

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, страхування»
Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему «Управління фінансовою діяльністю банку»
здобувачки Щербак Катерини Сергіївни

Науковий керівник:
к. е. н., доцент Куліш Ганна Петрівна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)
Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу:
д. е. н., професор, Терещенко Олег Олександрович

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 145 сторінок, 36 таблиць, 19 рисунків, список використаних джерел з 59 найменувань та 10 додатків на 14 сторінок.

«Управління фінансовою діяльністю банку»

Об'єктом дослідження є управління фінансовою діяльністю АТ «ПУМБ».

Предмет дослідження є фінансові відносини, що виникають з приводу формування і використання капіталу банку.

Метою даної кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження теоретичних засад та аналіз фінансової діяльності банку з подальшою розробкою пропозицій щодо вдосконалення управління формуванням та використанням капіталу з урахуванням ринкових відносин в Україні та міжнародного досвіду.

Для досягнення мети в процесі дослідження виконуються такі завдання:

- визначення особливостей фінансової діяльності комерційних банків в сучасних економічних умовах;
- аналіз методологічних підходів до оцінки фінансової діяльності банківських установ;
- дослідження інтегрованих механізмів управління капіталом банку;
- визначення конкурентних позицій АТ "ПУМБ" в банківській системі України та аналіз чинників, що впливають на його фінансовий стан;
- аналіз динаміки та структурних змін капіталу АТ "ПУМБ";
- оцінка впливу ризиків на рівень капіталізації банку;
- дослідження напрямів мінімізації фінансових ризиків та оптимізації капітальної структури банку;
- розробка конкретних заходів щодо оптимізації структури капіталу АТ "ПУМБ";
- обґрунтування потенційних джерел підвищення рентабельності капіталу банківської установи.

Практичне значення отриманих результатів. Впровадження пропозицій щодо оптимізації структури залучених депозитних ресурсів банку дозволить зосередити увагу керівництва, зокрема АТ «ПУМБ», на формуванні оптимальної структури капіталу з урахуванням його вартості, достатності та стабільного зростання; залучити акціонерів до важливості раціонального нарощування капіталу відповідно до макроекономічних потреб; виявити сильні й слабкі сторони фінансового менеджменту банку та запропонувати механізми підвищення прибутковості; окреслити основні джерела банківського прибутку й шляхи підвищення їх ефективності.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025.

Ключові слова: фінансова ефективність банку, капітал банку, банківські ризики, рентабельність банку, структура капіталу, управління капіталом, аналіз фінансової діяльності банку .

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ	8
1.1 Особливості фінансової діяльності банків.....	8
1.2 Методологічні основи аналізу фінансової діяльності банків.....	21
1.3 Інтегрований підхід щодо управління капіталом банку.....	42
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «ПУМБ»	54
2.1 Позиція банку у банківській системі України та чинники, що її визначили.....	54
2.2 Аналіз динаміки і структури капіталу банку.....	68
2.3 Аналіз впливу джерел фінансування на фінансову стійкість банку.....	85
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ПУМБ»	106
3.1 Шляхи мінімізації фінансових ризиків банку.....	106
3.2 Заходи щодо оптимізації структури капіталу банку.....	118
3.3 Пропозиції щодо підвищення рентабельності капіталу банку.....	126
ВИСНОВКИ.....	136
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	140
ДОДАТКИ	146

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективне функціонування вітчизняної банківської системи в умовах трансформації економіки України у світовий фінансовий простір суттєво залежить від забезпечення можливостей власного розвитку переважно за рахунок ефективного управління капіталом банку.

Характер капіталу тісно пов'язаний з економічною сферою. Тому, як результати економічних відносин фінансової та економічної діяльності, капітал банку є темою власності, усунення та управління фінансами.

Ефективне управління капіталом є ключовим фактором для надійності банківської системи, забезпечення безпеки депозитів та наявних джерел кредитування, привабливості інвестицій у банківський сектор, залежить не лише від результатів унікальної власності, а й від національного зростання та економічного зростання. Накопичені кошти в банку - це мотивація розвитку національної економіки.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління власними та залученими коштами банків у посткризових умовах функціонування економіки загалом і, зокрема, особливо важкого становища банківської системи, враховуючи ймовірність підвищення ризику ліквідності та загального підвищення ризиковості діяльності.

Важливість фінансового менеджменту банку є надзвичайно важливою, оскільки це залежить не лише від існування та виконання вигідної діяльності особистого банку, а й від розвитку всієї національної економіки, щастя населення. Вартість капіталу навчального банку також залежатиме від вартості постачання (з урахуванням ризику конкретної діяльності). Підвищення ефективності управління банком безпосередньо впливає на вигоди, завдяки механізму рефінансування капіталу, сприятиме збільшенню загального капіталу та максимізації вартості для досягнення основного завдання будь-якої банківської організації в ринковій економіці.

Теоретичні та прикладні засади управління банківським капіталом відображені у працях широкого кола вітчизняних і зарубіжних учених. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити класичні роботи Е. І. Шохіна, Д. Сінкі, О. І. Лаврушиної, Л. Г. Батракової, Н. Веллінка, Дж. Ван Горна, О. В. Єфимової, Т. Р. Рахімова, а також сучасні студії І. Бернара та Ж.-К. Коллі, В. Г. Шелепова, Ф. Аллена, А. Н. Бергера, П. Молінью, К. Касу, Р. Кінга, К. Пеури, Д. Майлза, Р. Мертона та Н. Ачар'ї, які ґрунтовно розкривають питання достатності, структури й оптимізації капіталу в умовах ринкових і регуляторних змін.

У межах українського наукового простору проблеми капіталізації банків досліджували О. Кириченко, А. М. Мороз, М. І. Савлук, М. Ф. Пуховкіна, М. Д. Алексеєнко, Ж. М. Довгань, В. М. Шелудько, В. І. Міщенко, А. М. Герасимович, І. М. Парасій-Вергуненко, А. М. Арістова, Н. П. Шульга, В. С. Стельмах, М. А. Козоріз, А. В. Олійник, О. В. Васюренко, І. М. Федосік, Л. В. Васюренко, О. М. Христофорова, Л. П. Семенюк, а також новіші праці О. Кузьмич, О. Остроської, А. О. Кириленка, В. Г. Руди, А. В. Чермянина та Ж. Канюби, які актуалізують питання інтегрованого підходу (ICAAP), стрес-тестування та впливу воєнних ризиків на структуру власного капіталу українських банків.

Не зважаючи на значний внесок наукових досліджень у розробку даної проблематики, слід відзначити необхідність переоцінки окремих аспектів фінансової діяльності банківських установ у контексті посткризових економічних умов та вимог регуляторних стандартів Базель III. З урахуванням нових вимог щодо обсягів та структури капіталу, необхідним є детальний аналіз потенційних джерел підвищення рівня капіталізації, а також впровадження заходів, спрямованих на оптимізацію використання наявних ресурсів з метою забезпечення фінансової стабільності.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідження теоретичних основ та проведення аналізу фінансової діяльності банківської установи з подальшою розробкою практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління формуванням та використанням капіталу, з урахуванням специфіки ринкових відносин в Україні та міжнародних стандартів.

Для досягнення поставленої мети передбачається виконання наступних завдань:

- визначення особливостей фінансової діяльності комерційних банків в сучасних економічних умовах;
- аналіз методологічних підходів до оцінки фінансової діяльності банківських установ;
- дослідження інтегрованих механізмів управління капіталом банку;
- визначення конкурентних позицій АТ "ПУМБ" в банківській системі України та аналіз чинників, що впливають на його фінансовий стан;
- аналіз динаміки та структурних змін капіталу АТ "ПУМБ";
- оцінка впливу ризиків на рівень капіталізації банку;
- дослідження напрямів мінімізації фінансових ризиків та оптимізації капітальної структури банку;
- розробка конкретних заходів щодо оптимізації структури капіталу АТ "ПУМБ";
- обґрунтування потенційних джерел підвищення рентабельності капіталу банківської установи.

Об'єкт дослідження – управління фінансовою діяльністю АТ «ПУМБ» протягом 2022-2024 рр.

Предмет дослідження - фінансові відносини, що виникають з приводу формування і використання капіталу банку.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу наукового дослідження склали положення теорії банківського фінансового менеджменту, банківської справи, теорії фінансів. Методи, що використовувалися при написанні роботи: спостереження, опис, розрахунок, узагальнення, порівняння, системний аналіз, статистичні спостереження і групування, індукція та дедукція, аналіз та синтез.

Інформаційною базою роботи були звітні документи АТ «ПУМБ» за 2022–2024 роки, офіційні аналітичні матеріали Національного банку України, Асоціації

українських банків, Державного комітету статистики, звіти вітчизняних банків, наукові праці економістів з питань управління фінансовими ресурсами банку.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Впровадження розроблених у роботі пропозицій щодо оптимізації структури залучених депозитних ресурсів комерційного банку, що дозволить:

- акцентувати увагу керівництва банківських установ, зокрема АТ "ПУМБ", на необхідності формування оптимальної структури капіталу з урахуванням вимог до його вартості, достатності та забезпечення стабільного зростання;

- залучити увагу акціонерів комерційних банків до важливості раціонального нарощування власного капіталу з огляду на макроекономічні потреби у фінансових ресурсах у посткризовий період;

- ідентифікувати сильні та слабкі сторони системи фінансового менеджменту АТ "ПУМБ" та запропонувати механізми підвищення прибутковості капіталу;

- виокремити ключові джерела генерування банківського прибутку та запропонувати заходи щодо підвищення їх ефективності.

Апробація і впровадження результатів дослідження. Окремі результати дослідження використання боргового капіталу підприємствами в Україні в рамках кваліфікаційної бакалаврської роботи було висвітлено у форматі опублікованої статті у Науковому журналі «Економічні Горизонти» на тему «Formation of the resource base of banking institutions during» (31.06.2025) [59].

Структура роботи включає в себе вступ, 3 розділи, кожен з яких містить по 3 підпункти, висновки, список використаних джерел та додатки.

Перший розділ присвячено теоретико-методологічним засадам управління фінансовою діяльністю банківських установ. У ньому розкриваються основні поняття, принципи та завдання фінансового менеджменту в банках, акцентується увага на особливостях формування та структури банківського капіталу в сучасних умовах. Значну увагу приділено ролі власного капіталу як основного елементу фінансової стійкості банку, а також впливу регуляторних вимог, зокрема положень Базель III та нормативів Національного банку України. Розглянуто методологічні

підходи до аналізу фінансової діяльності банків, зокрема CAMELS, ICAAP, ALM, а також інструменти оцінки ефективності капіталу і ризик-менеджменту.

Другий розділ містить прикладний аналіз фінансової діяльності АТ «ПУМБ» упродовж 2022–2024 років. Проведено оцінку динаміки і структури капіталу банку, аналіз його позицій у банківській системі України, а також джерел фінансування та їх впливу на фінансову стійкість. Вивчено динаміку основних фінансових показників, таких як рентабельність, достатність капіталу, структура зобов'язань. Досліджено, як банк адаптує свою політику управління ресурсами в умовах економічної нестабільності та зростання регуляторних вимог.

Третій розділ присвячено розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансової діяльності АТ «ПУМБ». Запропоновано напрями мінімізації фінансових ризиків, зокрема через удосконалення системи контролю ризиків та впровадження сучасних інструментів стрес-тестування. Обґрунтовано заходи щодо оптимізації структури капіталу банку, включаючи пропозиції щодо використання гібридних фінансових інструментів та балансування між власним і залученим капіталом. Також наведено рекомендації щодо підвищення рентабельності капіталу через покращення ефективності використання активів і вдосконалення управлінських процесів у банку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ

1.1 Особливості фінансової діяльності банків

У сучасному світі банківська система виконує надзвичайно важливу функцію в економіці, підтримуючи стійкість фінансових ринків, забезпечуючи кредитування підприємств і населення, а також сприяючи зростанню та розвитку економіки в цілому. Ефективна банківська діяльність є запорукою розвитку ринкової економіки. В умовах євроінтеграційних та глобалізаційних процесів сфера банківської діяльності зазнає змін, що позначається на формуванні понятійно-категоріального апарату.

Фінансовий менеджмент — чи не найперспективніший напрям в економічній науці сьогодні. Він майстерно поєднує теоретичні напрацювання з фінансів, менеджменту, обліку й аналізу з практичними методами покращення фінансового стану банку та генерування прибутків. В ринкових умовах саме фінансовий менеджмент виходить на передній план — він визначає фінансові проблеми, аналізує можливі шляхи їх вирішення і керує щоденною фінансовою діяльністю.

