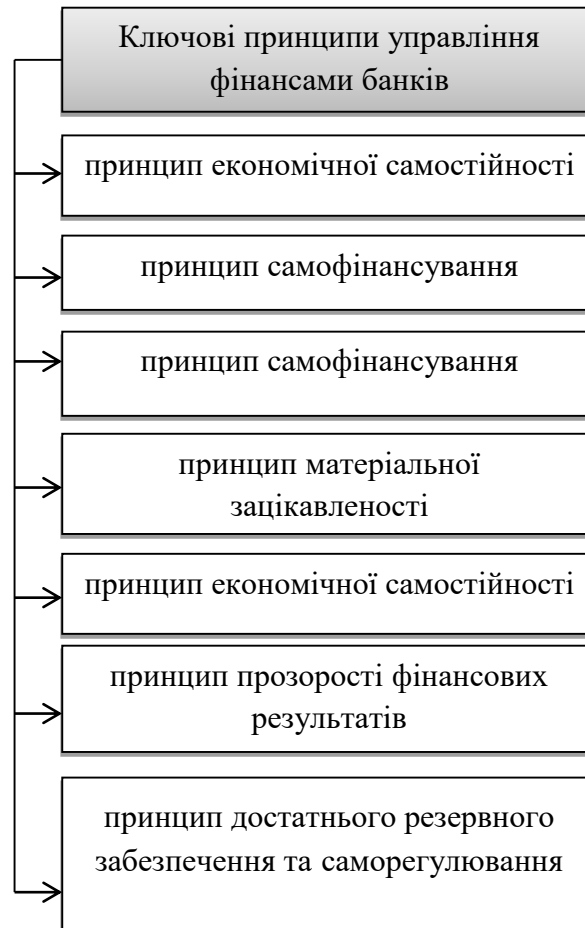


Рисунок 1.3 – Ключові принципи управління фінансами банків [25]

В умовах розвиненого фінансового ринку банківські установи змушені активно залучати додатковий фінансовий капітал, використовуючи різні інвестиційні механізми. Водночас повна господарська самостійність банків є обмеженою через державне регулювання, що передбачає заборону на певні види діяльності, зокрема страхові та торговельні операції, а також зобов'язує банки сплачувати податки, брати участь у створенні позабюджетних фондів та дотримуватися встановленої амортизаційної політики [17].

Принцип самофінансування відображає здатність банку забезпечувати свою діяльність без залучення зовнішніх фінансових ресурсів, що є критично важливим для його стабільності та конкурентоспроможності на ринку банківських послуг. Він передбачає фінансування як поточної діяльності, так і стратегічного розвитку банку, включаючи інвестування в інноваційні технології та впровадження нових послуг. Важливою складовою цього принципу є матеріальна зацікавленість і відповідальність, що проявляється через систему мотивації персоналу та оцінки ефективності діяльності банківських підрозділів. Держава також зацікавлена у фінансових результатах банківського сектору, що проявляється через механізми податкової та амортизаційної політики. Важливим аспектом є матеріальна відповідальність, яка визначає чітку систему відповідальності за результати фінансово-господарської діяльності банку. Організаційні форми матеріальної відповідальності можуть бути індивідуальними або колективними, а ефективна реалізація цього принципу досягається через створення центрів фінансової відповідальності, які сприяють впровадженню механізмів трансфертного ціноутворення.

Принцип відкритості та прозорості фінансових результатів банківської діяльності нерозривно пов'язаний із законодавчими вимогами та нормативними положеннями, що регулюють функціонування банківського сектору. Всі фінансові установи зобов'язані дотримуватися нормативів Національного банку України та відповідних законодавчих актів, що спрямовані на мінімізацію системних ризиків та підтримку стійкості фінансової системи. Банки також повинні забезпечувати відкритість своєї фінансової звітності для незалежного оцінювання їхньої діяльності, що сприяє формуванню публічних рейтингів та підвищує довіру з боку вкладників, партнерів і регуляторних органів. Виконання міжнародних стандартів звітності є ключовим елементом цього принципу, оскільки воно гарантує належне відображення фінансового стану банку та його здатності до управління ризиками [23].

Принцип формування фінансових резервів зумовлений необхідністю управління ризиками, притаманними банківській діяльності, серед яких особливе

значення мають валютний, кредитний, процентний, операційний та ризик ліквідності. Через потенційні загрози втрати активів банк зобов'язаний самостійно розробляти ефективні механізми управління ризиками та створювати фінансові резерви, що здатні компенсувати можливі збитки та забезпечити безперервність функціонування установи. Створення таких резервів дозволяє зміцнювати фінансову стійкість банку та захищати його від несприятливих змін у ринковому середовищі [27].

Водночас термін "резерв" може мати різні значення залежно від контексту використання: він може позначати спеціальні фонди, кредитні ресурси чи контрактивні рахунки банку. У разі відшкодування збитків від кредитних операцій поняття "резерви" набуває особливого значення, адже воно відображає не лише можливі втрати, а й процес їх покриття.

На сьогодні українські банки формують та використовують різні види фінансових резервів, серед яких статутний капітал, резервний фонд, фонди економічного стимулювання, обов'язкові резерви (ФОР), резерви для страхування депозитів фізичних осіб, а також фонди для компенсації ризиків активних операцій. Останні, у свою чергу, поділяються на спеціальні резерви під кредитні операції, операції з цінними паперами, дебіторську заборгованість та резерви на покриття майбутніх витрат і зобов'язань.

Аналіз фінансових резервів банку варто проводити на двох рівнях. Перший рівень охоплює загальні резерви, характерні для всіх суб'єктів господарювання, другий – спеціалізовані резерви, що забезпечують виконання банком його основної функції на фінансовому ринку, а саме – регулювання руху грошових потоків. З точки зору фінансової теорії, банківські резерви є частиною його капіталу, що формується за рахунок прибутку та залишається в розпорядженні фінансової установи. Такі резерви можуть бути використані для покриття непередбачених збитків або здійснення інших виплат, які відповідно до чинного законодавства повинні фінансуватися за рахунок цього фонду.

Фінансові зобов'язання банківських установ включають, зокрема, виплату дивідендів за привілейованими акціями, якщо прибутку попередніх років

виявляється недостатньо. Разом із статутним капіталом та нерозподіленим прибутком, резервні фонди формують ключову складову капіталу банку, що забезпечує його фінансову стійкість.

Головна відмінність між цими джерелами фінансування полягає у ступені їх використання: нерозподілений прибуток може бути спрямований на будь-які фінансові потреби без обмежень, тоді як резервні фонди призначені виключно для чітко визначених цілей.

Обов'язкові резерви банків є фінансовими коштами, які зберігаються у центральному банку згідно з нормативними вимогами, встановленими чинним законодавством. Вони забезпечують стабільність банківської системи та визначаються як певний відсоток від банківських зобов'язань, що регулює рівень ліквідності установи.

Резерви, створені для страхування депозитів фізичних осіб, є окремою категорією захисних фондів, які спрямовані на мінімізацію ризиків, пов'язаних із поверненням вкладених коштів. На міжнародному рівні застосовуються дві основні схеми такого страхування: централізована та децентралізована.

Централізована модель передбачає формування загального міжбанківського страхового фонду, що фінансується внесками банків-учасників і використовується для гарантування виплат у разі фінансової нестабільності певної установи.

Децентралізована модель, навпаки, передбачає індивідуальне формування резервних коштів кожним банком окремо, що вимагає дотримання балансу між забезпеченням ліквідності та отриманням доходу.

Для підвищення ефективності таких резервів банки часто інвестують їх у державні цінні папери, що дозволяє зберігати ліквідність і водночас отримувати прибуток.

Таким чином, централізована система страхування депозитів забезпечує більший рівень захисту для вкладників та дозволяє оперативно коригувати розмір страхових внесків залежно від фінансових умов на ринку. В Україні застосовується саме цей механізм, що включає обов'язкове резервування певної частини

залучених коштів у фондах гарантування вкладів. Крім цих фондів, банки також формують резерви для покриття ризиків, пов'язаних із активними операціями, включаючи кредитування, інвестування в цінні папери та управління дебіторською заборгованістю.

Стратегічне управління фінансами банку передбачає самостійне визначення обсягів доходів і витрат, джерел залучення капіталу та напрямків його інвестування з метою отримання прибутку. Державне регулювання відіграє значну роль у процесі фінансового управління, встановлюючи податкові зобов'язання банків та контролюючи формування резервів, необхідних для покриття ризикових активів.

Це, у свою чергу, є ключовим елементом забезпечення фінансової стабільності країни.

Найбільш ефективним механізмом страхування депозитів є централізована система, оскільки вона забезпечує високий рівень захисту для вкладників та гнучкість у коригуванні розміру страхових внесків залежно від внутрішніх і зовнішніх чинників фінансового середовища. В Україні на сьогодні функціонує централізований механізм резервування, що поєднує створення фонду гарантування вкладів фізичних осіб із обов'язковим резервуванням визначеного відсотка залучених депозитів. Крім цього, банки також формують резерви за активними операціями, зокрема для покриття ризиків, пов'язаних із кредитуванням, операціями з цінними паперами та дебіторською заборгованістю.

Фінансова автономія банку дозволяє йому самостійно визначати обсяг прибутків і витрат, механізми залучення кредитних ресурсів та напрями інвестування капіталу з метою отримання максимального прибутку. Однак державне регулювання визначає лише ту частку прибутку, яка підлягає оподаткуванню відповідно до встановлених ставок, а також контролює формування резервів під ризикові активи, регламентуючи цим самим фінансову політику банківської установи.

Принцип саморегулювання у банківській діяльності є важливим інструментом управління фінансовими потоками, що спрямований на забезпечення стабільності банку.

Враховуючи специфіку фінансових процесів у банківському секторі, можливість установи до саморегулювання є ключовим фактором для ефективного управління власними ресурсами та підтримки загальної стійкості банківської системи. Саморегулювання сприяє впровадженню комплексного підходу до управління ризиками, допомагаючи банкам адаптуватися до нестабільності економічного середовища та змін у ринковій кон'юнктурі. Відсутність ефективного механізму саморегулювання може призвести до збільшення фінансової нестабільності, що негативно впливатиме як на діяльність окремих банківських установ, так і на банківську систему загалом.

В таблиці 1.2. розглянемо методичні підходи до організації фінансів банку.

Таблиця 1.2 – Методичні підходи до організації фінансів банку [16]

Системний підхід	Передбачає розгляд фінансів банку як цілісної, взаємозалежної системи, що складається з елементів (власні, залучені, запозичені кошти), які взаємодіють у межах єдиної фінансово-господарської структури. Цей підхід забезпечує узгодженість між різними напрямками банківської діяльності (кредитування, інвестування, депозитні операції тощо).
Функціональний підхід	Орієнтується на розподіл фінансів банку відповідно до їх цільового призначення: операційні, інвестиційні, резервні ресурси тощо. Дає змогу чітко визначити пріоритетність і доцільність фінансових потоків у межах банківської установи.
Процесний підхід	Базується на аналізі та оптимізації конкретних фінансових процесів банку – від формування ресурсної бази до управління ліквідністю, капіталом і ризиками. Такий підхід дозволяє побудувати ефективну модель управління витратами й доходами банку.
Ризик-орієнтований підхід	Визнає необхідність постійного моніторингу фінансових ризиків (кредитного, валютного, процентного, ліквідності тощо) та включення механізмів попередження і мінімізації впливу зовнішніх і внутрішніх загроз на фінансову стабільність банку.
Нормативно-правовий підхід	Заснований на дотриманні законодавчих і регуляторних вимог, які встановлюють правила формування, обліку, використання й звітності фінансів банків. Такий підхід забезпечує відповідність банківської діяльності вимогам Національного банку України, міжнародним стандартам і нормам ЄС.
Стратегічний підхід	Охоплює довгострокове планування структури фінансів, інвестиційних пріоритетів, розвитку нових продуктів, розширення клієнтської бази.
Аналітико-прогностичний підхід	Включає використання фінансового аналізу, прогнозування грошових потоків, оцінки вартості капіталу, ліквідності та дохідності. Застосування цього підходу дає можливість своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Таким чином, методичні підходи до організації фінансів банку є невід'ємною складовою ефективної фінансової політики банківської установи. Їхнє комплексне застосування дозволяє досягти оптимального балансу між прибутковістю, ризиками та регуляторною відповідністю в умовах динамічного фінансового середовища.