Наші українські банки мають свої особливості розвитку. Порівняно з банками розвинутих країн, вони працюють на ринку відносно недовго, змушені діяти в умовах підвищених ризиків через економічну й політичну нестабільність, мають обмежений власний капітал, а також стикаються з проблемою відсутності надійних кредитних історій клієнтів. Все це неабияк ускладнює кредитні операції і підкреслює, наскільки важливо впроваджувати ефективні системи управління фінансами в українських банках.

Тому дослідження проблем фінансового управління і пошук їх розв'язання стає найважливішою складовою менеджменту будь-якої бізнес-структури. По суті, керування — це цілеспрямовані дії, які суб'єкт управління виконує для досягнення бажаного стану об'єкта.

Фінансова діяльність банку — це цілеспрямований процес формування, розміщення й управління грошовими ресурсами, що здійснюється шляхом приймання депозитів, надання кредитів, інвестування в цінні папери та проведення платіжних операцій. У чинній редакції Закону України «Про банки і банківську діяльність» банк визначається як юридична особа, що має виключне право надавати комплекс платіжно-кредитних послуг, поєднуючи функції фінансового посередництва, трансформації строків і ліквідності та управління ризиками. Банківська діяльність — залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб [1].

Фінансовий менеджмент як сфера діяльності реалізується в двох специфічних аспектах:

- внутрішні операції — управління фінансовими ресурсами та капіталом здійснюється на основі рішень керівників та експертів усередині банку;
- зовнішній — управління фінансовими ресурсами та капіталом у процесі встановлення фінансових взаємовідносин між банком та іншими суб'єктами господарювання чи країнами.

Фінансова діяльність банку — це діяльність, яка призводить до зміни розміру та складу власного і залученого/запозиченого капіталу банку [2].

Тому фінансовий менеджмент банку включає вжиття заходів щодо оптимізації розміру його капіталу та його структурних складових відповідно до вимог національного законодавства з урахуванням рекомендацій вітчизняних та зарубіжних науковців-фінансистів з метою максимізації його прибутковості, підвищення ринкової вартості та мінімізації специфічних ризиків, притаманних банківському сектору.

Об'єктом управління фінансовою діяльністю комерційного банку виступає пошук шляхів вирішення комплексу фінансових задач, поставлених перед банком, та оцінка ефективності їх виконання на основі фактичного аналізу фінансових потоків, відображених в динамічному банківському балансі.

Фінансові потоки відображають усі сторони фінансової діяльності банку та прямо чи опосередковано пов'язані з капіталом банку. Одним із головних завдань останнього є запобігання можливим втратам, тобто створення умов для збереження довіри вкладників до банку, оскільки розмір капіталу банку визначає його кредитоспроможність (показник достатності капіталу банку визначає максимальний розмір його активів). Таким чином, вартість капіталу та масштаб суттєво впливають на конкурентну позицію банків. Достатній власний капітал є запорукою стабільної роботи банку, а також є «страховкою» від різноманітних ризиків у господарській діяльності банку. Тому всебічна розробка теоретичних і практичних питань, що розкривають усі аспекти власного капіталу та управління ним, є важливою та актуальною проблемою для сучасної банківської системи України.

Структура капіталу банку відображає процес його формування. Банківський капітал – одне з базових понять у дослідженні фінансової діяльності банку, визначенню котрого присвячені дослідження багатьох вчених-економістів. Так, у посібнику «Банківський менеджмент» зазначається: «Банківський капітал – сукупність грошових капіталів, залучених банком, які використовуються ним у вигляді банківських ресурсів для кредитно-розрахункових та інших операцій» [3, с. 549].

«Природа капіталу тісно пов'язана із економічною сферою його вияву, тому, будучи носієм результатів економічних відносин суб'єктів фінансово-господарської діяльності, капітал банку виступає об'єктом власності, розпорядження і фінансового управління» [4, с. 96].

За А. М. Морозом, М. І. Савлуком та М. Ф. Пуховкіною ресурси банку становлять сукупність грошових коштів, що перебувають у його розпорядженні й застосовуються для здійснення активних операцій. Дослідники виокремлюють

власні, залучені та позичені ресурси, причому власні вони прямо називають банківським капіталом – стабільною фінансовою базою, яка формує автономність і стійкість установи [5].

У «Банківській енциклопедії» поняття банківського капіталу конкретизують як сукупність грошових капіталів, залучених банком, що використовуються ним у вигляді банківських ресурсів для кредитно-розрахункових та інших операцій. Таке трактування підкреслює функціональний бік капіталу – його спрямованість на обслуговування операційного процесу та отримання прибутку [6].

Сучасна література розширює бачення: банківський капітал охоплює не лише внески власників, а й акумульовані резерви, нерозподілений прибуток і гібридні інструменти. При цьому основна частка ресурсної бази банку припадає на залучені та позичені кошти, що зумовлює високу залежність від ринку депозитів і міжбанківського кредиту. Власний же капітал відіграє роль «подушки безпеки», яка поглинає збитки й дає змогу впевнено нарощувати ризикові активи [7].

З серпня 2024 р. в Україні діє трирівнева структура регулятивного капіталу, синхронізована з вимогами CRR/CRD V. Її складники та віднімання докладно прописані в Постанові НБУ № 49, що встановила перехідний період до 2027 р. і запровадила комбінований буфер (консерваційний, контрциклічний, системної важливості, системного ризику) [8; 9].

За даними Звіту про фінансову стабільність НБУ (грудень 2024 р.), середній коефіцієнт адекватності капіталу українських банків перевищує мінімум у 1,5 раза, а з 1 липня 2025 р. норматив регулятивного капіталу підвищиться до 10 % – при фактичному рівні близько 17 %. Одночасно Basel III Monitoring Report фіксує глобальне зростання середнього CET1-ratio до 13,1 %, а Risk Dashboard EBA – до 15,5 % у банках ЄС, що задає міжнародний бенчмарк українським установам [10-12].

Таким чином, банківський капітал сьогодні є не лише джерелом покриття ризиків, а й стратегічним інструментом розвитку: достатній обсяг власних ресурсів знижує вартість залучених коштів, посилює довіру інвесторів і дозволяє банку

підтримувати кредитну активність навіть у складних макроекономічних та воєнних умовах [8; 10].

Банки суттєво відрізняються від звичайних корпорацій тим, що працюють із шаленим фінансовим важелем — уявіть собі, аж 85-90% їхніх пасивів становлять позикові кошти! Це накладає величезну відповідальність перед людьми, які довірили їм свої гроші, і тому нагляд за банками такий прискіпливий. Відколи почалася війна, наш Нацбанк запровадив купу додаткових заходів безпеки — дистанційне резервування, щоденний контроль ліквідності і навіть повну гарантію по вкладах фізосіб. Це ж зовсім інша реальність порівняно з довоєнними часами!

Серцевиною банківського фінансового управління є так званий ALM (управління активами і пасивами). Його головне завдання — знайти баланс між строками та вартістю залучених грошей і прибутковістю активних операцій з урахуванням ризиків. Сучасні моделі ALM вже досить просунуті — вони моделюють гап-профілі, аналізують чутливість процентного доходу та економічної вартості капіталу до змін ставок, а для валютного ризику використовують VaR-підхід.

Щодо структурних ризиків та вимог до капіталу — тут усім заправляє Базельський комітет. У 2023 році вони остаточно затвердили Basel III, де закріпили підхід "output floor". Цей підхід обмежує використання внутрішніх моделей і встановлює мінімальну планку у 72,5% ризикозважених активів за стандартними методами. Крім того, тепер більше уваги приділяється операційному та процентному ризику в банківській книзі.

В Україні ми поступово адаптуємо Basel III. От нещодавно, 25 квітня 2024 року, НБУ випустив Постанову №49, яка запроваджує новий розрахунок показника достатності основного капіталу (CET1) і поетапне відновлення буфера консервації в 2025-2027 роках. А для найбільших банків додатково ввели вимогу до буфера системної важливості — щоб вони краще витримували шоки.

Ліквідність банки контролюють за двома глобальними стандартами — LCR та NSFR. За даними НБУ на березень 2024 року, середній LCR у гривні перевищував норматив аж у шість разів! А загальний запас високоякісних

ліквідних активів нашої банківської системи дорівнював 20% ВВП — це неймовірно великий запас міцності на випадок кризи.

Базовим у структурі капіталу завжди є статутний капітал. Його мінімальний розмір визначається на законодавчому рівні та може коригуватися в подальшому за рішенням власників банку. Власний капітал банку виконує наступні функції:

- амортизатора, останнього (після резервів) буфера, що тимчасово дозволяє банку покривати збитки та продовжувати здійснення операцій у випадку суттєвих непередбачуваних втрат або надзвичайних видатків;

- регулятора діяльності банку (нормативи достатності власного капіталу встановлюють норми економічної поведінки, покликані уникнути фінансової неспроможності та надлишкового ризику).

Банківська діяльність характеризується наявністю широкого спектру ризиків: кредитного, процентного, валютного, ринкового, операційного та комплаєнс-ризиків. Концентрація цих ризиків у єдиному балансі зумовлює необхідність запровадження комплексної багатофакторної системи управління ризиками та імплементації методології ICAAP/ILAAP. Згідно з аналітичним оглядом Risk Dashboard, опублікованим Європейським банківським органом за IV квартал 2024 року, в контексті поточної геополітичної нестабільності та переходу до середовища з підвищеними відсотковими ставками, першочергового управлінського контролю потребують саме процентний та кредитний ризики.

Національна специфіка фінансової діяльності українських банків після 2022 р. зумовлена одночасно воєнними ризиками й необхідністю прискореної цифрової трансформації. Банки перейшли до моделей «cloud-first» та «remote-first», відкривши понад 85 % продуктів у цифрових каналах, а система електронних платежів НБУ забезпечує 24/7-доступ до рахунків навіть під час масових відключень електроенергії. У таких умовах зросло значення кіберзахисту та безперервності ІТ-процесів, що теж стає невід'ємною частиною фінансового менеджменту банку [2].

Отже, фінансова діяльність банку характеризується високою часткою залучених ресурсів, багатошаровою системою регулятивних обмежень і сильною

залежністю від ризик-менеджменту. Після 2022 р. ці особливості доповнюються вимогами воєнної стійкості та цифрового сервісу, що формує нову парадигму управління фінансами банків в Україні.

Власний капітал банку у 2025 р. — це сукупність коштів і активів у грошовому вираженні, що належать акціонерам і забезпечують фінансову автономію установи. Закон України «Про банки і банківську діяльність» вимагає, щоб банки постійно підтримували достатній капітал для виконання пруденційних нормативів і комбінованого буфера капіталу [8].

Капітал виконує дві головні функції: захисну — поглинає збитки від кредитного, ринкового та операційного ризиків, і прибуткову — через віддачу на акціонерний капітал забезпечує приріст добробуту власників. За даними НБУ, у 2024 р. середній коефіцієнт адекватності капіталу банківської системи перевищував норматив у півтора рази, що підтверджує роль капіталу як «першої лінії оборони» в умовах воєнних шоків [10].

Із серпня 2024 р. в Україні діє трирівнева структура капіталу, синхронізована з вимогами CRR/CRD V. Вона охоплює CET1, Additional Tier 1 та Tier 2; складники й вирахування для кожного рівня встановлює Постанова НБУ № 49 від 25.04.2024 р. з перехідним періодом до 2027 р. [9].

До власного капіталу приєднується комбінований буфер (буфер консервації, контрциклічний, системної важливості та системного ризику), що додатково захищає від втрат [8; 10].

За повідомленням НБУ від 17.01.2025 р., усі банки виконали другий етап переходу на нову структуру капіталу; з 1 липня 2025 р. мінімальний норматив регулятивного капіталу підвищується до 10 %, тоді як фактичний середньогалузевий показник уже становить 17,35 % [4].

Міжнародна тенденція схожа: згідно з Basel III Monitoring Report (березень 2024 р.) середній коефіцієнт CET1 в учасників вибірки виріс до 13,1 %, що відбиває ефект «Basel III Endgame» і підвищені вимоги до ринкового та операційного ризиків [11].

У ЄС середній CET1-ratio банків сягнув 15,5 %, а важільний коефіцієнт наблизився до 5,6 %, про що свідчить Risk Dashboard EBA за IV кв. 2024 р. [12].