Загалом результати проведеного теоретичного дослідження підтверджують необхідність подальшого удосконалення механізмів фінансового управління банківськими установами, зокрема шляхом оптимізації процесів резервування, розширення функцій саморегулювання та підвищення рівня фінансової прозорості. Це сприятиме зміцненню стійкості банківської системи та її адаптації до сучасних викликів фінансового ринку.

По-перше, використання згаданих принципів управління фінансами банку створює основу до його сталого розвитку та підвищення ефективності фінансових відносин. Реалізація вимог наведених принципів проявляється у створенні умов для збереження фінансової стійкості банку.

По-друге, дослідження особливостей формування та функціонування фінансів банку потребує ґрунтовного аналізу його функцій і принципів управління фінансами банку. Фінансова стійкість банківської системи визначається обсягами капіталу, створених фондів та резервів, які формують на засадах використання принципів організації фінансів банку у взаємозв'язку з функціями управління фінансовою діяльністю.

По-третє, у сучасних умовах розвитку банківського сектору, а також з огляду на нові виклики, що постають у процесі управління фінансами банків, дотримання та забезпечення досліджених нами принципів видається однією з ключових заporук гарантування стабільності функціонування як окремо взятих банків, так і банківської системи в цілому.

1.3 Особливості управління фінансами банківських установ

Запропонований підхід до трактування «фінансового менеджменту в банку» підкреслює відмінності між поняттями «управління фінансами банку» та «фінансовий менеджмент банку». Перше поняття охоплює розроблення завдань для менеджерів, що відповідають за організацію банківських операцій, тоді як друге акцентує увагу на науковому підході до управління фінансовими процесами, що вимагає застосування фінансової теорії, закономірностей функціонування ринку капіталу та методологічних підходів до управління фінансовими ресурсами банку.

Відповідно, якщо розглядати управління фінансовими взаємовідносинами через призму фінансової теорії та взаємозв'язків банку з іншими елементами фінансової системи, доцільно використовувати поняття «управління фінансами банку». Якщо ж досліджується управління банком та прийняття управлінських рішень безпосередньо з позиції функціональних обов'язків керівників, коректніше застосовувати термін «фінансовий менеджмент банку» [34].

Об'єктами управління фінансами банку є фінансові відносини, що виникають у процесі організації бізнес-процесів, розподілу фінансових ресурсів, управління банківськими ризиками та формування фінансових результатів. Уся система управління фінансами банку включає методи та інструменти, які забезпечують ефективне функціонування фінансової установи.

Суб'єкти управління фінансами банку поділяються на власників і менеджерів. Власники визначають загальну фінансову стратегію та політику банку, тоді як менеджери впроваджують тактичні рішення та забезпечують їхню реалізацію. Управління фінансами здійснюється через виконання певних функцій, що залишаються предметом наукових дискусій.

Чітке визначення функцій управління фінансами банку ускладнюється його специфічною взаємодією із зовнішнім середовищем. Пріоритетність окремих функцій визначається як сукупністю завдань банку, так і загальною економічною

ситуацією. Аналіз наукових підходів до фінансового управління банківською діяльністю свідчить, що ці функції є ключовими напрямками управлінської діяльності, що безпосередньо впливають на процес прийняття фінансових рішень.

Функції управління фінансами реалізуються через взаємодію суб'єктів і об'єктів управління. Дослідники розрізняють загальні та спеціальні функції управління фінансами банку: загальні функції охоплюють діяльність управлінських структур, тоді як конкретні стосуються функціонування фінансових підсистем банку. Так, О. Кириченко та В. Міщенко вказують, що фінансовий менеджмент охоплює управління ліквідністю, ризиками та прибутковістю банку [27].

Виокремлюються такі функції фінансового управління банку: управління активами та пасивами, регулювання власного капіталу, контроль ризиків, управління ліквідністю, формування резервів, а також ведення банківських портфелів – кредитного, портфеля цінних паперів, інвестиційних активів та бюджетування [36].

Поділ функцій на функції об'єкта та суб'єкта управління є недоречним. Об'єкт управління, за своєю природою, не може мати власні функції, оскільки він є системою, якою керують за допомогою реалізації функцій суб'єктів управління. Тому доцільніше виділяти не окремі функції управління фінансовими аспектами банку, а напрями діяльності суб'єктів управління щодо об'єкта. Такі напрями варто розглядати як результат розподілу управлінських завдань. Основними з них є забезпечення банку раціональною структурою фінансових ресурсів, управління процесом формування капіталу, організація управлінського обліку та бюджетного планування, а також координація фінансової роботи з урахуванням заходів щодо підвищення якості активів, зниження ризиків, підтримання ліквідності та платоспроможності банку.

Таким чином, управління фінансами банку слід розглядати як комплекс взаємопов'язаних організаційних дій суб'єктів управління, що спрямовані на конкретні аспекти фінансової діяльності банківської установи та в сукупності забезпечують досягнення стратегічних цілей у межах певного періоду її

функціонування. Для забезпечення ефективного управління фінансами банку необхідно керуватися низкою принципів.

У науковій літературі пропонуються різні підходи до визначення принципів управління фінансами, фінансовими потоками та фінансовим менеджментом банку [51]. Однак аналіз наукових досліджень свідчить про відсутність єдиного підходу до їх формулювання.

Наприклад, значна частина принципів, запропонованих вченим більше нагадує рекомендації для банківських менеджерів, які застосовуються після формування фінансової політики банку. Визначаючи, що принцип є «основоположним теоретичним знанням, що не потребує доказів» [], можна зробити висновок, що він є частиною методології управління фінансами.

У зв'язку з цим, визначення принципів, запропоноване вітчизняними науковцями Черняк, О.Л., Чакалов, Р. більше відповідає концептуальному тлумаченню цього поняття [60].

До ключових принципів управління фінансами банку вчені відносять: комплексний характер управління, врахування специфіки функціонування конкретного банку та стану розвитку кредитної системи, розподіл управлінських завдань відповідно до стратегічних і тактичних цілей банку, чітке визначення та регламентування обов'язків, прав і відповідальності всіх учасників управлінського процесу, дотримання нормативних вимог державного регулювання, а також інтеграцію фінансового управління з іншими аспектами банківської діяльності.

У сучасних умовах глобалізації та постійної зміни зовнішнього середовища банківський сектор стикається з новими викликами, що зумовлює необхідність перегляду й доповнення наявних принципів управління фінансами. Традиційні підходи, орієнтовані переважно на внутрішні фінансові процеси, вже не здатні повною мірою забезпечити ефективність і стійкість банківської діяльності.

По-перше, актуальним є принцип налагодження ефективної взаємодії між суб'єктами управління та об'єктами управління. Це пояснюється тим, що якщо раніше фінансовий менеджмент банку зосереджувався переважно на внутрішніх процесах (взаємовідносинах між підрозділами та співробітниками), то сьогодні

дедалі важливішим стає врахування впливу зовнішніх чинників, таких як інтереси клієнтів, власників, інвесторів та державних регуляторів.

По-друге, через зростання ролі міжнародної фінансової інтеграції та посилення взаємозв'язку національних банківських систем із глобальними ринками необхідно враховувати принцип адаптації управлінських фінансових рішень до динамічних змін світової економіки. Таким чином, управління фінансами банку повинно поєднувати традиційні методи контролю за фінансовими потоками з гнучкими механізмами реагування на виклики міжнародного середовища.

Реалізація функцій та принципів управління фінансами банку можлива за умови комплексного застосування відповідних методів і фінансових інструментів впливу на діяльність банківської установи.

Основними методами управління фінансами банку є (Рисунок 1.4):

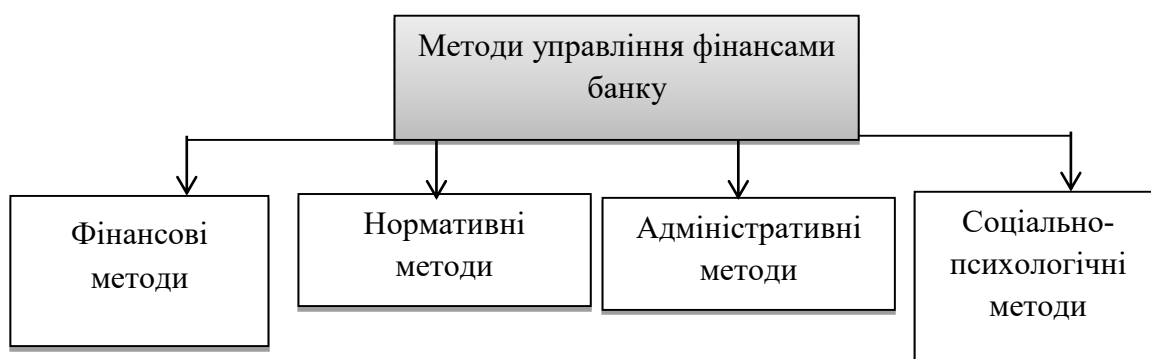


Рисунок 1.4 – Методи управління фінансами банку [64]

- **Фінансові методи:** здійснення фінансового обліку, аналіз фінансових показників, формування бюджетних планів, матеріальна відповідальність, застосування санкцій, система матеріального стимулювання, механізми трансферного ціноутворення, встановлення тарифів, контролінг.

- **Нормативні методи:** розробка та впровадження статутних документів, наказів, розпоряджень, інструкцій, регламентів і нормативів, включаючи соціальні стандарти [55].

- Адміністративні методи: організаційно-розпорядчі заходи, що спрямовані на регулювання діяльності банку.
- Соціально-психологічні методи: застосування переконання, використання авторитету, методи мотивації, створення умов для підвищення значущості роботи та управлінський вплив.

Варто зазначити, що перелічені методи не діють окремо, а тісно взаємопов'язані, формуючи єдину систему управління фінансами банку. Їх застосування має бути комплексним та взаємодоповнюючим, що дозволяє досягти основної мети фінансового управління – забезпечення стабільності та ефективності банківської діяльності [13].

Принципи організації системи управління фінансами банку є фундаментом для розробки його фінансової політики. Саме фінансова політика визначає внутрішні нормативні документи та регламентує фінансову діяльність банку. Зазначені принципи відіграють ключову роль у деталізації процесів управління фінансами, оскільки забезпечують узгодженість управлінських функцій зі стратегічними цілями банку та сприяють реалізації його конкурентної стратегії.

Таким чином, управління фінансами банку як невід'ємна частина загального процесу банківського управління включає систему функцій, принципів, методів, форм та інструментів, що спрямовані на підвищення ефективності, конкурентоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості банківської установи.

Центральною метою управління фінансами банку є створення ефективної системи фінансового менеджменту, що забезпечує його стабільність, конкурентоспроможність, ліквідність та фінансову стійкість як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Для досягнення цієї мети банківські установи повинні виконувати такі ключові завдання:

1. Формувати необхідні фінансові ресурси, що сприятимуть розширенню діяльності банку.
2. Використовувати фінансові ресурси з метою оптимізації всіх бізнес-процесів та підвищення якості активів.

3. Забезпечувати належний рівень ліквідності та платоспроможності за умови підтримання достатнього рівня рентабельності.

Результати аналізу теоретико-методологічних підходів до управління фінансами банку демонструють важливість впливу факторів зовнішнього середовища. Вони визначають умови та структуру фінансового менеджменту банку, що знаходить своє відображення у схемах управлінських процесів (Рисунок). Наведений рисунок ілюструє специфічні умови, що впливають на стан і механізми реалізації фінансового управління в банківській установі.

По-перше, розвиток глобального фінансового ринку, інтеграційні процеси та посилення фінансової глобалізації суттєво впливають на систему управління фінансами банку. Ці фактори формують нові вимоги до фінансового забезпечення як окремих банків, так і банківської системи загалом, створюючи необхідність адаптації до сучасних економічних умов та забезпечення стійкого розвитку економіки.

По-друге, конкуренція між міжнародними та національними банками загострює питання розподілу фінансових ресурсів. У сучасних умовах значна частина фінансування спрямовується на кредитування населення та імпортозалежних галузей, тоді як деякі стратегічно важливі сектори залишаються недостатньо забезпеченими ресурсами. Це створює необхідність розроблення ефективних методів управління фінансовими потоками банків, спрямованих на забезпечення збалансованого розподілу ресурсів.

По-третє, важливим аспектом фінансового управління є взаємодія банків із домогосподарствами та регулювання взаємокредитування. Фінансова стабільність банків напряму залежить від матеріального стану населення, оскільки рівень приватних заощаджень і кредитування визначає можливості розширення кредитно-інвестиційної діяльності. Відновлення довіри населення до банківської системи потребує розроблення комплексної методології формування стабільних взаємовідносин між банками та клієнтами. Важливим кроком у цьому напрямі є стратегічні банківські соціальні ініціативи, спрямовані на вирішення проблем взаємного кредитування.

По-четверте, система управління фінансами банку значною мірою залежить від його відносин із державою. З одного боку, банк, незалежно від форми власності, є складовою частиною соціально-економічної системи держави, що передбачає необхідність дотримання законодавчих вимог та врахування суспільних інтересів. З іншого боку, банк функціонує як самостійна фінансова структура зі своєю системою фінансових відносин, механізмом розподілу прибутку та рівнем відповідальності перед акціонерами та клієнтами. Це вимагає балансування між державними регулюваннями та комерційними інтересами банку, що впливає на прийняття стратегічних і операційних рішень.

Компроміс між державними вимогами та власними інтересами банку залежить від багатьох чинників, серед яких: внутрішня та зовнішня політика держави, глобальна та регіональна економічна ситуація, можливості залучення фінансових ресурсів, застосування новітніх технологій у банківській сфері, рівень професійної підготовки персоналу тощо. Ці фактори формують складне середовище, яке визначає специфіку управління фінансовою діяльністю банку.

Проведене дослідження дозволяє виділити ключові фактори, що визначають особливості зовнішнього середовища банківської системи:

- Складність – велика кількість чинників, що впливають на прийняття фінансових рішень, робить процес управління фінансами банку більш складним та непередбачуваним. Оцінка впливу цих чинників потребує глибокого аналізу та розроблення адаптивних стратегій.
- Динамічність – швидкі зміни у фінансовому середовищі потребують оперативного аналізу та коригування управлінських рішень. Динаміка може мати глобальний, регіональний або галузевий характер. Наприклад, у сферах високих технологій, біоінженерії та електроніки зміни відбуваються швидше, ніж у стабільніших галузях, таких як харчова промисловість або поліграфія [52].
- Невизначеність – брак достовірної інформації про ключові фактори зовнішнього середовища ускладнює прийняття стратегічних фінансових рішень. Це підвищує необхідність створення ефективних інформаційних систем, що

дозволять відстежувати зміни у макроекономічному середовищі та забезпечувати зниження ризиків.

По-друге, традиційні підходи до управління фінансовою діяльністю банків в Україні вже не відповідають сучасним викликам. Економічна нестабільність, кризові явища та зростання конкуренції потребують впровадження нових методологічних підходів, що ґрунтуються на світовому та національному досвіді банківського регулювання. Використання адаптивних фінансових стратегій дозволить банкам підвищити рівень стійкості та ефективності.

По-третє, досліджені фактори, що впливають на управління фінансами банку, визначають необхідність оптимізації фінансових механізмів, вдосконалення методів оцінки економічної ефективності банківської діяльності та покращення організаційної структури банківського менеджменту.

Отже, побудова ефективної системи управління фінансами банку можлива лише за умови комплексного підходу, який враховує основні теоретичні концепції фінансів, специфіку функціонування банківських установ та вплив зовнішнього середовища. Інтегрований підхід до управління фінансами забезпечить фінансову стабільність, конкурентоспроможність та сталий розвиток банківської системи.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСІВ НА ПРИКЛАДІ "ПРИВАТБАНК"

2.1 Загальна характеристика та місце "ПриватБанк" у банківській системі України

АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим універсальним банком України, який відіграє ключову роль у функціонуванні та стабільності національної банківської системи. Створений у 1992 році, ПриватБанк за роки свого існування перетворився з регіональної фінансової установи на провідного гравця на ринку банківських послуг, що надає повний спектр банківських, фінансових та інвестиційних послуг для фізичних та юридичних осіб по всій території України.

Перші кроки ПриватБанку були пов'язані з обслуговуванням малого та середнього бізнесу, а також з формуванням клієнтської бази у східних регіонах України. З початку 2000-х років банк активізував свою діяльність на загальнонаціональному рівні, відкриваючи численні відділення, інвестуючи в інфраструктуру та ІТ-технології. У 2016 році, внаслідок загрози фінансової нестабільності та з метою збереження довіри вкладників, ПриватБанк було націоналізовано. Цей крок дозволив забезпечити фінансову стабільність держави й банківської системи загалом [50].

ПриватБанк діє на підставі банківської ліцензії Національного банку України № 22 від 04.12.2001 року. Банк має статус публічного акціонерного товариства, 100% акцій якого належать державі в особі Міністерства фінансів України. Така форма власності забезпечує банку високий рівень довіри з боку клієнтів та партнерів, а також підтримку на державному рівні.

Основна стратегія ПриватБанку спрямована на надання якісних, інноваційних, доступних фінансових послуг для населення та бізнесу. Особливу увагу банк приділяє цифровізації банківських сервісів, розвитку дистанційного

обслуговування, підвищенню клієнтського досвіду та забезпеченню фінансової інклюзії населення.

ПриватБанк є лідером в обслуговуванні роздрібних клієнтів: понад 18 мільйонів фізичних осіб користуються послугами банку, а мобільний застосунок «Приват24» є одним із найбільш функціональних і популярних у Європі. Банк також активно розвиває послуги для малого та середнього бізнесу, аграрного сектору, корпоративного сегмента та державних організацій.

Однією з ключових переваг ПриватБанку є розгалужена мережа обслуговування клієнтів. Станом на 2024 рік банк має понад 1 500 відділень, понад 7 000 банкоматів і більше 13 000 терміналів самообслуговування. Це дозволяє обслуговувати клієнтів навіть у найвіддаленіших населених пунктах, забезпечуючи доступ до банківських послуг у режимі 24/7 [50].

Крім того, ПриватБанк активно впроваджує концепцію «банк без черг», розвиток онлайн-консультацій, чат-ботів, безконтактних технологій, а також систем штучного інтелекту в обслуговуванні клієнтів.

Банк є активним учасником державних соціальних та економічних програм. Зокрема, ПриватБанк обслуговує виплати Пенсійного фонду України, соціальні допомоги, зарплатні проєкти державних організацій, виплати в рамках проєкту «єПідтримка» тощо. Така участь зміцнює репутацію банку як соціально відповідального інституту.

ПриватБанк також є партнером держави у програмі доступного кредитування «5-7-9%», яка підтримує розвиток підприємництва. Банк кредитує аграрний сектор, реалізує програми фінансування енергоефективності, а також інвестує в освітні й благодійні ініціативи.

ПриватБанк посідає перше місце за обсягами активів, зобов'язань перед населенням, кількістю клієнтів, операційною прибутковістю та інноваційністю. У рейтингах національних і міжнародних фінансових агентств банк стабільно утримує високі позиції як найприбутковіший і найтехнологічніший банк України.

Ключовими факторами конкурентоспроможності ПриватБанку є:

- масштабність та географічна доступність;

- висока довіра населення;
- підтримка з боку держави;
- інноваційна політика у сфері фінансових продуктів.

ПриватБанк обслуговує широкий спектр вітчизняних підприємств і організацій. Серед найбільш відомих партнерів – НАЕК «Енергоатом», ВАТ «Укртелеком», ДП «Енергоринок», Пенсійний фонд України та інші. Це свідчить про високий рівень професійного підходу до корпоративного обслуговування та здатність банку забезпечити надійне і масштабне фінансування державних та приватних структур.

Як системно важливий банк, ПриватБанк виконує не лише комерційну, а й макроекономічну функцію. Через обсяги операцій та клієнтську базу банк має прямий вплив на стан платіжної системи, грошово-кредитної політики та стабільності гривні. Націоналізація банку у 2016 році стала важливим кроком у стабілізації економіки та збереженні довіри вкладників до банківської системи.

Банк виконує функцію антикризового фінансового буфера, сприяючи макроекономічній рівновазі та виконанню фінансових зобов'язань державного значення.

На рисунку 2.1 наведемо десять фінансових установ, які є основним джерелом, що приносить 87,5% від сукупного прибутку всіх банків у країні.

Незмінним лідером топ-10 залишається «Приватбанк»: 43,4 млрд грн прибутку за 2023 рік. Серед банків з іноземним капіталом лідером є «Райффайзен банк» – за 9 місяців поточного року він заробив 6,14 млрд грн, а серед приватних – ПУМБ, який заробив 5,68 млрд грн за 2023 рік. (Рисунок 2.1).

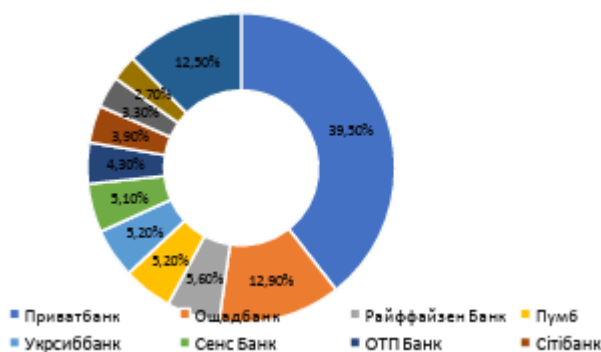


Рисунок 2.1 – Найбільші банки України за рівнем прибутку у 2023 році

Отже, АТ КБ «ПриватБанк» є ключовою інституцією банківської системи України, що поєднує функції лідера роздрібного банкінгу, надійного партнера держави, інноваційного лідера та соціально відповідального учасника економічного розвитку. Його стабільна робота, активна участь у державних програмах, орієнтація на клієнта та технологічна перевага забезпечують банку стратегічне місце в економіці України як сьогодні, так і в майбутньому.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників банку за 2021-2024 роки

Станом на 1 січня 2024 року мережа АТ КБ «ПриватБанк» складалася з 8 філій та близько 1200 діючих відділень по всій території України, а також філії на Кіпрі. У 2021 році кількість філій становила 20, а відділень – 1475. Попри зменшення кількості структурних підрозділів, банк зберіг широку територіальну присутність, за винятком тимчасово окупованих регіонів, та зробив акцент на розвитку цифрових каналів обслуговування [50].