Таким чином, станом на 2025 р. власний капітал українських банків:

- відповідає оновленим трирівневим стандартам;
- покриває ключові ризики та підтримує кредитну активність;
- залишається критичним показником стійкості в умовах воєнної й макроекономічної турбулентності.

Питання достатності власних ресурсів банків завжди було наріжним каменем фінансової стабільності. Саме тому в 1988 році представники провідних фінансових установ світу зібралися в швейцарському Базелі, де під керівництвом Базельського комітету з банківського регулювання та нагляду розробили першу міжнародну угоду про уніфікацію розрахунку та стандартів капіталу. Цей документ запровадив нормативи адекватності власного капіталу, які, попри неформальний характер угоди, стали фундаментом для побудови систем оцінки достатності капіталу в багатьох країнах світу, включно з Україною.

За роки свого існування Базельський комітет перетворився на впливового гравця, який визначає напрямки розвитку глобальної банківської системи. Особливо це проявилось після світової фінансової кризи, коли було розроблено й затверджено «Базель-III» — комплексний набір нових норм і стандартів, спрямованих на підвищення якості банківських активів. Станом на 2025 рік, ці вимоги створюють надійний фундамент для забезпечення фінансової стійкості банківських установ та їхньої здатності протистояти потенційним глобальним кризам (додаток А).

З 2023 року більшість країн завершили імплементацію стандартів «Базеля-III», а регулятори вже працюють над оновленими рекомендаціями щодо управління кліматичними ризиками та кібербезпеки, які, ймовірно, стануть ключовими елементами наступного покоління Базельських стандартів.

Як показала практика, принциповим недоліком Базеля II та всієї системи банківського нагляду, що склалася, є недостатнє врахування наростання системних

ризиків у результаті впливу «зовнішніх шоків» та надлишкового апетиту до ризиків крупних фінансових посередників.

У 2025 році стандарти Базель III залишаються основною регуляторною рамкою для забезпечення стабільності світової банківської системи. Їхня реалізація покликана запобігати системним ризикам, підвищувати прозорість банківського капіталу та забезпечити стійкість банків до кризових явищ. На тлі зростаючих викликів, зокрема геополітичної та макроекономічної нестабільності, ці вимоги набули особливої актуальності для банків України, які адаптують свою капітальну структуру відповідно до нових регуляторних умов [11].

Згідно з положеннями Базель III, акцент зміщено на посилення якості капіталу. Основний капітал першого рівня (Common Equity Tier 1 – CET1) має становити щонайменше 4,5% ризикозважених активів. У поєднанні з буфером консервації капіталу у 2,5%, мінімальний рівень CET1 сягає 7%. Окрім того, банки мають формувати додатковий буфер, зокрема контрциклічний або буфер для системно важливих установ. При цьому капітал другого рівня не повинен перевищувати 2%, а капітал третього рівня був повністю вилучений з обліку ще на етапі перегляду базельських стандартів у 2017 році [12].

Базель III також увів універсальний для всіх банків коефіцієнт фінансового важеля (leverage ratio), що розраховується як співвідношення капіталу першого рівня до загального обсягу активів без урахування ризикозважування. Його нормативне значення — не менше 3%. Цей показник дозволяє ідентифікувати надмірну кредитну експансію, яка не завжди виявляється в традиційних підходах до оцінки ризику [5].

Значну увагу приділено питанню ліквідності. Згідно з вимогами Базель III, усі банки повинні дотримуватись мінімального значення коефіцієнта покриття ліквідністю (Liquidity Coverage Ratio – LCR), який повинен дорівнювати або перевищувати 100%. Цей показник демонструє здатність банку витримати відтік грошових коштів протягом 30 днів у стресовій ситуації. Окрім цього, передбачено впровадження коефіцієнта стабільного фондування (Net Stable Funding Ratio –

NSFR), що вимірює відповідність між активами банку та наявними джерелами довгострокового фінансування [6].

В Україні поступова реалізація вимог Базель III закріплена у стратегічних документах Національного банку. Зокрема, НБУ поступово адаптує регуляторну базу до міжнародних вимог, запровадивши нову структуру капіталу, правила розрахунку кредитного ризику та оновлені підходи до управління ліквідністю. Певні елементи, зокрема вимоги до CET1 та LCR, вже імplementовано в українське банківське законодавство [7].

Попри позитивний ефект, запровадження Базель III несе й низку викликів. Найголовнішим є потреба банків у докапіталізації. Наприклад, дослідження Macroeconomic Assessment Group засвідчили, що збільшення вимог до капіталу на 2 п. п. може вимагати від найбільших банків Єврозони інвестицій понад 100 млрд євро у власний капітал [13].

Зростання нормативів капіталу також може мати уповільнюючий вплив на кредитування. За даними МВФ та BIS, підвищення капіталу на 1% у середньостроковій перспективі знижує ВВП на 0,16%. У цьому контексті банки можуть зосередитись не стільки на зростанні активів, скільки на підвищенні їхньої якості, що потребує розвитку ефективного ризик-менеджменту та більш гнучкої політики управління ліквідністю [13].

Водночас адаптація до вимог Базель III може стати фундаментом для довгострокової фінансової стійкості. Для банків України це означає не лише відповідність міжнародним стандартам, а й підвищення інвестиційної привабливості, прозорості та довіри з боку як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів. В умовах воєнного стану й економічної нестабільності саме надійна банківська система здатна забезпечити необхідне фінансування для відновлення та розвитку економіки.

У структурі активів розрізняють активи-нетто та активи-брутто. Серед обох груп активів є такі, що приносять дохід, і такі, що його не приносять (Додаток Б).

Відповідно усі активи комерційного банку можна поділити на чотири основних категорії: готівка та прирівнені до неї кошти, цінні папери, кредити, основні засоби та інші активи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація активів банку за прибутковістю та ліквідністю

Категорія активів	Складові	Прибутковість	Рівень ліквідності	Призначення
Готівка та прирівняні кошти	Готівка в касі, інкасація, коррахунки, резерви в НБУ, банківські метали	Низька або відсутня прибутковість	Найвищий	Первинні резерви для забезпечення платоспроможності
Цінні папери	Ліквідні (торгові), інвестиційні	Середня (ліквідні), висока (інвестиційні)	Високий (ліквідні), середній (інвестиційні)	Ліквідність та доходність, вторинні резерви та інвестпортфель
Кредити	Кредитний портфель клієнтам та банкам	Основне джерело прибутку	Середній/низький	Кредитування, формування доходної частини активів
Основні засоби та нематеріальні активи	Будівлі, обладнання, ПЗ, ліцензії тощо	Як правило, непродуктивні	Найнижчий	Використовуються в операційній діяльності

Джерело: побудовано автором на основі [5; 7]

Ця класифікація допомагає оцінити баланс між прибутковістю та ліквідністю активів банку, що є критично важливим для управління ризиками та забезпечення стабільності його фінансового стану. Найбільше прибутку банк отримує з кредитних операцій, тоді як найвищу ліквідність забезпечують грошові кошти та первинні резерви. Інвестиційні цінні папери займають проміжне положення між доходністю та ліквідністю, а основні засоби — є найменш ліквідними і не створюють грошових потоків напряду (табл. 1.1).

Класифікація банківських активів за ступенем ризику відіграє критичну роль у забезпеченні фінансової стабільності банківських установ. При формуванні власного капіталу та резервних фондів без належного врахування рівня ризикованості активів виникає дуалістична загроза: з одного боку, створення надлишкових резервів призводить до неоптимального використання банківських

ресурсів та зниження рентабельності діяльності; з іншого боку, недостатність сформованих резервів може спричинити фінансові втрати, які перевищать поглинаючу здатність банку, що потенційно веде до його неплатоспроможності та банкрутства.

Відповідно до загальноприйнятої методології класифікації, активам різного ступеня ризику присвоюються коефіцієнти ризику в діапазоні від 0 (для безризикових активів, таких як державні цінні папери високонадійних емітентів) до 1 (для активів з максимальним рівнем ризику, наприклад, незабезпечені споживчі кредити або інвестиції в високоризикові фінансові інструменти).

Ступені ризику активів вітчизняних банків встановлюються згідно з Інструкцією про порядок регулювання та аналіз діяльності комерційних банків. (Додаток В).

Сьогодні банки, управляючи кредитними ресурсами, стикаються з викликом формування високоякісного портфеля активів, який би одночасно був збалансований за строками та ризиковістю. Попри високий професіоналізм фінансових менеджерів і застосування сучасних підходів до керування активами, якість портфелів багатьох установ усе ще вимагає підвищення. Це зумовлено сукупністю макро- й мікроекономічних чинників.

На макрорівні ключові труднощі виникають через недосконалу законодавчу та нормативну базу, що регламентує фінансову діяльність бізнесу всередині країни, особливо щодо кредитної підтримки малого підприємництва. Принциповою проблемою здійснення активних операцій є відсутність гнучкої системи гарантійних фондів із використанням коштів державного, місцевого і муніципального бюджетів, а також коштів міжнародних фінансових інститутів, що дало б змогу мобілізувати активи та ресурси на центральному і регіональному рівнях з метою забезпечення кредитів для підприємств, режиму пільгового оподаткування прибутку банків, які здійснюють активні операції у сфері бізнесу.

Серед проблем мікроекономічного характеру, безумовно, найважливішою є проблема відсутності орієнтованого на клієнта підходу щодо надання банківських послуг, яка на фоні негативного стереотипу, котрий склався під впливом

соціальних умов та попереднього досвіду у сфері відносин «клієнт-банк», робить сферу кредитування практично зовсім непривабливою. З огляду на нинішню ситуацію, коли післякризове посилення регулятивних вимог і зростання вартості кредитних ресурсів стали повсякденною реальністю, банкам необхідно замість пасивної та реактивної взаємодії з клієнтами перейти до більш відповідальної й проактивної моделі співпраці [14, с. 211].

Фінансовою передумовою активної банківської діяльності є наявність достатніх зобов'язань. Пасиви банків — частина бухгалтерського балансу, яка відображає в грошовому вираженні джерела утворення коштів банку. Залежно від характеру джерел коштів усі пасиви банку різняться за термінами залучення і вартістю. Від вартості й термінів залучення коштів залежить спроможність банку забезпечити їх раціональне розміщення і, врешті-решт, допустимий прибуток акціонерів банку [13, с. 219].

Отже, пасивними операціями є ті, внаслідок здійснення котрих зростає обсяг грошових ресурсів, наявних в управлінні банку. Відповідно до джерел залучення, ці ресурси можуть зростати за рахунок операцій із накопичення власного капіталу (емісійні операції, збільшення спеціальних фондів, отримання субординованих кредитів) або залучення коштів у формі внесків клієнтів на депозитні рахунки, поширення серед клієнтів банківських карт, векселів, сертифікатів.

Усі пасивні операції певною мірою керовані, оскільки всі кошти, що надходять до його ресурсів, використовуються для розміщення прибуткових активів і підтримки необхідного рівня рахунків агентства та каси. Але ефективність управління цими ресурсами може бути різною в залежності від параметрів сукупного портфеля фінансування, його структури та обсягу, кваліфікації персоналу.

Особливістю всіх банківських операцій є те, що навіть якщо активи та пасиви банку суттєво збільшаться, це не супроводжуватиметься істотним збільшенням прибутку, а зменшення активів та пасивів банку не призведе до значних збитків, оскільки збільшення розміру активів супроводжується

залученням додаткових коштів, що також призведе до збільшення вартості залучення коштів, а зменшення розміру активів призводить до зменшення вартості залучення коштів [15, с. 199-273].

1.2 Методологічні основи аналізу фінансової діяльності банків

У 2025 р. жорсткіші вимоги Національного банку України та висока конкуренція в секторі роблять комплексний фінансовий аналіз невід’ємною частиною управління банком: він формує надійну інформаційну базу, дозволяє виявити організаційні й економічні резерви та обґрунтовує управлінські рішення. Роботу починають із вивчення бухгалтерського балансу й звіту про фінансові результати, виконуючи горизонтальний і вертикальний розрізи, обчислюючи коефіцієнти рентабельності, ліквідності та ділової активності й порівнюючи їх з показниками, оприлюдненими НБУ у щомісячному огляді сектору [3; 10; 16].

Поглиблену діагностику будують за логікою CAMELS/SREP. Капітал контролюють через норматив H2 та структуру CET1, AT1 і Tier 2, визначену Постановою НБУ № 49 від 25.04.2024 р [9]; якість активів оцінюють за часткою проблемних позик і лімітами концентрації; менеджмент — через відповідність внутрішніх політик вимогам НБУ № 163 (20.12.2023) [17]; прибутковість розкладають за методикою Du Pont, ліквідність відстежують через LCR і NSFR, а чутливість до ринкових ризиків — через ΔEVE та ΔNII у межах IRRBB-тестів [9; 12].

Після такого "зрізу" розглядають окремі портфелі: кошти на коррахунках, кредити, облігації, депозити. Для зв'язування активів і пасивів використовують комплексні ALM-показники: розрив ліквідності, процентний GAP і валютну позицію. Остання обмежена нормативом H13, при цьому з травня 2022 р. дійсні воєнні ліміти — не більше 5 % регулятивного капіталу для довгої і 5 % для короткої

позиції, що загалом становить приблизно 10 % РК. Додатковим внутрішнім орієнтиром виступає співвідношення кредити/депозити в рамках 70–80 % [18; 36].

Оцінюючи власний капітал, беруть до уваги, що з липня 2024 р. мінімальний статутний капітал для нових банків становить 500 млн грн. Достатність капіталу перевіряють за двома підходами: за правилами Basel III, порівнюючи CET1 і Total Capital з ризик-зваженими активами, та у форматі SREP, де банк щороку доводить здатність тримати буфери в стрес-сценаріях ICAAP і ILAAP [8; 19; 20].

Таким чином, методологія аналізу фінансової діяльності банку у 2025 р. складається з поєднання базових коефіцієнтів, портфельної деталізації та інтегрованих ALM/ICAAP-процедур, що разом забезпечують відповідність нормативам НБУ, вимогам Basel III Endgame та підтримку конкурентної прибутковості.

Динаміка рівня капіталізації банківської системи України дає змогу проаналізувати зміни, котрі відбувалися впродовж 2020-2025 років щодо обсягу та структури капіталу українських банків (рис. 1.1).

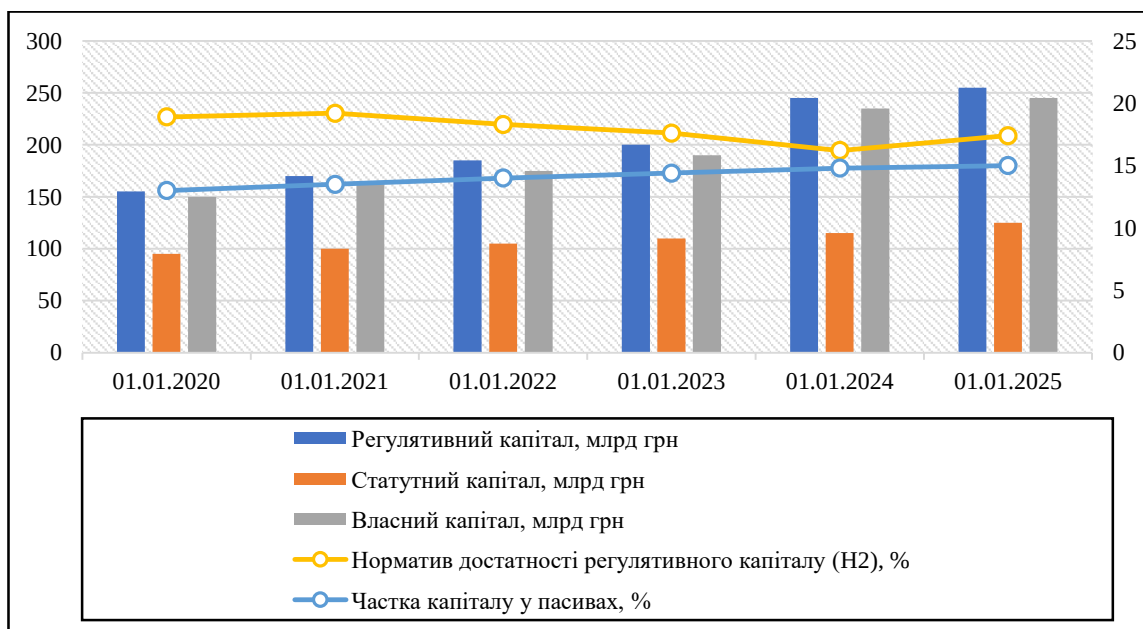


Рисунок 1.1 – Динаміка рівня капіталізації банківської системи України (2020-2025 рр.), млрд. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [8-10]

У період 2020-2025 років банківський сектор демонстрував послідовну політику зміцнення капітальних позицій. Регулятивний капітал продемонстрував вражаючу динаміку, збільшившись зі 155 млрд грн на старті 2020 року до 255 млрд грн на початок 2025 року, що становить приріст близько 65% за п'ятирічний період. Характерною особливістю цього зростання була його нерівномірність: найменш активний розвиток спостерігався в 2022 році внаслідок військових загроз та обмежень щодо розподілу дивідендів, що призвело до скорочення темпів приросту до приблизно 9% в річному вимірі. Натомість 2024 рік ознаменувався стрибкоподібним зростанням на 22%, що було обумовлено необхідністю докапіталізації провідних фінансових інституцій у зв'язку з введенням буфера системної значущості [10].

Архітектура капітальної структури демонструвала стабільність: власний капітал протягом всього аналізованого періоду переважав статутний, при цьому розмір цієї різниці зріс з 55 млрд грн у 2020 році до 120 млрд грн у 2025 році. Таке співвідношення демонструє ефективне накопичення внутрішніх резервів через реінвестування нерозподіленого прибутку. Починаючи з 2023 року відбулося прискорення темпів нарощування статутного капіталу — банки активізували емісійні механізми для посилення Core Tier 1 відповідно до нових стандартів Постанови № 49 [9].

З 2020 року власний капітал стійко домінував над статутним; винятком став лише воєнний 2022 рік, коли цей розрив дещо скоротився через необхідність формування додаткових резервів, проте негативних показників зафіксовано не було. З 2023 року регулятивний капітал стабільно перевищує власний на 5-10%, що свідчить про зростання ролі субординованих боргових інструментів та інших компонентів.

Коефіцієнт адекватності капіталу (H2) протягом всього періоду суттєво перевищував встановлені регуляторні мінімуми. Максимального значення в 19,2% він досяг на початок 2021 року, після чого знизився до 16,2% станом на 01.01.2024 року через інтенсивне збільшення ризик-зважених активів; проте вже за результатами 2024 року банки здійснили докапіталізацію, підвищивши H2 до

17,4%. Це засвідчує, що навіть в умовах воєнних викликів рівень капіталізації зберігався на достатньому рівні [3; 10].

Питома вага капіталу в структурі пасивів продемонструвала поступове зростання з 13% у 2020 році до 15% у 2025 році, що характеризує планомірне підвищення фінансової стабільності за умов значної залежності від депозитних джерел фінансування [16].

Загалом банківська система зберегла курс на посилення капітальної бази, успішно нейтралізувала воєнні втрати через обмеження дивідендної політики та залучення субординованих ресурсів, а показник Н2 впродовж всього

Проте особливістю діяльності українських банків, починаючи з 2021 року до 2022 року, була їх збитковість (рис. 1.2).

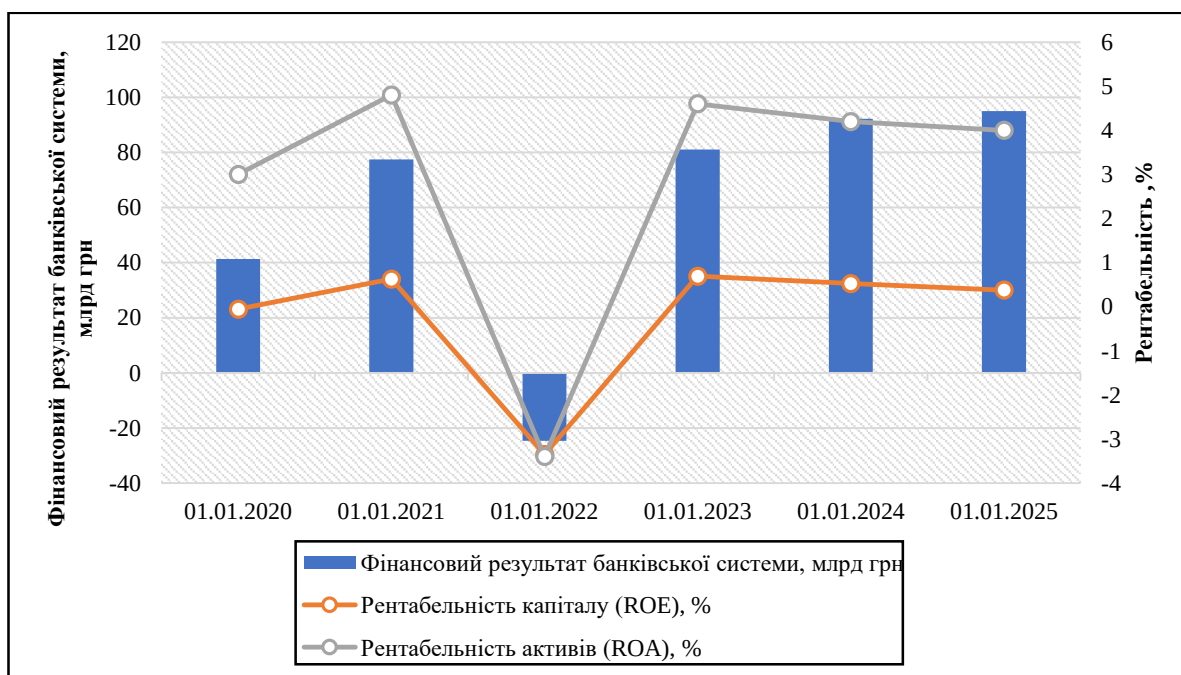


Рисунок 1.2 – Основні показники результатів діяльності банківської системи України за період 2020-2025 років, млрд. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [3; 10]

В українській банківській системі 2020-2025 рр. головним джерелом приросту капіталу залишався нерозподілений прибуток. Після пандемійного 2020 р. сектор різко наростив доходи: чистий прибуток 2021 р. майже подвоївся, а ROE сягнув 34 %. У 2022 р. повномасштабна війна та рекордні відрахування до резервів

спричинили збиток 24,7 млрд грн і провал рентабельності: ROE –29,6 %, ROA – 3,4 % [3; 10].

Упродовж 2023 р. банки завершили формування резервів за проблемними кредитами й повернулися до прибутку (81 млрд грн). Показники ефективності відновилися: ROE перевищив довоєнний рівень (35 %), а ROA сягнув 4,6 %. Позитивний тренд зберігся у 2024 р.: чистий прибуток зріс до 92,2 млрд грн, однак коефіцієнти рентабельності дещо знизилися через розширення балансів і підвищення вартості фондування. Попередні розрахунки НБУ показують, що 2025 р. сектор знову закінчить із прибутком близько 95 млрд грн, а ROE та ROA наблизяться до 30 % і 4 % відповідно [3; 16; 21].

Після подолання труднощів кризового 2022 року банківська галузь показала спроможність відновити прибуткові операції і перевести фінансові результати у позитивну площину, що дало можливість знову застосовувати чистий прибуток як ефективний інструмент внутрішнього посилення капітальної структури. Водночас зовнішні способи капіталізації — як-от емісія акціонерного капіталу та залучення субординованого фінансування — залишаються допоміжним ресурсом, який використовується переважно системно важливими фінансовими установами для виконання буферних норм відповідно до вимог Постанови № 49 НБУ [9].