У період повномасштабної війни, завдяки впровадженню сучасних технологічних рішень, зокрема платформи PrivatMoney, ПриватБанк зарекомендував себе як надійний партнер для міжнародних організацій у сфері гуманітарної допомоги. Так, за його участі реалізуються програми виплат

благодійної допомоги від УВКБ ООН, Міжнародного комітету Червоного Хреста, Товариства Червоного Хреста та благодійної організації «Людина в біді». Така співпраця забезпечує ефективність, прозорість і швидкість надання допомоги нужденним.

АТ КБ «ПриватБанк» виступає важливим елементом критичної фінансової інфраструктури країни. Він є не лише одним з провідних кредиторів української економіки, а й вагомим джерелом надходжень до державного бюджету. З моменту націоналізації та капіталізації у 2016 році (155 млрд грн) банк вже спрямував до бюджету понад 168,3 млрд грн у вигляді податку на прибуток і дивідендів [50].

У 2023 році порівняно з 2022 роком ПриватБанк більш ніж удвічі наростив прибуток до оподаткування, що є результатом підвищеної довіри клієнтів, відновлення економічної активності та ефективного управління активами. Навіть в умовах війни банк продовжує фінансувати бізнес-проекти, зокрема у сфері продовольчої безпеки, підтримуючи національну економіку.

За результатами 2023 року ПриватБанк демонструє високий рівень фінансової стійкості:

- Регулятивний капітал – 64,8 млрд грн;
- Норма адекватності капіталу (H2) – 21,75% (при нормативному значенні >10%);
- Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) – 462,8% за всіма валютами та 266,1% в іноземній валюті (норма НБУ – не менше 100%).

Усі ці показники свідчать про надійність банку, ефективність його управлінської політики та здатність адаптуватися до кризових умов, забезпечуючи при цьому безперебійне виконання зобов'язань перед клієнтами та державою.

Для детальної оцінки фінансово-господарської діяльності ПриватБанку було здійснено аналіз динаміки активів та пасивів за період 2021–2023 років (додаток А, додаток Б).

Згідно з проведеним аналізом, у 2022 році загальна вартість активів АТ КБ «ПриватБанк» зросла на 142,4 млрд грн або на 34,97% у порівнянні з 2021 роком. У 2023 році відбулося подальше збільшення активів на 136,9 млрд грн, що

становить приріст на 24,91% порівняно з попереднім роком. Найбільший внесок у розширення активної частини балансу в 2022 році мали: «Цінні папери, оцінені за амортизованою вартістю», які зросли на понад 73,9 млрд грн (майже на 281%), «Кошти, розміщені в інших банках» – на 34,4 млрд грн (понад 133%) та «Цінні папери, що обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід» – на 14,8 млрд грн (приріст 11,5%).

У 2023 році ключовими факторами зростання активів стали: «Грошові кошти та їх еквіваленти», що збільшились на 39,1 млрд грн (ріст на 96,34%), «Цінні папери за амортизованою собівартістю» – на 33,6 млрд грн (на 33,47%) і «Цінні папери за справедливою вартістю через інший сукупний дохід» – на 27,6 млрд грн (на 19,14%).

Щодо кредитного портфеля банку, то впродовж аналізованого періоду спостерігається поступове зростання. У 2022 році він збільшився на 1,16 млрд грн (на 1,66%) у порівнянні з 2021 роком. У 2023 році темпи зростання прискорились: портфель кредитів зріс на 24,28 млрд грн, що відповідає зростанню на 34,03% порівняно з 2022 роком. Незважаючи на активізацію кредитування, в умовах військового конфлікту банк надавав перевагу інвестуванню в менш ризикові, хоча й менш дохідні, інструменти – передусім у державні цінні папери.

Окремо слід зазначити динаміку проблемної заборгованості. Частка непрацюючих кредитів (NPL) у кредитному портфелі ПриватБанку залишається високою: у 2021 році вона становила 69,9%, у 2022 році – 69,2%, а у 2023 році знизилась до 63%. Такий рівень NPL обумовлений наслідками тривалих кризових явищ, зокрема війни, що зумовлює потребу у формуванні значних резервів під очікувані кредитні втрати.

Проаналізуємо структуру активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки (Додаток А).

Детальний аналіз структури активів АТ КБ «ПриватБанк» за період 2021–2023 років свідчить, що найбільшу частину активів у всі роки займала стаття «Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід». Їх питома вага у загальному обсязі активів становила 31,69%

у 2021 році, 26,18% у 2022 році та 24,97% у 2023 році, що свідчить про поступове зменшення частки цієї статті, хоча вона залишається домінуючою.

На другому місці в 2022 і 2023 роках перебувають «Цінні папери, обліковані за амортизованою собівартістю», частка яких у загальному обсязі активів зросла з 18,24% у 2022 році до 19,49% у 2023 році.

«Кредити та заборгованість клієнтів» у структурі активів займали третє місце за питомою вагою. Варто відзначити незначне зростання частки кредитного портфеля у 2023 році на 0,95 відсоткового пункту – до рівня 13,93%. Це свідчить про певну стабілізацію кредитної активності, хоча пріоритет у структурі активів ПриватБанку, як і раніше, залишається за інвестиціями в цінні папери, що мають нижчий рівень ризику у воєнних умовах.

Проаналізуємо динаміку пасивів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки (Додаток Б).

Аналіз структури пасивів ПриватБанку свідчить про стабільну тенденцію зростання упродовж 2021–2023 років. У 2022 році в порівнянні з 2021 роком обсяг пасивів збільшився на 142,4 млрд грн (на 34,97%), а в 2023 році – ще на 136,9 млрд грн (на 24,91%). Основною причиною зростання пасивів стали зобов'язання, зокрема – зростання обсягів коштів клієнтів, які є найбільш вагомим джерелом формування пасивів. У 2022 році надходження від клієнтів збільшилися на 143,2 млрд грн (на 44,5%), а в 2023 році – ще на 84,8 млрд грн (на 18,24%).

Паралельно з цим, власний капітал банку демонстрував нестабільну динаміку: у 2022 році відбулося його зменшення на 8,8 млрд грн (на 13,25%) порівняно з попереднім роком. Однак уже в 2023 році відбулося суттєве відновлення – приріст становив понад 27 млрд грн, що дорівнює 46,82%.

Попри наявність непокритого збитку в структурі власного капіталу в кожному з аналізованих років, його обсяг поступово знижувався завдяки формуванню прибутку. При цьому розмір статутного капіталу залишався незмінним і складав 206,1 млрд грн протягом усього періоду.

Структурний аналіз пасивів засвідчив, що найбільшу питому вагу в загальній структурі посідають саме зобов'язання: 83,64% у 2021 році, 89,49% у

2022 році та 87,64% у 2023 році. Частка власного капіталу у 2022 році скоротилася на 5,84 в.п. (до 10,51%) переважно через зміну питомої ваги статутного капіталу в загальній структурі капіталу банку. Водночас у 2023 році частка власного капіталу відновилася, підвищившись на 1,84 в.п. – до рівня 12,36%, що було зумовлено передусім скороченням обсягів непокритого збитку.

Незважаючи на складні умови воєнного часу, ПриватБанк залишався прибутковим протягом усього аналізованого періоду. Так, у 2023 році чистий прибуток банку збільшився на 24,75% і досяг 37,8 млрд грн, а прибуток до оподаткування склав 72,8 млрд грн, що вдвічі перевищило показник 2022 року.

Отже, результати діяльності ПриватБанку за 2021–2023 роки свідчать про його здатність ефективно функціонувати в умовах високої турбулентності, демонструючи стійкість, адаптивність та гнучкість у змінному середовищі. У 2025 році стратегічна мета банку полягатиме у збереженні та розширенні клієнтської бази, покращенні сервісного обслуговування та оновленні ціннісної пропозиції.

Пріоритетними напрямками залишаються впровадження інноваційних продуктів, зокрема з використанням технологій штучного інтелекту, а також підтримка фінансової стабільності держави, забезпечення роботи підприємств критичної інфраструктури та сприяння відновленню економіки.

2.3 Дослідження підходів до організації фінансів у "ПриватБанк"

Організація фінансів в АТ КБ «ПриватБанк» базується на поєднанні класичних принципів банківського фінансового менеджменту із сучасними інструментами управління, що відповідають умовам високої економічної нестабільності. Основою фінансової стратегії банку є максимальне забезпечення платоспроможності, прибутковості та ліквідності при одночасному мінімізації ризиків.

Серед ключових підходів до організації фінансів слід виокремити такі:

- Централізоване управління фінансовими потоками – що дозволяє ефективно розподіляти ресурси між різними напрямками діяльності банку;
- Диверсифікація активів і зобов'язань – як інструмент мінімізації ризиків, особливо в умовах воєнного стану та загроз для банківської системи;
- Фінансування операцій за рахунок переважно внутрішніх джерел – основний акцент робиться на залученні коштів клієнтів, зокрема депозитів населення та корпоративного сектору;
- Технологічна інтеграція фінансового управління – впровадження цифрових платформ (PrivatMoney, Privat24) для оптимізації розрахунків, контролю витрат, моніторингу залишків коштів і прийняття оперативних рішень;
- Прозора система звітності та контролю – побудована згідно з національними та міжнародними стандартами бухгалтерського обліку та фінансової звітності (МСФЗ), що забезпечує відкритість і довіру клієнтів, держави та партнерів.

У межах стратегічного управління фінансами ПриватБанк застосовує матричну модель ухвалення фінансових рішень із розподілом відповідальності між центральними та регіональними фінансовими центрами. Централізація дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, оперативно перерозподіляти ресурси на користь найбільш пріоритетних напрямків (наприклад, військове страхування або кредитування виробників аграрної продукції).

З боку операційного управління банк використовує гнучку структуру бюджетування з акцентом на ключові показники ефективності (KPI), які охоплюють як фінансові (рентабельність активів, ліквідність, обсяг чистого процентного доходу), так і нефінансові аспекти (якість обслуговування, цифровізація процесів).

Приклади практичної реалізації:

1. Участь у державних програмах фінансової допомоги (наприклад, «ЄПідтримка») – організація виплат через інтегровану інфраструктуру Privat24 забезпечила безпрецедентну оперативність у розподілі коштів мільйонам громадян.

2. Програми з мікрокредитування бізнесу – використання аналітичної платформи на базі AI дозволяє швидко оцінити кредитоспроможність клієнтів та оптимізувати ризики.

3. Фінансування інфраструктурних проєктів через облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) – банк активно використовує ці інструменти як джерело безпечного розміщення активів у кризовий період.

На рисунку 2.2 наведемо систему організації фінансів у ПриватБанку.



Рисунок 2.2 – Фінансові потоки у ПриватБанку [50]

Схема ілюструє ключові напрями руху фінансових потоків у структурі банку, зокрема взаємодію центрального управління з підрозділами, зовнішніми контрагентами, клієнтами та інвесторами. Зображені зв'язки відображають взаємозалежність операційного, інвестиційного та фінансового блоків у загальній системі управління фінансами ПриватБанку.