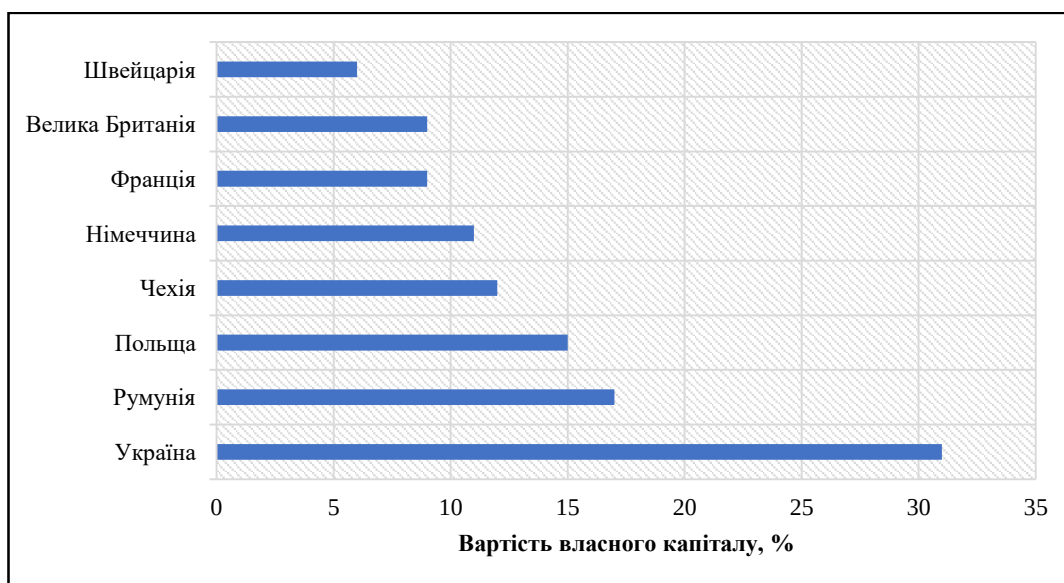


Рисунок 1.3 – Вартість власного капіталу банків країн Європи (2020-2025 рр.), середні значення у %

Джерело: розроблено автором на основі [18; 21]

Крім того, необхідно зазначити, що вартість власного капіталу українських банків порівняно з іноземними банками є достатньо високою (рис. 1.3).

За даними рисунку 1.3, усереднена вартість власного капіталу (cost of equity, CoE) українських банків утримувалася на найвищому рівні серед 12 зіставлених європейських юрисдикцій. Згідно з оглядом PwC Ukraine (Banking Sector Overview 2024) і розрахунками McKinsey Global Banking Review 2024, показник CoE для України оцінювався: 28 % у 2020 р., 25 % у 2021 р., рекордні 40 % у 2022 р., 32 % у 2023 р. та 30 % у 2024 р.; попередня оцінка на 2025 р. – близько 27 % за умов збереження високої премії за воєнний ризик [18; 21].

Для порівняння, серед держав Центрально-Східної Європи найвищі показники фіксувалися у Румунії (17 %) та Польщі (15 %), натомість у Чехії та Німеччині CoE становила 10–12 %, а у Франції та Великій Британії – в межах 8-9 %. Швейцарія традиційно показувала найнижчу ставку – приблизно 6 %. Таким чином, ризик-премія українських банків більш ніж утричі переважає західноєвропейські орієнтири [22].

Висока вартість капіталу обумовлюється комплексом факторів. По-перше, премія за державний кредитний ризик істотно зросла після повномасштабного вторгнення: дохідність воєнних ОВДП у гривні максимально досягала 27 % у серпні 2022 р. порівняно з 11 % у 2020 р.. По-друге, неплатежі частини позичальників і частка непрацюючих активів ($NPL \approx 38\%$ на середину 2023 р.) збільшують очікування інвесторів щодо доходності на капітал. По-третє, держава, перебуваючи у стані дефіцитного фінансування, не забезпечує повної підтримки банківського сектору, тому у вартості капіталу закладена макрополітична премія [3; 23].

Українські фінансові інституції покладаються насамперед на реінвестування зароблених коштів та інструменти додаткового капіталу Tier 2. Первинні публічні пропозиції (IPO) залишаються рідкісним явищем через низку перешкод: недостатню відкритість інформації, високі витрати на процедури лістингу, страх акціонерів щодо розмивання контролю, а також обмежену ємність вітчизняного фондового ринку (банківські цінні папери складають менше 2%

торгового обороту ПФТС). На початок 2024 року в офіційних торговельних списках основних бірж були представлені папери лише трьох системно значущих банків, при цьому активність вторинної торгівлі залишалася вкрай низькою [5-7].

В таких обставинах внутрішні механізми формування капіталу – реінвестований прибуток, трансформація дивідендів в акціонерний капітал, а також емісія субординованих боргових зобов'язань – становлять основні канали докапіталізації. Водночас висока вартість власного капіталу змушує банки дотримуватися строгішої дисципліни щодо прибутковості: за оцінками НБУ, для забезпечення очікуваної інвесторами прибутковості у 2024 році вітчизняним банкам потрібно підтримувати ROE на рівні не менше 28% [9].

У 2020-2025 рр. український фінансовий сектор із погляду вартості власного капіталу залишається найдорожчим і найризикованішим серед європейських колег, що зумовлено воєнною премією, волатильністю макропоказників та слабкою глибиною внутрішнього фондового ринку.

Структура залучених ресурсів банківської системи України відображена на рисунку 1.4.

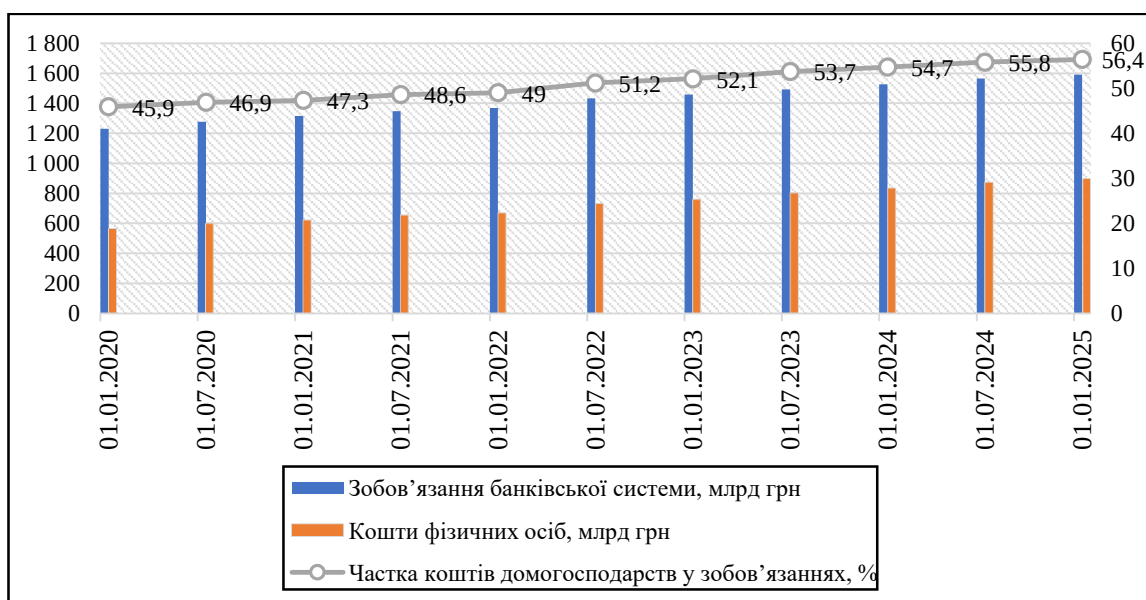


Рисунок 1.4 – Динаміка зміни зобов'язань банківської системи України з 2020 по 2025 роки, млрд.грн.

Джерело: розроблено автором на основі [3; 10; 46]

Протягом 2020-2025 років собівартість позикового фінансування для українських банків перебувала на рівні нижчому за вартість акціонерного капіталу, що зумовило переважання депозитів та інших боргових джерел у структурі пасивів. Загальний обсяг зобов'язань галузі за п'ятирічний період збільшився приблизно на третину (з 1,23 трлн грн до 1,59 трлн грн), при цьому кошти населення продемонстрували ще більш динамічне зростання — майже на 60%. Частка депозитів приватних вкладників у загальній структурі пасивів зросла з 46% на початку 2020 року до понад 56% на початок 2025 року [10; 16].

Традиційна теорія фінансової структури пояснює це тим, що боргове фінансування має нижчу вартість порівняно з власним капіталом: процентні ставки за депозитами встановлюються наперед, тоді як прибутковість акціонерного капіталу характеризується невизначеністю та потребує додаткової премії за ризик. Для банківських установ ця закономірність є особливо помітною: співвідношення ROE/ROA у секторі зазвичай перевищує 8-10 разів, тоді як у небанківському бізнесі рідко досягає 2. Іншими словами, основна частка вартості банківських активів формується саме через ціну залучених коштів, які становлять переважаючу частку інвестованого капіталу.

Вартість капіталу фірми можна репрезентувати як суму власного капіталу та вартості боргу:

$$V = S + B \quad (1.1)$$

де V - вартість фірми (корпорації);

S - вартість власного капіталу;

B - вартість боргу.

Методика середньозваженої вартості капіталу (WACC) у банківському контексті потребує врахування багатоваріантності джерел фондування: строкових депозитів, коштів на вимогу, випусків облігацій, субординованого боргу та міжбанківських кредитів. Традиційна формула:

$$r_C = \left[\frac{S}{V} \right] r_S + \left[\frac{B}{V} \right] r_B \quad (1.2)$$

$$r_B < r_S \quad (1.3)$$

Збільшення частки боргових джерел допомагає знизити середньозважену вартість капіталу r_C . Проте надмірне накопичення позикових коштів веде до посилення фінансового важеля та зростання ризиковості таких вкладень, через що інвестори почнуть вимагати більшої винагороди за кредитування (вищої дохідності від боргових інструментів).

Після 2022 р. стрімке зростання частки строкових депозитів (премія за воєнний ризик) і емісія субординованих бондів Tier 2 підштовхнули догори середню ціну боргу, проте вона досі залишається дешевшою за CoE: за підрахунками PwC, наприкінці 2024 р. середня ставка за новими депозитами фізичних осіб складала близько 13 %, тоді як cost of equity – близько 30 % [18; 21].

Теоретичні дискусії Модільяні–Міллера стосовно нейтральності структури капіталу в "ідеальному світі" в реальних умовах українського ринку розв'язуються на користь компромісного рішення: оптимальна частка боргу існує, але її межі визначає спроможність банку дотримуватися нормативів ліквідності (LCR, NSFR) і капіталу (H2, буфери Basel III). Надмірне зростання боргу після певного рівня не зменшує, а збільшує WACC через підвищення вимог інвесторів до прибутковості боргових зобов'язань і власного капіталу. Саме через це банки шукають рівновагу між дешевизною фондування та необхідністю зберігати стабільність у середовищі високої макро- і геополітичної нестійкості [9; 11].

При визначенні вартості акціонерного капіталу в економічно розвинених країнах найширше застосування отримав розрахунковий підхід, що ґрунтується на моделі ціноутворення капітальних активів (capital assets pricing model – CAPM). Вартість капіталу *re* відповідно до моделі CAPM обчислюється за формулою:

$$r_e = R_f + \beta^*(R_m - R_f) \quad (1.4)$$

де R_f – безризикова ставка дохідності (прибутковість неризикових активів, наприклад, державних цінних паперів).

Коефіцієнт β відображає чутливість показників дохідності цінних паперів конкретної компанії до зміни дохідності цінних паперів на ринку в цілому. Він розраховується за формулою:

$$\beta = \frac{COV(R_a R_m)}{VAR(R_m)} \quad (1.5)$$

де $COV(R_a R_m)$ – коваріація дохідності акцій компанії, що аналізується (R_a) та середньо ринкової дохідності (R_m);

$VAR(R_m)$ – дисперсія показників середньо ринкової дохідності (R_m);

$(R_m - R_f)$ – премія за ринковий ризик – величина, на яку середньоринкові ставки дохідності на фондовому ринку перевищують ставку доходу за неризикованими цінними паперами протягом тривалого часу (розраховується на основі статистичних даних).

У 2025 р. безризиковий орієнтир для України — дохідність ОВДП у гривні ($\approx 14\%$), а показник β для системно-важливих банків, обчислений на основі котирувань євробондів + волатильності євро-Stoxx Banks, наближається до 2,1. При ринковій премії 7% це дає 28%, що співпадає з уже згаданим CoE. Через низьку ліквідність внутрішнього фондового ринку (котируються акції лише трьох банків) практичний розрахунок β здійснюється через «проксі»-підхід: застосовують бета-коефіцієнти євробондів, коригуючи їх на валютний та країновий ризик [18; 23].

Відповідно до теорії Модільяні-Міллера після подальшого розрахунку була виведена формула обчислення середньозваженої вартості капіталу (WACC). Величина цього показника відображає норму доходності на сукупний інвестований капітал, що максимізує ринкову вартість компанії.

Показник середньозваженої вартості капіталу розраховується за формулою:

$$WACC = r_e \times \left(\frac{E}{V}\right) + r_d \times \left(\frac{D}{V}\right) \times (1-t) \quad (1.6)$$

де r_e – необхідна ставка дохідності власного (акціонерного капіталу);

E – величина власного капіталу;

$V = E + D$ – загальна сума джерел фінансування (власного та залученого);

r_d – ставка залучення позикового капіталу;

D – величина позикового капіталу;

t – ставка податку на прибуток.

В якості ставки залучення позикового капіталу може бути використана ціна капіталу на міжбанківському ринку.

Оптимізація активів починається з аналізу їхньої структури. Станом на 2025 р. кредити залишаються найбільшою статтею, хоча їхня вага знизилася порівняно з до-воєнним періодом через переоцінку ризику й нарощення портфеля ОВДП.

Нині в Україні в структурі активних операцій банків переважають кредитні операції (рис. 1.5). Вони приносять банку найбільший дохід, проте вважаються найбільш ризикованими.

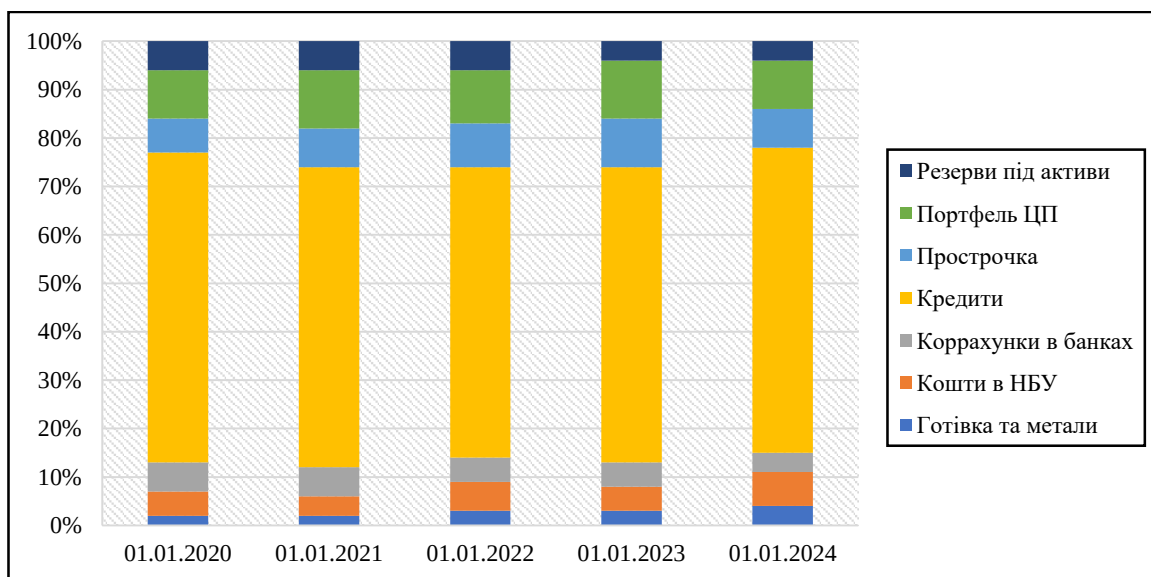


Рисунок 1.5 – Динаміка зміни частки кредитних операцій у структурі банківських активів з 2020 по 2024 роки, %

Джерело: розроблено автором на основі [3; 25]

Кредити, незважаючи на ризиковість, приносять найбільший дохід; тому вагоме зниження їхньої частки у загальних активах поки не відбулося. Проте банки активніше перекладають кошти у державні папери, які виконують роль «буфера ліквідності» та водночас покривають нормативи LCR/NSFR.

Отже, підходи CAPM і WACC формально лишаються основними для оцінки вартості капіталу, але в українських реаліях потребують пристосування через обмежену біржову ліквідність та високу частку позикових ресурсів. Оптимальна структура фінансування вимагає врівноваження між дешевими депозитами населення, дорожчими міжбанківськими кредитами та капіталом акціонерів з урахуванням обмежень НБУ щодо ліквідності й капіталу.

Українські банки оцінюють якість активів через ряд кількісних та якісних показників — динаміку портфеля, темп зростання, структуру кредитів і цінних паперів, а також цілу систему коефіцієнтів. Ключовим індикатором залишається коефіцієнт захищеності від ризику, що показує, яку частку потенційної прострочки банк спроможний покрити власним прибутком і резервами [24].

$$K3 = \frac{(ПН+РК+РЦП+ФОР+РФ)}{АБ} \quad (1.7)$$

де ПН - прибуток-нетто;

РК - резерви на покриття витрат за кредитами;

РЦП - резерви під знецінення цінних паперів;

ФОР - фонд обов'язкових резервів;

РФ - резервний фонд банку;

АБ - активи, що приносять дохід-брутто (без вирахування відповідних резервів).

Даний показник розглядається в динаміці.

У практиці 2023-2024 рр. середнє значення КЗ у секторі трималося біля 15 %, а нормативне значення НБУ (методрекоме́ндації 2024 р.) не перевищує 20 %. Додатково відстежують:

- ризиковість активів — співвідношення нетто- та бруто-вартості (оптимум 0,65-1);
- частку дохідних активів (портфель, який генерує відсоток) у загальних нетто-активах;
- блок коефіцієнтів якості кредитів (покриття класифікованих позик, питома вага прострочки, збитковість тощо).

Ці метрики переглядають щокварталу, що дозволяє виявляти погіршення портфеля й коригувати резерви.

Таблиця 1.2 – Показники оцінки якості кредитного портфеля

Показник	Алгоритм розрахунку	Економічне трактування
Коефіцієнт покриття класифікованих позик (Кп.к.п)	Зважені класифіковані позики (Кзв.кл) / капітал (К)	Всебічно відображає якість кредитного портфелю з точки зору ризиковості у поєднанні з його забезпеченістю власними коштами. Зростання даного показника у часовому вимірі розглядається як несприятливий сигнал і вказує на посилення вірогідності майбутніх фінансових втрат.
Коефіцієнт питокої ваги зважених класифікованих позик (Кп.зв.кл)	Зважені класифіковані позики (Кзв.кл) / Загальна сума позик (П).	Показує частку класифікованих кредитів у загальній їх сумі.
Коефіцієнт прострочених позик (Кп.п)	Позики з простроченою виплатою процентів та основної суми боргу (Ппр остр) / Загальний обсяг позик (П)	Демонструє долю кредитів у банківському портфелі, за якими платежі здійснювалися із запізненням або не здійснювалися зовсім. Підвищений рівень цього індикатора сигналізує про погіршення результативності кредитних операцій банку. Суттєве зростання протягом досліджуваного періоду передбачає ймовірність значних фінансових втрат у подальшому.
Коефіцієнт збитковості позик (Кзб)	Збитки за позиками, отриманими за аналізований період (Зп) / Середній загальний обсяг позик (П), або загальний обсяг позик	Встановлює питому вагу кредитів, які протягом визначеного періоду спричинили фінансові втрати. Підвищення даного коефіцієнта вказує на ослаблення політики контролю за прийнятним рівнем ризику.

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Станом на 2025 рік раціональна архітектура активів для вітчизняного банку спирається на два стовпи: дохідний, але ризикований кредитний сегмент і

зростаючий блок інвестицій у державні цінні папери, який гарантує ліквідність та згладжує коливання прибутковості. Систематичний контроль індикаторів якості активів, зокрема коефіцієнта покриття збитків, дає змогу підтримувати фінансову стабільність навіть в умовах значної мінливості макроекономічних параметрів.

Для оцінювання якості кредитного портфеля стосовно кредитного ризику використовуються такі показники:

- коефіцієнт покриття класифікованих позик;
- питома вага зважених класифікованих позик;
- коефіцієнт питомої ваги проблемних позик;
- коефіцієнт питомої ваги збиткових позик.

Зазначені індикатори слід досліджувати у часовій послідовності, виявляючи закономірності їх трансформації та фактори, що зумовлюють їх негативну динаміку. Обчислення цих коефіцієнтів сприяє ідентифікації тенденцій деградації фінансового становища та визначенню напрямів підвищення економічної результативності кредитної діяльності (табл. 1.2) [24, с.156].

Від 2020 р. банки поступово нарощують частку інвестиційних операцій — передусім у державні облігації. Це забезпечує стабільний дохід, виконує функцію ліквідного «буфера» для нормативів LCR/NSFR і зменшує кредитну концентрацію.

До категорії інвестиційних активних операцій належать транзакції банків з придбання цінних паперів. Особливістю інвестиційних активних операцій українських банків є значна концентрація в банківських портфелях облігацій внутрішньої державної позики. Слід зазначити, що в останні роки питома вага інвестиційних операцій у структурі джерел формування банківських активів виявляє стабільну тенденцію до зростання (рис. 1.6).

Протягом п'ятирічного періоду інвестиційні вкладення показали триразове збільшення, при цьому їхня частка в структурі активів зросла з 13% до понад 26%. Головним стимулом стала висока дохідність військових облігацій внутрішньої державної позики, яка в 2022 році сягнула піку понад 27% на річній основі. Водночас кредитні операції зберігають домінуючі позиції: минулого року вони склали близько 64% балансу, тоді як питома вага міжбанківського кредитування

тримається в межах рекомендованого НБУ 20-відсоткового бар'єру, щоб запобігти здорожчання ресурсної бази [3; 25].

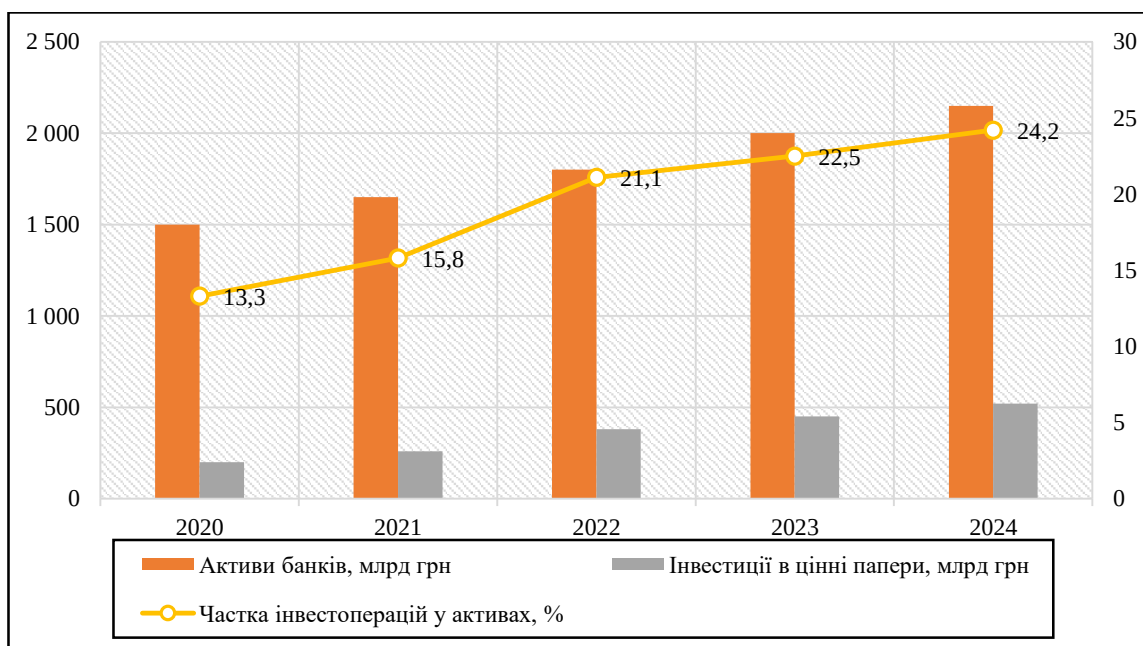


Рисунок 1.6 – Динаміка зміни частки інвестиційних операцій у структурі активів вітчизняних банків з 2020 по 2024 роки, %

Джерело: розроблено автором на основі [16; 46]

Українські банки, розширюючи активні операції, мусять контролювати, щоб це не підривало їхню спроможність вчасно виконувати зобов'язання. У 2023-2024 рр. для підвищення платоспроможності більшість установ скоротили частку кредитів (найризикованіший дохідний інструмент) і збільшили портфель ОВДП та депозитні сертифікати НБУ. Таке переміщення не лише мінімізує кредитний ризик, а й сприяє розвитку фондового ринку, оскільки підвищує ліквідність ринку державних паперів. Внаслідок цього малому й середньому бізнесу кредит стає дорожчим, тоді як великі компанії, використовуючи сприятливі котирування державних облігацій, активніше виходять на ринок капіталу [3; 10].