Окрему роль відіграє адаптивна модель фінансового планування, яка дозволяє швидко реагувати на зміни макроекономічного середовища, курс валют, облікову ставку НБУ та попит на банківські продукти. У структурі фінансів ПриватБанку простежується акцент на довгострокову стійкість, фінансову безпеку та підтримку системних державних ініціатив, у тому числі гуманітарних виплат, кредитування критичних галузей та інвестиції у державні цінні папери.

Таким чином, фінансова модель ПриватБанку забезпечує високу адаптивність до зовнішніх викликів, сприяє підтримці економічної стабільності та

забезпечує системний підхід до організації фінансових процесів на всіх рівнях управління.

2.4 Вплив регуляторної політики на фінансовий стан банку

До провідних показників державної регуляторної політики у банківській сфері належать рівень платоспроможності, ризик ймовірного банкрутства, а також ринкова капіталізація банківської установи. При цьому останній показник – ринкова вартість банку – виконує роль основоположного критерію ефективності державного регулювання фінансової діяльності банків.

Для забезпечення стабільної роботи банківської системи, своєчасного виконання зобов'язань перед вкладниками, а також мінімізації ризиків, що виникають через нераціональний розподіл ресурсів або втрати капіталу, Національний банк України здійснює моніторинг ряду економічних нормативів. Серед них: нормативи капіталу, ліквідності, кредитного ризику, валютного ризику, а також обмеження на інвестиційну діяльність [2].

Такі нормативи є ключовим інструментом пруденційного нагляду, що спрямований на підтримку фінансової стабільності банківського сектору. Водночас, на нашу думку, оцінка лише нормативних показників окремих банків має бути доповнена сучасними аналітичними підходами, зокрема методами дискримінантного аналізу. Це дозволяє здійснити більш повну оцінку фінансової надійності установи, а також її схильності до банкрутства [40].

Для формування зведеного уявлення про рівень фінансової безпеки банку доцільно використовувати рейтингову шкалу оцінки, що ґрунтується на комплексному фінансовому аналізі. Такий підхід передбачає зведення в один інтегрований показник значень ключових фінансових коефіцієнтів, з урахуванням їхньої вагомості в оцінці. При цьому вагоме значення надається показникам за

поточний рік, а результати минулих періодів використовуються як контекстні орієнтири.

Для фіналізації результатів рейтингової оцінки застосовується класичне шкалювання рівнів – від найнижчого D до найвищого AAA.

Критерії оцінювання за окремими показниками наступні:

Адекватність капіталу: $>5\%$ – 1 бал; $0-5\%$ – 0 балів; $<0\%$ – -1 бал.

Рентабельність активів: $>20\%$ – 1 бал; $0-20\%$ – 0 балів; $<0\%$ – -1 бал.

Структура фінансових активів і пасивів: $>0,5$ – 1 бал; $0,4-0,5$ – 0 балів; $<0,4$ – -1 бал.

Поточна ліквідність: $>1,2$ – 1 бал; $0,8-1,2$ – 0 балів; $<0,8$ – -1 бал.

Зростання збуту послуг (без ПДВ): $>40\%$ – 1 бал; $20-40\%$ – 0 балів; $<20\%$ – -1 бал.

Рентабельність реалізованих послуг: $>15\%$ – 1 бал; $0-15\%$ – 0 балів; $<0\%$ – -1 бал.

Управління ризиками: $>30\%$ – 1 бал; $15-30\%$ – 0 балів; $<15\%$ – -1 бал.

Швидка ліквідність: $>0,8$ – 1 бал; $0,4-0,8$ – 0 балів; $<0,4$ – -1 бал.

Забезпечення оборотних активів власними коштами: $>0,4$ – 1 бал; $0,1-0,4$ – 0 балів; $<0,1$ – -1 бал.

Фінансова стійкість: $>0,8$ – 1 бал; $0,6-0,8$ – 0 балів; $<0,6$ – -1 бал.

На підставі цих критеріїв у таблиці 2.3 буде відображено рейтингові значення кожного з індикаторів, що дозволить зробити об'єктивний висновок про фінансову стійкість банківської установи.

Оцінимо результати рейтингового аналізу фінансової стійкості ПриватБанку.

У період 2019–2020 років показник рейтингу відповідає рівню «В», що свідчить про задовільний стан банківської установи. Упродовж 2020–2022 років рейтинг підвищився до «ВВ», що свідчить про нормальний рівень фінансової стійкості.

Таблиця 2.3 – Рейтинг оцінки в АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	Вага	2019	2020	2021	2022	2023
Капітал адекватності	0,15	1	1	1	0	0
Рентабельність активів	0,15	1 -	1 -	1 -	1 -	1 -
Структура фінансових активів та пасивів	0,1	1	1	1	1	1
Поточна ліквідність	0,1	1	1	1	1	1
Приріст збуту послуг (без ПДВ)	0,1	1 -	1 -	1 -	1 -	1 -
Рентабельність реалізованих послуг по прибутку від продажів	0,1	1 -	1 -	1 -	1 -	1 -
Управління ризиками	0,05	1	1	1	1	1
Швидка ліквідність	0,05	1	1	1	1	1
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власним капіталом	0,05	1 -	1 -	1 -	0	0
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,05	0	0	0	0	1 -
Всього	1					

Згодом, у 2022–2023 роках рейтинг досяг позначки «А», що характеризує добрий фінансовий стан. Це покращення значною мірою обумовлено надходженнями та стабілізаційними заходами, реалізованими в умовах воєнного стану.

Слід звернути увагу на складність методології шифрування кожного з фінансових показників для формування загального рейтингу. Кожен коефіцієнт потребує окремого розрахунку та відповідної інтерпретації. При цьому сам по собі метод не пропонує інструментів стратегічного планування, а виконує функцію підсумкового оцінювання загального рівня фінансової безпеки банківської установи (Коваленко, 2015).

Проведемо розрахунок рейтингової оцінки АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 2.4 – Розрахунок рейтингової оцінки

Показник	Вага	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	0,15	0,65	0,098	0,15	0,4	0,53
Рентабельність активів	0,15	-1	-1	-0,15	-0,2	-1
Фінансова автономія	0,15	0,65	0,098	0,15	1	0,15
Поточна ліквідність	0,10	1	0,7	1	0,1	1
Приріст збуту (без ПДВ)	0,10	-1	-0,1	-1	-1	-0,1
Рентабельність реалізованої продукції по прибутку від продажів	0,10	-1	-1	0,03	0,03	-0,3
Приріст власного капіталу	0,10	-1	-1	-1	-1	-0,1
Швидка ліквідність	0,05	1	1	0,05	1	0,05
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,05	0,35	0,018	0,1	0,7	0,03
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,05	0	0	0	0	0
Всього		1	1,05	-0,123	0,13	0,48

Підвищення рейтингових оцінок тісно пов'язане з покращенням внутрішнього рівня фінансової безпеки банку. Для цього в умовах воєнного часу доцільно розробити та впровадити гнучкі адаптаційні стратегії. Слід зазначити, що в умовах невизначеності це здебільшого метод «проб і помилок», адже прогнозування ефективності пов'язане з потенційним ризиком продовження військових дій.

АТ КБ «ПриватБанк» здійснює активні дії в напрямі реструктуризації внутрішньої заборгованості, досягнувши значного прогресу, особливо щодо зобов'язань в іноземній валюті, що традиційно є джерелом фінансового навантаження. Проте ці заходи мають бути продовжені та доповнені системними рішеннями.

Одним з пріоритетів ПриватБанку має стати побудова сучасної системи фінансового контролю, яка включає: впровадження системи бюджетування на основі міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), використання ERP-платформ для автоматизації управлінських процесів, вдосконалення аудиту бізнес-процесів, реструктуризацію боргів, а також мінімізацію валютних ризиків.

Таким чином, фінансова безпека банку – це не просто здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, а й наявність достатніх ресурсів для збереження стабільності та розвитку в довгостроковій перспективі. Її наявність – запорука запобігання кризовим явищам і гарантія стійкості в умовах викликів зовнішнього середовища.

Вагомою складовою підтримки фінансової безпеки є обліково-аналітичне забезпечення. Для ПриватБанку це означає точний облік фінансових операцій, аналіз ризиків, вчасне реагування на відхилення від фінансових цілей та прийняття зважених управлінських рішень.

Для посилення фінансової безпеки ПриватБанку доцільно впровадити такі стратегічні заходи:

- Диверсифікація активів: забезпечити розподіл інвестицій між різними напрямками для зменшення концентраційного ризику.
- Інноваційне управління активами: впровадження фінансових технологій, включно з використанням автоматизованих алгоритмів і штучного інтелекту.
- Зміцнення капіталу: формування достатнього буфера для подолання непередбачуваних криз.
- Удосконалення кредитного аналізу: посилення оцінки платоспроможності позичальників, управління якістю кредитного портфеля.

- Розвинена система ризик-менеджменту: створення внутрішніх підрозділів для моніторингу та мінімізації всіх типів ризиків.
- Оптимізація ліквідності: забезпечення резервів ліквідних активів для оперативного покриття потреб у грошових коштах.
- Тісна співпраця з державними регуляторами: дотримання нормативів, забезпечення прозорості фінансової звітності.
- Кіберзахист: впровадження сучасних засобів інформаційної безпеки задля запобігання кібератакам.
- Системи фінансового моніторингу: оперативне виявлення підозрілих операцій і реагування на фінансові загрози.
- Соціальна відповідальність: активна участь у суспільно важливих ініціативах зміцнює довіру клієнтів.
- Аудит і стрес-тестування: регулярне тестування здатності банку протистояти зовнішнім шокам.
- Управління витратами: контроль за операційними витратами для збереження стабільності прибутків.

Зазначені кроки становлять основу довготривалої фінансової безпеки та стійкості ПриватБанку в умовах змінного економічного середовища. Важливо проводити постійний аналіз ситуації та адаптувати стратегії відповідно до нових викликів.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСІВ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

3.1 Проблеми організації фінансів у банках в сучасних воєнних умовах

З початком повномасштабної війни банківська система України зіткнулася з новими системними ризиками, які раніше або не виникали, або мали інший масштаб і характер. Якщо до 2022 року основними викликами були повільне економічне зростання, помірна інфляція чи регуляторні коливання, то після 24 лютого банківський сектор опинився перед реальністю економічної та безпекової кризи одночасно. Відповідно, організація фінансів банків потребувала радикальної перебудови з акцентом на стійкість, гнучкість і кризову адаптацію.

Однією з ключових проблем є зростання проблемної заборгованості через порушення платоспроможності позичальників. Хоча за 2024 рік портфель гривневих кредитів для бізнесу зріс на 21%, а для населення – на 40%, частка непрацюючих кредитів (NPL) залишається високою [37].

За даними НБУ, NPL становили понад 35% у державних банках, що вказує на суттєву нестабільність кредитного портфеля. Війна впливає на платоспроможність через руйнування підприємств, втрату майна, міграцію населення, зміну податкового тиску, переривання ланцюгів постачання та скорочення експортних надходжень. Це суттєво ускладнює прогнозування та оцінку кредитного ризику.

Іншим важливим аспектом є питання ліквідності. У березні 2022 року спостерігався значний відтік депозитів, особливо у валюті. Це змусило НБУ ввести тимчасові обмеження на видачу готівки. У наступні роки ситуація дещо стабілізувалася, і вже у 2023–2024 роках депозитний портфель у гривні зріс на 32%. Однак спостерігається нерівномірність у розміщенні ліквідності: банки, що обслуговують критичні підприємства або клієнтів у відносно безпечних регіонах,

мають переваги. Це формує нові виклики у доступі до ліквідності для регіональних і менших банків.

Не менш актуальним залишається питання надмірної концентрації активів банків у державних боргових інструментах. Уряд залучив понад 1 458 млрд грн через випуск облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП), значна частка яких була придбана банками [39].

Така політика дозволила фінансувати бюджетні потреби, але при цьому скоротила можливості банків з кредитування реального сектору. Це особливо критично в умовах воєнної економіки, яка потребує інвестиційної підтримки, особливо для малого та середнього бізнесу.

Додатково, спостерігається тенденція до змін у структурі банківських активів. Банки змушені переходити до консервативної моделі, орієнтованої на високоліквідні інструменти: ОВДП, валютні депозити, короткострокові міжбанківські кредити. Така модель знижує потенціал банків як фінансових посередників та інвесторів у відновлення економіки.

Посилення кіберзагроз та руйнування фізичної інфраструктури в зонах бойових дій спричинили необхідність оперативного перенесення операційних центрів, захисту банківських даних, посилення ІТ-безпеки. Безготівкові платежі у 2024 році становили 64,5% від загального обсягу карткових операцій, що свідчить про зростання ролі цифрових каналів обслуговування. Водночас банки стикаються з новими ризиками, пов'язаними із захистом інформаційних систем у контексті кібервійни та гібридної агресії.

Ще однією складністю є регуляторна нестабільність. У 2022–2024 роках НБУ понад 60 разів оновлював або коригував правила валютного регулювання, резервування, відкритих валютних позицій.

Наприклад, у 2024 році дозволено імпорт усіх послуг за валюту, частково скасовано обмеження на валютні трансфери, змінено підходи до валютного контролю експортно-імпортних операцій. Частота змін нормативної бази ускладнює стратегічне планування та фінансове прогнозування банками.

Крім того, спостерігається значне збільшення адміністративного навантаження на банківські установи, пов'язане з посиленням фінансовим моніторингом, боротьбою з легалізацією доходів, отриманих злочинним шляхом, та фінансуванням тероризму. У 2023 році кількість підозрілих транзакцій, за даними Держфінмоніторингу, зросла на понад 40% у порівнянні з довоєнним періодом. Це вимагає додаткових ресурсів на аудит, перевірки, верифікацію клієнтів, що особливо критично для банків із обмеженим штатом.

Суттєво вплинули на організацію фінансів банків також демографічні й логістичні фактори: переміщення працівників, втрата доступу до окремих філій, скорочення чисельності клієнтів у прифронтових регіонах. Це потребує гнучкості у кадровій політиці, впровадження дистанційного обслуговування, мобільних банківських сервісів та адаптації бізнес-моделей до нових умов.

Отже, банківська система України в умовах воєнного стану зіткнулася з комплексом проблем: високим рівнем кредитного ризику, дисбалансом ліквідності, домінуванням державного фінансування у структурі активів, змінами у моделі операційної діяльності, посиленням кіберзагроз, кадровими та інфраструктурними викликами, а також нормативною нестабільністю. Подолання цих викликів потребує оновлення механізмів фінансового менеджменту, впровадження цифрових рішень, розширення партнерства з державними органами, міжнародними донорами та фінансовими інституціями для формування нової, стійкої моделі банківської діяльності в умовах тривалої нестабільності.

3.2 Оптимізація механізмів управління фінансами банку

В умовах повномасштабної воєнної агресії, яка триває на території України, фінансова система держави зазнає суттєвих викликів, зокрема у сфері банківської діяльності. Особливу небезпеку становлять процеси тінізації економіки, спроби легалізації коштів сумнівного походження та потенційне використання банківської

інфраструктури для фінансування терористичної діяльності. У зв'язку з цим перед банками постає першочергове завдання – удосконалити системи управління фінансами, аби забезпечити фінансову стійкість, довіру клієнтів і дотримання норм національної безпеки.

Успішне управління фінансами банківської установи в кризових умовах потребує впровадження системного підходу, заснованого на балансі між внутрішніми резервами та зовнішнім регуляторним впливом. Ефективна модель фінансової безпеки банку має передбачати не лише оперативну реакцію на поточні ризики, але й стратегічну здатність до адаптації у довгостроковій перспективі. Основою для цього є створення інтегрованої програми фінансового захисту, яка поєднує нормативно-правові, технологічні, організаційні та економічні інструменти.

У науковій та прикладній економіці методи управління фінансовою безпекою поділяються на внутрішні, що формуються банком самостійно, та зовнішні, які регламентуються державою через відповідні органи контролю та нагляду.

До внутрішніх інструментів належать [31]:

- внутрішня система аудиту та контролю;
- ризик-менеджмент;
- система комплаєнсу;
- політики з управління активами та пасивами;
- антикризове фінансове планування.

До зовнішніх механізмів можна віднести:

- регуляторні вимоги НБУ;
- систему банківського нагляду;
- заходи державного фінансового моніторингу;
- фіскальну політику у банківській сфері.

Оптимізація управління фінансами банку передбачає послідовну реалізацію кількох ключових напрямів, кожен з яких має критичне значення в умовах нестабільного середовища:

1. Удосконалення системи управління ризиками

Банк, як фінансовий посередник, щоденно стикається з різноманітними ризиками: кредитними, валютними, процентними, операційними, юридичними, а під час війни – і з ризиками форс-мажору. Оптимальне управління цими загрозами передбачає створення централізованої моделі risk management із чітким розподілом зон відповідальності. Рекомендується використовувати моделі Value-at-Risk, stress testing, back testing, які дозволяють оцінити ймовірність виникнення збитків за несприятливих сценаріїв. Не менш важливим є формування ризик-орієнтованої корпоративної культури.

2. Раціональне управління ліквідністю

Фінансова надійність банку значною мірою визначається його здатністю оперативно виконувати зобов'язання перед клієнтами. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання ефективного управління ліквідністю. Важливою є не лише наявність високоліквідних активів, але й формування резервів ліквідності в національній та іноземній валютах. Використання інструментів ALM-аналізу (управління активами та пасивами), впровадження політик контролю над грошовими потоками, прогнозування касових розривів – усе це створює фундамент для стійкої фінансової позиції банку.

3. Підвищення рівня капіталізації

Наявність достатнього обсягу власного капіталу є базовою умовою фінансової стабільності банку. Капітал виконує захисну функцію, дозволяючи покривати збитки, зберігаючи при цьому операційну здатність. Важливим завданням є дотримання вимог до нормативу достатності регулятивного капіталу (H2), розширення джерел капіталізації (емісія, прибуток, зовнішні інвестори), а також зважений підхід до дивідендної політики.

4. Жорстке дотримання регуляторних вимог

Підвищена роль Національного банку України в умовах воєнного стану обумовлює потребу банків неухильно дотримуватись усіх чинних нормативів, включно з вимогами щодо прозорості, звітності, боротьби з відмиванням коштів (AML), санкційного контролю, кібербезпеки та захисту персональних даних

клієнтів. Недотримання цих норм може призвести не лише до штрафних санкцій, а й до втрати ліцензії та довіри ринку.

5. Контроль за якістю кредитного портфеля

Зростання частки проблемної заборгованості (non-performing loans – NPL) є типовим ризиком у кризових умовах. Банки повинні регулярно здійснювати аналіз кредитних портфелів, проводити оцінку вартості застав, реструктуризувати борги клієнтів, а також створювати достатні резерви на покриття потенційних втрат. Ретельний моніторинг платіжної дисципліни клієнтів є запорукою зменшення кредитних втрат.

6. Інтеграція фінансових технологій та цифрових рішень

У воєнний період банки зобов'язані оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища шляхом впровадження цифрових інструментів управління фінансами. Автоматизація внутрішніх процесів, аналітика великих даних (Big Data), мобільний банкінг, блокчейн-інструменти в платіжних системах – усе це підвищує ефективність операцій та рівень контролю над фінансовими потоками. Інноваційні підходи дозволяють знижувати витрати та забезпечувати гнучкість в умовах обмежених ресурсів.

Отже, оптимізація механізмів управління фінансами банку в умовах військового конфлікту є багатовекторним процесом, що охоплює як технологічну модернізацію, так і посилення регуляторної відповідності та антикризове стратегічне планування. Від здатності банків швидко адаптуватися до нових умов залежить не лише їх власне виживання, а й фінансова стабільність усієї банківської системи та економіки держави загалом. Успішне впровадження вищеназваних заходів створює надійне підґрунтя для відновлення довіри до банківського сектору та збереження його ролі як ключового інструмента соціально-економічного розвитку країни.

3.3 Напрями вдосконалення та оптимізації фінансового менеджменту банківських установ

Підвищення ефективності фінансового управління активами банківських установ є одним із пріоритетних завдань у забезпеченні їхньої стабільності, рентабельності та здатності до конкурентної боротьби на фінансовому ринку. Процес удосконалення фінансового менеджменту активів банку є багатоплановим і охоплює низку напрямів, реалізація яких має бути спрямована на впровадження таких заходів:

Застосування інноваційних технологій, зокрема фінансових технологій (FinTech), з метою автоматизації управлінських процесів, використання аналітики великих обсягів даних (Big Data) для підвищення обґрунтованості фінансових рішень, а також впровадження інформаційних систем, що дозволяють здійснювати прогнозування ризиків та оптимізувати структуру портфелів [4].

Удосконалення ризик-менеджменту шляхом покращення інструментів оцінки кредитних ризиків, зокрема через впровадження скорингових моделей, а також розробка ефективних методик управління процентними та валютними ризиками із залученням систем попередження та аналізу розривів ліквідності (GAP-аналіз) [2].

Формування оптимальної структури активів, яка передбачає баланс між активами з високим та низьким рівнем ліквідності, з метою забезпечення не лише платоспроможності, а й прибутковості банківської установи. Одночасно доцільною є диверсифікація інвестиційного портфеля задля зменшення ризиків втрат.

Удосконалення управління капіталом, що передбачає розробку стратегій підтримання достатнього обсягу капіталу відповідно до чинних нормативів регулятора, а також використання фінансових інструментів ринку капіталу для залучення додаткових джерел фінансування [5].

Інвестування в розвиток персоналу, підвищення рівня професійної підготовки працівників, які займаються управлінням активами, а також залучення

зовнішніх консультантів і фахівців у сфері фінансового менеджменту та інвестування.

В економічній теорії та практиці фінансовий менеджмент банківських активів поділяється на дві групи імперативів: директивні – пов’язані з прямим втручанням органів державної влади, та регулюючі – що базуються на внутрішніх ринкових механізмах і нормах. Обидві групи впливають на функціонування банківського сектору в частині управління активами.

Серед практичних заходів, здатних підвищити результативність управління активами, виокремлюють наступні:

Забезпечення достатнього рівня ліквідності: своєчасне виконання короткострокових зобов’язань, постійний моніторинг ліквідності, перегляд стратегій відповідно до динаміки ринку.

Досягнення максимальної прибутковості: реалізація аналітичних підходів до пошуку найбільш вигідних інвестиційних можливостей, орієнтація на ефективність використання активів.

Зменшення рівня ризиків: формування системи управління ризиками з урахуванням потенційних загроз (кредитних, ринкових, операційних), використання інструментів хеджування для страхування від коливань фінансового ринку.