Для контролю процентного ризику використовується коефіцієнт спреду($K_{\text{спреду}}$):

$$K_{\text{спреду}} = \frac{\text{Відсотки, отримані за кредити}}{\text{Середній розмір виданих кредитів}} - \frac{\text{Проценти, виплачені за депозитами}}{\text{Середній розмір депозитів}} \quad (1.8)$$

Оптимальне значення — не менш як 1,25 %, але за двоцифрової інфляції 2023-2024 рр. реальний «безпечний» поріг підвищено до ≈ 4 %. Ще один базовий індикатор — частка зобов'язань у валюті балансу. Класичний світовий орієнтир 80 % у 2024 р. для українського сектору знижено до 75 %: більша частка власного капіталу зменшує залежність від швидкоплинних депозитів, однак обмежує ділову активність [25].

Таблиця 1.3 – Динаміка структури залучених коштів банківської системи України, 2020-2024 рр., %

Дата	Онкольні депозити	Строкові депозити (фіз./юр.)	Міжбанківське фондування	Боргові цінні папери	Частка строкових зобов'язань
01.01.2020	30	45	10	15	45
01.01.2021	29	47	9	15	47
01.01.2022	25	48	13	14	48
01.01.2023	24	50	12	14	50
01.01.2024	23	52	11	14	52

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Ціновий розподіл пасивів залишається незмінним: найменш затратні — депозити до запитання (невисокі відсотки, висока ліквідність); більш затратні — строкові вклади (доплата за фіксацію періоду); ще більш затратні — міжбанківські позики; найбільш затратні — емісії боргових інструментів. Тому банки інтенсивно управляють депозитним портфелем: мінімальна сума внеску, винагорода за продовження, градуїрована ставка відповідно до періоду й валюти, обмеження числа операцій або передчасного вилучення. Для депозитів до запитання поширена практика мінімального незменшуваного залишку й добових лімітів на вилучення[26, с. 71].

У поточній структурі активів кредити досі складають ≥ 60 % балансу, але їхня ризиковість компенсується зростаючою часткою інвестиційних паперів, що забезпечує ліквідність і стабілізує прибутковість. Для моніторингу стану портфеля банки застосовують систему коефіцієнтів якості (покриття класифікованих позик,

прострочка, збитковість тощо). У динаміці 2023-2024 рр. сектор зменшив частку NPL з 38 % до 33 %, а коефіцієнт покриття резервами збільшився до 96 % — позитивний сигнал щодо стабільності [10].

Отже, у 2025 р. фінансова стратегія українських банків знаходить рівновагу між потребою підтримувати ліквідність, вимогами регулятора до структури пасивів і тиском високої вартості ресурсів. Посилена увага до структури депозитів і активний ризик-менеджмент кредитного портфеля лишаються основними інструментами збереження прибутковості та довіри інвесторів.

У 2024 р. середні витрати сектору на міжбанківське фондування сягали 16 % річних, тоді як строкові депозити населення коштували близько 13 %, а корпоративні кошти «до запитання» – менш як 6 %. З огляду на таку різницю навіть незначне перевищення нормативних меж коефіцієнтів рефінансування швидко «з’їдає» чистий процентний дохід, тому банки цілеспрямовано зменшують частку дорогого міжбанку: за рік Кр-1 (міжбанк/кредитний портфель) опустився з 0,30 до 0,25. Найбільший вклад у цей процес забезпечили системно важливі установи, які після докапіталізації (буфери консервації та системної значущості активізовано з 01.01.2024 р.) змогли замістити короткі позики довгими депозитами населення, паралельно розмістивши субординовані облігації Tier 2 під 14–15 % у гривні [9; 28].

Щоб виміряти ступінь такої залежності, НБУ й аналітики застосовують систему коефіцієнтів рефінансування (K_p) (табл. 1.4) складено на основі [27, с. 249-251].

Таблиця 1.4 – Коефіцієнти рефінансування

Показник	Алгоритм розрахунку	Нормативне значення
Коефіцієнт 1	Кредити, отримані від інших банків / загальний обсяг кредитних вкладень	0,25 - 0,4
Коефіцієнт 2	Кредити, отримані від інших банків / Загальний обсяг кредитних вкладень	Менше 1
Коефіцієнт 3	Кредити, отримані від інших банків / Капітал банку	2
Коефіцієнт 4	Кредити, отримані від інших банків / Валюта балансу	0,2-0,35

Джерело: розроблено автором на основі [10]

У 2024 р. середні витрати сектору на міжбанківське фіндування досягали 16 % річних, водночас строкові депозити населення обходилися близько 13 %, а корпоративні кошти «до запитання» – менше 6 %. Враховуючи таку різницю, навіть незначне перевищення нормативних меж коефіцієнтів рефінансування швидко «поглинає» чистий процентний дохід, тому банки цілеспрямовано скорочують частку дорогого міжбанку: за рік Кр-1 (міжбанк/кредитний портфель) знизився з 0,30 до 0,25. Найбільший внесок у цей процес забезпечили системно важливі установи, які після докапіталізації (буфери консервації та системної значущості запроваджено з 01.01.2024 р.) спромоглися замінити короткі позики довгими депозитами населення, одночасно розмістивши субординовані облігації Tier 2 під 14–15 % у гривні [9; 28].

Ефективність кредитних операцій може порівнюватися у часі за допомогою показника темпу приросту:

$$Tr = \frac{\text{Середні залишки позичок звітного періоду}}{\text{Середні залишки позик минулого періоду}} \quad (1.9)$$

Темп росту середніх кредитних залишків прийнято порівнювати з темпом приросту сукупних активів (коефіцієнт випередження):

$$Kop = \frac{\text{Темп росту позичкових активів}}{\text{Загальний темп росту активів}} \quad (1.10)$$

Значення показника понад 1 свідчить про активну роботу банку в галузі кредитування.

Наглядові органи встановлюють суворі вимоги щодо стійкості банківських установ до стресових ситуацій. В рамках щорічної звітності за методологією ICAAP фінансові інститути мають продемонструвати здатність дотримуватися нормативів H4, LCR та NSFR навіть при критичному сценарії впливу 30% міжбанківського фінансування впродовж семи днів [17].

Відповідаючи на ці регуляторні вимоги, банківський сектор систематично нарощує резерви високоліквідних інструментів. Частка державних облігацій та депозитних сертифікатів центрального банку в загальній структурі активів збільшилася від 13% в 2020 році до більш ніж 26% на початку 2025 року. Показник миттєвої ліквідності досяг 48% при мінімальній регуляторній планці 20%, що є суттєво вищим за довоєнні значення [10; 16].

Проте доступність недорогих депозитних ресурсів створює певні виклики. Переважання вкладів до запитання в структурі пасивів посилює ризики непередбачуваного відпливу коштів, що вимагає підтримання значних обсягів низькодохідних ліквідних активів. Для компенсації зниження маржинальності банки диверсифікують тарифну політику: великим клієнтам з балансами понад 5 мільйонів гривень пропонуються безвідсоткові умови обслуговування, натомість за розміщення коштів терміном від 12 місяців встановлюються ставки 14-15%. Також запроваджується механізм змінної винагороди, коли відсотки прив'язуються до ключової ставки НБУ з відповідним дисконтом, забезпечуючи стабільність витрат при зміні монетарної політики [26; 29].

Попередні результати першого кварталу 2025 року підтверджують ефективність обраної стратегії. Середньосекторальна рентабельність власного капіталу утримується на рівні понад 30%, чиста процентна маржа стабілізувалася близько 6,4%, а коефіцієнт резервного покриття проблемної заборгованості досяг 98%. Це свідчить про те, що навіть в умовах помірного економічного спаду банківська система володіє достатніми буферами капіталу та ліквідності для дотримання регуляторних стандартів при одночасному підтриманні кредитування економіки без критичної залежності від дорогих міжбанківських запозичень [3; 11].

У розрахунку миттєвої ліквідності банки зараховують до високоліквідних активів лише ті позиції, що можна одномоментно конвертувати у гроші: готівку в касі, залишок на коррахунку в НБУ (без обов'язкових резервів) і чисте перевищення коштів на кореспондентських та лоро-рахунках в інших установах. Поточні зобов'язання визначаються симетрично: це "тарячі" коррахунки НБУ та інших банків, усі пасиви до запитання клієнтів, а також строкові депозити, строк

яких уже настав, плюс прострочені міжбанківські залучення. З 2023 р. НБУ додав до формули й транзитні рахунки клієнтів, що зробило норматив чутливішим до розрахункових піків доби [25].

У таблиці узагальнено динаміку регулятивних нормативів ліквідності за останні п'ять років; дані ґрунтуються на квартальній звітності банків і оглядах «Banking Sector Review» НБУ [3; 10; 16].

Таблиця 1.5 – Динаміка регулятивних нормативів ліквідності банків України за період 2020-2024 років, %

Дата	Н4 миттєва ліквідність, %	Н5 30-денна ліквідність, % ($\geq 40\%$)	Н6 1-річна ліквідність, % ($\geq 60\%$)
01.01.2020	35	55	85
01.01.2021	38	54	83
01.01.2022	45	60	80
01.01.2023	46	62	78
01.01.2024	48	63	77

Джерело: розроблено автором на основі [4; 46]

Сектор тримає запас миттєвої ліквідності удвічі більший за мінімум: високодохідні ОВДП і депозитні сертифікати НБУ поповнюють «подушку» готівки та коррахунків. Одночасно банки скорочують дюрацію пасивів до запитання, що видно з плавного зниження Н6 — надлишкове утримання довгих ліквідних активів під час воєнної волатильності обходиться занадто дорого.

Інструментальна політика щодо пасивів змістила акцент на дешевші депозити населення: у 2024 р. середня ставка за вкладом «до запитання» була нижча 6 %, тоді як міжбанківський овернайт коштував 16 %. Тому коефіцієнти рефінансування (див. попередню таблицю) системно знижуються, а чиста процентна маржа зберігається на рівні 6-7 % попри високу облікову ставку. Банки мінімізують ризик раптового відтоку «гарячих» грошей, запровадивши ліміти на зняття та плаваючі ставки, прив'язані до політики НБУ [26; 29].

Узагальнюючи результати, прибутковість банків усе ще визначає формула факторного аналізу:

$$\text{Прибуток} = \text{Власний капітал} * \left(\frac{\text{Дохід}}{\text{Активи}} \right) * \left(\frac{\text{Активи}}{\text{Власний капітал}} \right) * \left(\frac{\text{Прибуток}}{\text{Дохід}} \right) \quad (1.11)$$

Підсумковими показниками аналізу прибутковості банку можна вважати його дохідність (рентабельність), котра відображається у системі показників (коефіцієнтів). До основних показників належать:

$$ROA = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Активи}} * 100\% \quad (1.12)$$

$$\text{Рентабельність активів, що приносять дохід} = \left(\frac{\text{Прибуток}}{\text{Дохідні активи}} \right) * 100\% \quad (1.13)$$

$$\text{Ефективність активних операцій} = \left(\frac{\text{Дохідні активи}}{\text{Активи}} \right) * 100\% \quad (1.14)$$

$$ROE = \left(\frac{\text{Прибуток}}{\text{Капітал}} \right) * 100\% \quad (1.15)$$

Банки зберегли подвійний страховий буфер: надлишкову ліквідність ($H4 \approx 48\%$) і помірну залежність від міжбанку ($Kp-4 = 0,20$), що дозволяє одночасно підтримувати кредитування, виконувати нормативи Basel III Endgame та залишатися прибутковими навіть за підвищеної вартості капіталу.