Дотримання вимог регуляторних органів: постійне оновлення внутрішніх політик та процедур відповідно до чинного законодавства та змін у нормативній базі.

Підвищення прозорості та якості звітності: регулярне інформування зацікавлених сторін (акціонерів, інвесторів, регуляторів), формування достовірної фінансової звітності згідно з міжнародними стандартами.

Інноваційність та адаптивність: здатність до впровадження сучасних методів управління, технологічних рішень, а також швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі [8].

Отже, розглядаючи підходи до управління банківськими активами, слід брати до уваги не лише рівень стратегічного, тактичного та поточного планування,

але й характеристику активів, методи управління, цілі й інструменти реалізації фінансової політики банку. Ефективне застосування елементів фінансового механізму сприяє підвищенню ліквідності, мінімізації ризиків і підсиленню фінансової стабільності банківської установи в цілому.

Запропоновані напрями вдосконалення можуть виступати основою для розробки політик сталого розвитку банків, орієнтованих на забезпечення надійного функціонування в умовах високої невизначеності та змін у макроекономічному середовищі.

ВИСНОВКИ

Таким чином, нами було здійснено комплексний аналіз теоретичних засад, практичних механізмів та сучасних викликів, що постають перед банківською системою України в умовах воєнного стану.

Дипломна робота розкрила сутність фінансового менеджменту в банківських установах, окреслила ключові напрями його вдосконалення, а також виявила проблеми організації фінансів у кризовий період.

1. Аналізуючи поняття та сутність банку, ми дійшли висновку, що банк є не просто фінансовою установою, а багатофункціональним економічним суб'єктом, який виконує ключову роль у забезпеченні сталого функціонування грошово-кредитної системи. У тексті підкреслюється, що банк виступає як «фінансовий посередник, який акумулює тимчасово вільні кошти та спрямовує їх у найефективніші сфери економіки». Крім того, банк виконує платіжну, інвестиційну, кредитну, гарантійну функції та функції управління ризиками, що підвищує його значення в макроекономічному регулюванні. Це підтверджує необхідність всебічного вивчення сутності банків як складних економічних інститутів.

2. Дослідження принципів та методичних підходів до організації фінансів банку дозволило з'ясувати, що ефективність фінансової системи банку базується на дотриманні принципів ліквідності, прибутковості, стабільності та збалансованості ризиків. Важливими методичними засадами виступають системний, ризик-орієнтований та стратегічний підходи, які поєднують планування, контроль, аналіз та оцінювання фінансових потоків.

У роботі акцентується на тому, що «чітка методологія формування фінансових ресурсів дає змогу банку функціонувати безперебійно навіть в умовах кризи». Це підтверджує важливість використання структурованих та науково обґрунтованих підходів до організації банківських фінансів.

3. Розглядаючи особливості управління фінансами банківських установ, було виявлено, що фінансове управління охоплює процеси планування, контролю, оцінювання та прийняття рішень, пов'язаних із використанням фінансових ресурсів. У документі зазначено, що «управління фінансами банку має на меті забезпечення його платоспроможності, прибутковості, захищеності активів і дотримання нормативів регулятора». Основними важелями управління є системи бюджетування, ризик-менеджменту та управління активами і пасивами. Це свідчить про складність фінансового менеджменту в банках, особливо в періоди нестабільності.

4. Під час характеристики ПриватБанку з'ясовано, що він є найбільшим банком України за обсягами активів, клієнтською базою та кількістю проведених операцій. Його роль у банківській системі визначається як системоутворююча, що особливо актуально в умовах кризи та воєнного стану. У тексті зазначається: «ПриватБанк є ключовим учасником фінансової системи України, зокрема через свою участь у соціальних програмах і обслуговуванні державного сектору». Це свідчить про глибоку інтегрованість банку у фінансове життя держави.

5. Аналіз фінансово-економічних показників ПриватБанку за 2021–2024 роки дозволив виявити позитивну динаміку зростання прибутку, зміцнення капіталу та високого рівня ліквідності. У роботі вказано, що «чистий прибуток банку у 2023 році сягнув понад 37 млрд грн, що є рекордним показником за період воєнного стану». Показники достатності капіталу й ліквідності значно перевищують нормативні вимоги НБУ, що свідчить про ефективну внутрішню фінансову політику. Водночас банк демонструє гнучкість та адаптивність у змінному середовищі.

6. Аналізуючи підходи до організації фінансів у ПриватБанку, встановлено, що банк широко впроваджує цифрові технології, зокрема систему Privat24, що дає змогу забезпечувати високий рівень доступності та оперативності фінансових послуг. У тексті підкреслюється, що «структура управління фінансами побудована

на принципах централізації, прозорості та технологічної гнучкості». Це дозволяє банку своєчасно реагувати на зміни макроекономічного середовища й потреби клієнтів. Організаційна модель сприяє зменшенню транзакційних витрат і підвищенню ефективності фінансового контролю.

7. Дослідження впливу регуляторної політики на фінансовий стан банку показало, що дотримання нормативів НБУ (зокрема LCR, NSFR, H2) стало визначальним фактором стабільності ПриватБанку. У роботі зазначено: «жорстке регуляторне середовище стимулює ПриватБанк до високого рівня дисципліни у формуванні резервів та управлінні ліквідністю». Така політика дозволяє банку підтримувати довіру вкладників і знижувати ризики. Разом з тим вона накладає певні обмеження на гнучкість фінансових стратегій банку.

8. У воєнних умовах ПриватБанк зіткнувся з низкою проблем, серед яких — зростання кількості проблемних активів, обмеження на кредитування, загроза кібератак та втрати частини інфраструктури. З тексту: «банк зумів адаптуватися до умов війни, зберігаючи прибутковість і водночас активно підтримуючи соціальні програми через міжнародні грантові механізми». Це свідчить про його стійкість та високу адаптивність. Банк забезпечив неперервність критичних функцій навіть у надзвичайних умовах.

9. Оптимізація механізмів управління фінансами ПриватБанку проявляється у впровадженні автоматизованих систем обліку, оновленні ризик-менеджменту та використанні прогнозної аналітики. У документі наголошується на необхідності «застосування моделювання та стрес-тестів для підвищення фінансової витривалості банку». Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах високої волатильності. Банк демонструє гнучке поєднання стратегічного та тактичного фінансового контролю.

10. За результатами дослідження запропоновано напрями вдосконалення фінансового менеджменту, що включають розвиток цифрової інфраструктури, поглиблення автоматизації внутрішнього контролю, підвищення кваліфікації персоналу, а також впровадження принципів сталого розвитку (ESG). У тексті підкреслюється: «зміна фінансової стратегії банку має враховувати не лише

прибутковість, а й соціальну відповідальність, репутаційні ризики та екологічні фактори». Такий підхід формує нову якість фінансового управління. Він дозволяє банку інтегруватися у глобальні тенденції фінансової індустрії.

Узагальнюючи проведені дослідження, можна стверджувати, що ефективна організація фінансів банку в умовах воєнного часу потребує гнучкості, інноваційності, нормативної дисципліни та стратегічного бачення.

На прикладі ПриватБанку доведено, що системна інтеграція цифрових рішень, ефективний контроль і соціальна орієнтація дозволяють не лише зберігати функціональність, а й бути рушієм економічної стабільності. Запропоновані напрями вдосконалення створюють підґрунтя для подальшого зміцнення банківської системи України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейків Т. Я., Сенещ П. М., Сивуляк М. М. Суть та значення фінансових ресурсів банку в забезпеченні його стабільності. *Підприємництво і торгівля*. 2016. No 20. С. 64–70. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/20_2017/14.pdf2.
2. Банківська система України: вектори посткризових трансформацій: колект. наук. монографія /; за ред. д-ра екон. наук Н.М. Шелудько ; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». Київ : Ін-т економіки та прогнозування, 2013. 171 с.
3. Банківська система України: інституційні зміни та інновації: колект. монографія ; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2015. 434 с.
4. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів: монографія; за ред. д-ра екон. наук, проф. О.В. Дзюблюка ; Терноп. нац. екон. ун-т. Т. : Астон, 2012. 357 с.
5. Банківська справа: навчальний посібник / О. М. Колодізев, О. М. Рац, С. М. Киркач, К. М. Азізова. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 347 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25676/1/2020-Колодізев%20ОМ%2С%20Рац%20ОМ%20та%20ін.pdf>
6. Бойко А.С. (2024). Формування ресурсної бази банків України: сучасний стан і шляхи покращення / А.С. Бойко, І.І. Румик. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали VI Міжнародної конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Київ). Київ: Університет "КРОК". URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2508>
7. Бондаренко, П., Бондаренко, В., Захаренко, О. Особливості управління та формування фінансового результату банку. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 174–179.

8. Брайгем, Е. Ф., та Ерхардт, М. К. Фінансовий менеджмент: «Теорія та практика». Видавництво Cengage Learning, 2020. URL: https://www.researchgate.net/profile/Debbie-Christine/publication/356665086_The_Influence_of_Profitability_Technical_Analysis_EduEducat_and_Liquidity_Toward_Stock_Price_An_Empirical_Study_on_Banking_Sector_in_Indonesia/links/61a719b70cfb7a4faa789949/The-Influence-of-Profitability-Technical-AnalysisEducation-and-Liquidity-Toward-Stock-Price-An-Empirical-Study-on-Banking-Sector-in-Indonesia (дата звернення 25.05.2025)
9. Васюренко Л.Ф., Федосік І.М. Ресурси комерційного банку: теоретичний та прикладний аналіз: монографія. Харків : ПП Яковлєва, 2003. 88 с.
10. Головкова Л. С., Крисанова Н. О., Добрик Л. О. Підвищення ефективності діяльності банку шляхом управління витратами. *Review of Transport Economics and Management*. 2021. Вип. 5 (21). С. 134–142.
11. Гончаренко, О.Г. Актуальні внутрішні загрози фінансовій безпеці. *Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання фінансової безпеки»*. 2023. 48-50. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6451e190-bfad-4028-98e3-03a9393a023f/content> (дата звернення 25.05.2025)
12. Гордієнко Л. А., Сарана Л. А. Сценарії функціонування банківської системи України в умовах пандемії COVID-19. *Modern Economics*. 2021. № 29. С. 75–81.
13. Д'яконова І.І. Науково-методичні підходи до визначення об'єктного поля управління фінансами банку. *Ефективна економіка*. 2017. No 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5761>
14. Данилишин Б.М. Новітні виміри сучасної практики соціально-економічних перетворень у державі. *Економіка України*. 2010. № 8. С. 40-50.
15. Доценко І.О. (2020). Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «*Modern Economics*», 12, 73-78.

URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/20-2020/dotsenko.pdf> (дата звернення 25.05.2025)

16. Дрогоруб І.В. Взаємозв'язок дефініцій «фінансові ресурси банку», «ресурси банку», «ресурсна база банку». *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». 2014. Вип. 25. С. 104–108.

17. Єрохін С.А., Підбуртний В.В. Управління фінансовими ресурсами банку в сучасних умовах на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1(259). С. 35–42.

18. З. Забчук Г., Іващук О. Ризики банківської системи України в умовах воєнного стану. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2022. № 1–2. С. 50–61.

19. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 7 грудня 2000 року № 2121-III // Сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення 25.05.2025)

20. Закон України «Про Національний банк України» від 20 травня 1999 року № 679/IV // Сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/679-14> (дата звернення 25.05.2025)

21. Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#n1134>

22. Зверук Л.А. Основи стратегій управління активами і пасивами банків. *Бізнес-Інформ*. 2018. №6. С. 307—313.

23. Зверяков М.І., Жердецька Л.В. Банківський та реальний сектори економіки України: оцінка взаємозв'язків і детермінант розвитку. *Економіка України*. 2017. №10.. Режим доступу. <http://www.economukraine.com.ua/index.php?id=13748&show=news&&newsid=110247> (дата звернення 25.05.2025)

24. Звіт про фінансову стабільність за 2022 рік / Офіційний сайт Національного банку України. Режим доступу. <http://www.bank.gov.ua>. (дата звернення 25.05.2025)

25. Золотарьова О.В. Сучасний стан та перспективи розвитку банківської системи. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 1. С. 83-98. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2017_1_5

26. Зоря О. П., Зуєва М. В. Методологічні засади формування інформації про доходи, витрати, фінансові результати звітних сегментів та її розкриття у фінансовій звітності банківської установи. *Науково-практичний журнал Інвестиції: практика та досвід*. Київ. 2018. № 15. С. 29–32.

27. Кириченко, О.А., & Кім, Ю.Г. (2008). Методологічні основи економічної безпеки суб'єктів господарювання в трансформаційній економіці. *Актуальні проблеми економіки*, 12(90), 53-65.

28. Кількість банків в Україні (2008-2023). URL:<https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/> (дата звернення 25.05.2025)

29. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Знання. 2015. 304 с,

30. Криховецька З.М., Кохан І.В. Проблеми та шляхи вдосконалення формування фінансових ресурсів банків. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1344/1298>

31. Кузьмінський В.З. (2023). Сучасні технології управління фінансово-інвестиційними операціями. Антикризове управління: імператив сучасної економіки: матеріали II Круглого столу (24 листопада 2023 р.). Київ: Університет "КРОК". URL: <https://conf.krok.edu.ua/ACM/ACM-2023/paper/view/2015>

32. Макаренко Ю.П. Управління активами та пасивами комерційного банку з метою підвищення ефективності їх використання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №24. С. 66—70. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_-2017/13.pdf

33. Мельник С.І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Львів. 2020. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3284/1/Mel%27nyk_монографія.pdf (дата звернення 25.05.2025)

34. Мікуляк К. А., Кугляр А. А. Сучасний стан банківського кредитування в Україні. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 84-89. URL:<https://modecon.mnau.edu.ua/the-current-state-of-bank/> (дата звернення 25.05.2025)

35. Міністерство Фінансів України. Офіційний сайт. Розділ «Індекс інфляції» URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2021/> (дата звернення 25.05.2025)

36. Мних, Є.В. (2011). Економічний аналіз : підручник. Київ : Знання. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/121-ekonomchniy-analz-mnih-v.html> (дата звернення 25.05.2025)

37. НБУ: профіцит ліквідності в банківській системі загрожує курсовій стабільності. URL:<https://finbalance.com.ua/news/nbu-profitsit-likvidnosti-v-bankivskiy-sistemi-zahrozhu-kursoviy-stabilnosti> (дата звернення 25.05.2025)

38. Ніколюк О.В., Савченко Т.В., Родіна О.В. Проблеми та переваги штучного інтелекту як ефективного інституту для розбудови управлінських рішень в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Том 34 (73). № 3. С. 124—130. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.3/19>

39. Огляд банківського сектору. Листопад 2023. Національний Банк України. URL:https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-11.pdf?v=6 (дата звернення 25.05.2025)

40. Основні засади грошово-кредитної політики на 2018 рік та середньострокову перспективу. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=55564681> (дата звернення 25.05.2025)

41. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. Режим доступу. <http://www.bank.gov.ua>. (дата звернення 25.05.2025)

42. Позичальники перестають платити за боргами: як це вплине на банки та економіку. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/16/695956/> (дата звернення 25.05.2025)

43. Постанова Правління Національного банку України № 58 від 4 лютого 2016 року «Про збільшення капіталу банків України» [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https:// bank.gov.ua/doccatalog/document?id=27072754](https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=27072754)

44. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова Національного банку України від 24.02.2022 № 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>. (дата звернення 25.05.2025)

45. Рейтинг найнадійніших банків України 2017. Режим доступу: <https://forinsurer.com/rating-banks> (дата звернення 25.05.2025)

46. Річний звіт НБУ за 2022 рік URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=49064031> (дата звернення 25.05.2025)

47. Ротар Д.А. Концептуальні основи формування стратегій управління активами і пасивами банківських установ і та напрями їх оптимізації. Молодий вчений. 2014. №6 (2). С. 18—21.

48. Румик І. Особливості формування ресурсного потенціалу і забезпечення ліквідності банківських установ в умовах невизначеності / І. Румик, А. Бойко, І. Шилько. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2024. №4(76). С. 11-21. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-11-21>

49. Сайт АТ «Укрсиббанк». Розділ «Контроль і ризик. Основні забезпечення» URL: <https://ukrsibbank.com/about-bank/compliance/permanent-controls-operational-risk/> (дата звернення 25.05.2025)

50. Сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення 25.05.2025)

51. Соколова Х.О., Волкова В.В. Активи та пасиви банків України: сучасний стан та фактори впливу. *Економіка та організація управління*. 2018. № 4 (32). С. 65—74. URL: [https:// r.donnu.edu.ua/handle/123456789/936](https://r.donnu.edu.ua/handle/123456789/936)

52. Стащук О.В., Борисюк О.В., Шматковська Т.О. Роль банківських інновацій на фінансовому ринку в умовах глобального фінансово простору. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. №4 (24). С.71-79. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/>

53. Стратегія Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy> (дата звернення 25.05.2025)
54. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення 25.05.2025)
55. Тришак Л.С., Мацук З.А., Шийко В.І. Фінансовий механізм управління активами і пасивами банківських установ. *Облік і фінанси*. 2019. №4 (86). С. 88—95. DOI: <https://doi.org/10.33146>
56. Фінансовий менеджмент у банку. Навч.посіб./ Журавльова Т.О., Макаренко Ю.П., Турова Л.Л., Сірко А.Ю. Дніпро: Пороги, 2021. 360 с.
57. Харламов П. Понад третина кредитів у комерційних банках – проблемні. Хто в зоні ризику і що можна зробити. URL: <http://surl.li/gravw> (дата звернення 25.05.2025)
58. Хід реформи банківської системи, політика НБУ із забезпечення фінансової стабільності / Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. Режим доступу. <http://www.bank.gov.ua>
59. Холодна Ю.Є. Банківська система : навчальний посібник. ХНЕУ. 2013. 316 с.
60. Черняк, О.Л., Чакалов, Р., Зачосова, Н.В. Засади використання ризик-менеджменту у системі управління фінансово-економічною безпекою в умовах економіки воєнного часу. *Науковий журнал «Підприємництво та інновації»*, 27, 73-78. 2023. URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/584>
61. Швайко Л. М., Микиша А. Д. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України. *Соціальна економіка*. 2022. Вип. 63. С. 145–155.
62. Швець Н.Р., Ткачук І.Я. Оцінка тенденцій розвитку банківської системи України на сучасному етапі // *Innovative solutions in modern science*. № 1(10). 2017. р.1-9.
63. Шеремет, О.А. Фінанси для фінансистів : підручник / О.А. Шеремет, І.В. Дем'яненко, К.В. Багацька та інші / за заг. ред. Т.А. Говорушко. Київ: «Центр учбової літератури». 2013. URL:

<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ded7e70b-54a4-413b-9be7-da62375f843d/content> (дата звернення 25.05.2025)

64. Ярошенко, А.С. Фінансово-економічна безпека : навч. посібник / К.Р. Резворович, О.О. Кругова, М.О. Савельєва та інші. Дніпро : Видавець Біла К.О. 2019. URL: <https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/2885/1/ФЕБ%20ПОСІБНИК.pdf> (дата звернення 25.05.2025)

65. Lumby, S., & Jones, C.. Corporate Finance Theory and Practice. 10 ed, Gengage. 2019. 400 p.

66. Ross, S.. Westerfield, R., Jaffe, J., & Jordan. B. (2020). Corporate Finance. 11 ed, vol. 1, Mcgraw Hill.

ДОДАТКИ

Динаміка активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки

Показники	Сума, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис. грн		Темп зростання (спаду), %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Грошові кошти та їх еквіваленти	28117656	40566774	79648102	+12449118	+39081328	144,28	196,34
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	93096372	95716216	100376470	+88748377	+4660254	102,81	104,87
Кошти в інших банках	25839685	60233746	75061458	+34394061	+14827712	233,11	124,62
Кредити та заборгованість клієнтів	70193030	71355251	95637763	+1162221	+24282512	101,66	134,03
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	129074136	143919800	171470647	+14845664	+27550847	111,50	119,14
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	26319531	100242085	133798041	+73922554	+33555956	380,87	133,47
Інвестиції в асоційовані й дочірні компанії	30243	30243	30246	-	+3	100	100,01
Інвестиційна нерухомість	1989030	2154747	2339766	+165717	+185019	108,33	108,59
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	9977735	12051312	3616	+2073577	-12047696	120,78	0,03
Відстрочений податковий актив	-	1100185	1951332	+1100185	+851147	-	177,36
Основні засоби та нематеріальні активи	7362230	6617191	6689505	-745039	+72314	89,88	101,09
Інші фінансові активи	13429096	14097277	18191597	+668181	+4094320	104,98	129,04
Інші активи	1827925	1589198	1414749	-238727	-174449	86,94	89,02
Усього активів	407256669	549674027	686613291	+142417358	+136939264	134,97	124,91

Додаток Б

Динаміка пасивів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки

Статті пасивів	Сума, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис грн		Темп зростання (спаду), %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Зобов'язання							
Кошти отримані від НБУ	-	-	-	-		-	-
Кошти банків	2532	329	486	-2203	+157	12,99	147,72
Кошти клієнтів	321705424	464871501	549686644	+143166077	+84815143	144,50	118,24
Боргові цінні папери, емітовані банком	2427	2528	2628	+101	+100	104,16	103,96
Інші залучені кошти	328330	567788	3087561	+239458	+2519773	172,93	543,79
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	-	2972075	25790403	+2972075	+22818328	-	867,76
Відстрочені податкові зобов'язання	159146	-	-	-159146	-	-	-
Резерв за зобов'язаннями	3650326	5803423	5437546	+2153097	-365877	158,98	93,70
Інші фінансові зобов'язання	10617547	13222380	13063856	+2604833	-158524	124,53	98,80
Інші зобов'язання	3949108	4140466	4383015	+191358	+242549	104,85	105,86
Субординований борг	227304	304719	316500	+77415	+11781	134,06	103,87
Усього зобов'язань	340642144	491885208	601768639	+151243064	+109883431	144,40	122,34
Власний капітал							
Статутний капітал	206059744	206059744	206059744	-	-	100	100
Емісійні різниці	22690	22690	22690	-	-	100	100
Резервні та інші фонди банку	9696019	11448539	12958438	+1752520	+1509899	118,07	113,19
Резерви переоцінки	8082924	-2993739	10432374	-11076663	+13426113	-37,03	-348,47
Непокритий збиток	-157246851	-156748415	-144628594	+498436	+12119821	99,68	92,27
Власний капітал	66614525	57788819	84844652	-8825706	+27055833	86,75	146,82
Усього зобов'язання та власний капітал	407256669	549674027	686613291	+142417358	+136939264	134,96	124,91