Аналіз фінансової діяльності банківської системи України у 2020-2025 роках свідчить про значну трансформацію та зміцнення сектору в умовах воєнних викликів. Банківський сектор продемонстрував вражаючу динаміку капіталізації - регулятивний капітал зріс на 65% з 155 до 255 млрд грн, при цьому коефіцієнт адекватності капіталу стабільно перевищував регуляторні мінімуми, досягнувши 17,4% у 2024 році. Після критичного 2022 року, коли сектор зазнав збитків у 24,7 млрд грн через військові ризики та формування резервів, банки швидко відновили прибутковість - чистий прибуток у 2024 році склав 92,2 млрд грн при рентабельності власного капіталу близько 30% та рентабельності активів 4%. Структурні зміни в активах відображають адаптацію до нових умов: банки суттєво диверсифікували портфелі, збільшивши частку державних облігацій до 26% проти

13% у 2020 році, при збереженні домінування кредитних операцій на рівні 64%. У структурі пасивів депозити населення стали основним джерелом фінансування, зросли до 56% від загальних зобов'язань, що забезпечило стабільну та відносно дешеву ресурсну базу. Показники ліквідності значно перевищують нормативні вимоги - миттєва ліквідність досягла 48% при мінімумі 20%, що створює потужний буфер для протистояння стресовим сценаріям. Водночас головними викликами залишаються висока вартість власного капіталу (27-30% проти 6-15% у європейських банків) через воєнну премію за ризик та підвищена частка проблемних активів, хоча NPL поступово знижується до 33%. Загалом, українська банківська система успішно адаптувалася до воєнних реалій, зберегла фінансову стабільність, дотримується міжнародних стандартів Basel III та здатна ефективно підтримувати економіку країни в складних геополітичних умовах.

1.3 Інтегрований підхід щодо управління капіталом банку

Оцінюючи ефективність управління фінансовими потоками комерційного банку, насамперед слід чітко окреслити предмет аналізу. Особисто я вважаю за доцільне розмежовувати поняття грошових і фінансових потоків, попри те, що в наукових колах іноді ці терміни використовуються як синоніми. Наприклад, І.А. Бланк визначає грошовий потік як сукупність надходжень та витрат грошових ресурсів, які розподіляються в часі та виникають у процесі операційної діяльності підприємства.

Інтегрований підхід до управління капіталом (ІП) розглядає баланс банку як єдину систему, у якій основна мета – скоординоване управління всією структурою балансу банку, а не окремими його елементами. Така логіка ґрунтується на розширеній моделі ALM-360°, коли рішення щодо активів, пасивів і регулятивного капіталу синхронізуються за критерієм ризик / дохідність у реальному часі [30].

Саме тому в українській і зарубіжній літературі все частіше наголошується, що «методологія інтегрованого управління активами і пасивами дає реальні можливості для розв'язання проблеми оптимізації співвідношення між прибутковістю і ризиком, яка в сучасній банківській справі є, по суті, наріжним каменем усього процесу управління банком» [31].

Переорієнтація на інтегрований формат відбулася еволюційно: спочатку банки концентрувалися на керуванні активами, далі – пасивами, а з 1980-х років перейшли до управління активами й пасивами разом (ALM). Сьогодні ж ALM розширено до внутрішніх процесів ICAAP / ILAAP, де проводиться стрес-тестування майбутніх ризиків і прогнозується достатність CET1 та сумарного капіталу на горизонті три-п'ять років. У 2024 р. усі українські банки вперше пройшли комплексну перевірку ICAAP, що НБУ назвав «лакмус-тестом зрілості інтегрованого підходу» [29].

Основою практичної реалізації ІП є системне балансування строків, валютної структури та ставок активів і пасивів через GAP-аналіз, дюраційні моделі, ΔVaR та інструменти трансфертного ціноутворення (FTP). Водночас банки щоденно контролюють валютні позиції, дотримуючись нормативу H13, що розраховується як:

$$H_{13} = \left(\frac{BP}{PK} \right) * 100\% \quad (1.16)$$

Регулятор встановив граничні значення: загальна відкрита позиція – не більш як 30 % регулятивного капіталу, довга – до 20 %, коротка – до 10 %; додатково банки запроваджують власні ліміти на дилерів і філії, чим поєднують зовнішні та внутрішні вимоги [8].

Нова регулятивна рамка 2024–2025 рр. посилила роль інтегрованого підходу. Постанова НБУ № 49 від 25.04.2024 р. запровадила трирівневу структуру капіталу (CET1, AT1, Tier 2) і комбінований буфер, а з 1 липня 2025 р. підвищує мінімальний норматив Total Capital до 10 %. Одночасно фінальна редакція Basel III

(«Endgame») збільшила вагу операційного та ринкового ризику; середній показник CET1 глобальних банків зріс до 13,1 %, а в ЄС – до 15,5 % . Українські установи утримують запас: у грудні 2024 р. середній коефіцієнт достатності капіталу перевищував норматив у півтора рази, що демонструє ефективність впровадженого ІІІ [9-10].

Інтеграція ризик-менеджменту й капітального планування забезпечує банку декілька стратегічних переваг:

- (1) скоординованість рішень між дохідністю та ризиком;
- (2) гнучкий перерозподіл буфера під зміну risk-weighted assets;
- (3) проактивне управління ліквідністю на горизонті 12 місяців;
- (4) повну регулятивну відповідність вимогам Basel ІІІ та НБУ [31].

Фінансовий потік доцільно визначати як цілеспрямований рух ресурсів у будь-якій формі між учасниками фінансових відносин; він може виникати на кожному етапі відтворення і слугує джерелом приросту авансованого капіталу. Інше поширене трактування розглядає фінансовий потік як зміну сукупності фінансових активів і зобов'язань секторів економіки за період здійснення відповідних операцій [31, с. 19].

Отже, подібно до грошового потоку, він зумовлює коливання обсягу активів, але його особливістю є свідомий перерозподіл ресурсів за видами, формами й строками. Реалізація фінансових потоків супроводжується трансформацією банківських активів за строковою структурою, тоді як грошовий потік відображає переміщення лише однієї з форм капіталу.

У вітчизняній банківській практиці існують паралельно три підходи до управління фінансовими потоками: через управління активами, через управління пасивами та через управління одночасно активами і пасивами.

Таблиця 1.6 – Підходи до управління фінансовими потоками банку

№ підходу	Назва підходу	Що регулюється	Коротка характеристика
1	Управління активами (asset-management approach)	Структура та дохідність активів	Банк насамперед коригує склад і строки активів, виходячи з очікуваних прибутків; пасиви розглядаються як задані.
2	Управління пасивами (liability-management approach)	Обсяги та вартість залучених ресурсів	Фокус на формуванні пасивів за ціною й строками, що підтримують задану активну політику; активи приймаються як задані.
3	Інтегроване управління активами й пасивами	Обидві сторони балансу одночасно	Прийняття управлінських рішень базується на узгодженні активів і пасивів у розрізі строків, валюти, ставок і ризику; ціль – оптимізувати співвідношення «ризик / прибутковість» для всього банку.

Джерело: розроблено автором на основі [9]

В таблиці 1.6 представлена еволюція підходів до управління балансом банку, а саме :

1. До початку 1960-х років – домінування активного підходу
 - Управлінські рішення концентрувалися на розміщенні активів: головним завданням було обрати позичальників і визначити умови кредитування.
 - Пасиви (депозити, власний капітал) сприймалися як задані зовнішніми чинниками — платоспроможністю клієнтів і готовністю акціонерів.
 - Неможливість впливати на обсяги та вартість ресурсів змушувала банки тримати значну частину коштів у високоліквідній формі, що обмежувало потенційний дохід.
2. 1960-ті – 1970-ті роки – перехід до управління пасивами
 - Зростання глобальних відсоткових ставок і конкуренція за ресурси показали, що на структуру та вартість залучених коштів можна впливати активними діями самого банку.
 - Банки почали цілеспрямовано формувати пасиви: шукали нові джерела фінансування, переглядали цінову політику депозитів, оптимізували строкову структуру зобов'язань.

- Така реструктуризація балансу дала змогу знизити витрати на ресурси й підвищити рентабельність, оскільки керівництво отримало інструменти для точного прогнозування потреб у ліквідності та контролю операційних витрат.

Недоліком «автономізації» активів і пасивів є те, що якщо ресурси залучаються без урахування напрямків їх розміщення, то у фазах слабого кредитного попиту надмірне зростання капіталу призведе до зниження прибутковості, а іноді навіть до збитків. Незважаючи на це, модель «управління пасивами» все ще є найпоширенішою в Україні, про що свідчить її постійне коригування процентних ставок за депозитами.

3. Активно-пасивний (інтегрований) підхід — ALM (з 1980-х років)

- Банки усвідомили: економія на вартості ресурсів дає такий самий внесок у прибуток, як і дохід від активів.
- Принцип: ціна кожної операції чи послуги має покривати витрати банку; прибуток максимізують за прийняттого рівня ризику.
- Переваги інтегрованої моделі:
 - більш точне визначення потреби в ліквідних коштах,
 - краща координація управління процентним, валютним і ліквідним ризиками,
 - глобальне бачення фінансів банку в одному скоординованому процесі, що особливо важливо за високої ринкової волатильності.

Комплексне управління активами та пасивами (ALM) трактує банківський баланс як динамічну систему, що безперервно створює прибутки та ризики. Всі рішення стосовно залучення ресурсів та їх використання ухвалюються узгоджено з метою досягнення запланованої дохідності, забезпечення контролю ліквідності та підтримання допустимого рівня ризиків. Практична реалізація відбувається через комплекс методів: структурне збалансування портфелю, GAP-аналіз, управління дюрацією, валютне узгодження, хеджування та встановлення внутрішніх обмежень на відкриті позиції. Використання такого широкого інструментарію дає змогу банкам коригувати вартість і термінову структуру зобов'язань у відповідності з реальною прибутковістю активних операцій,

зберігаючи достатній спред при виконанні ліквідних (LCR, NSFR) і капітальних вимог. Отже, ALM трансформує статичний баланс у керований динамічний об'єкт, де синхронно контролюються ключові параметри – дохідність і ризикованість.

Комплексний підхід до управління банківським капіталом передбачає синтез трьох взаємопов'язаних компонентів: стратегічного (капітал як засіб втілення корпоративної місії), тактичного (адаптація структури та ціни ресурсів до актуальних ринкових реалій) і операційного (систематичний нагляд, стрес-тестування, корекція). У методичній літературі з ALM наголошується, що "координація активів і пасивів становить основу банківського фінансового менеджменту та спрямована на забезпечення гармонійного розвитку установи й зниження ризикових експозицій". Відтак планування капіталу повинно здійснюватися у тісній взаємодії з політикою ліквідності, процентними ризиками та ризиками зміни вартості власного і позикового фінансування [32].

Дослідники у фаховому виданні *Economy & Society* підкреслюють, що поєднання ALM-системи з процедурою ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process) дає можливість "не тільки кількісно обґрунтувати достатність регуляторного капіталу, але й розробити довгострокову стратегію його оптимізації з врахуванням бізнес-моделі та ризикового профілю установи". Основними орієнтирами при цьому слугують нормативи H2 (адекватність регуляторного капіталу) та внутрішні цільові показники ROE/ROA, адаптовані до циклічних коливань і стресових сценаріїв [33].

При дослідженні специфіки банківських грошових потоків виявляється їх двокомпонентна структура. Перший компонент характеризує результативну складову операційної активності - фінансові підсумки за визначений термін (чистий дохід від різноманітних напрямків діяльності); другий компонент демонструє динаміку найбільш ліквідної частини активів банку - готівкових і безготівкових коштів протягом аналогічного періоду (трансформації у капіталі та боргових зобов'язаннях). Така загальна характеристика надає уявлення про весь спектр зазначених питань, проте не забезпечує інструментарію для вирішення кожного завдання індивідуально. Тому доцільно диференційовано досліджувати

три категорії грошових потоків: базовий грошовий потік, вільний грошовий потік та чистий грошовий потік.

Методологія аналізу банківських грошових потоків включає три основні стадії, що відрізняються глибиною деталізації показників.

На початковій (найширшій) стадії банківська діяльність досліджується через призму співвідношення "дохідність — ризикованість" із застосуванням індикаторів, розрахованих на основі фінансової звітності. Класичним аналітичним інструментом є методологія факторного розкладання рентабельності власного капіталу, що у теорії корпоративних фінансів відома як модель Дюпона.

Аналітична система Дюпон (The DuPont System of Analysis) визначає спроможність організації результативно формувати грошові потоки та прибутковість. Декомпозиція ключових індикаторів, кожен з яких має самостійну цінність у фінансовому аналізі, на елементи забезпечує можливість ідентифікації та співставлення чинників, що впливають на динаміку економічного зростання компанії. Основними трьома факторами, які застосовуються в моделі, є операційна прибутковість (маржа прибутку), ефективність використання активів (швидкість обороту активів) та фінансовий левередж (коефіцієнт капіталізації).

$$ROE = \text{Норма прибутку} * \text{Оборотність активів} * \text{Фінансовий важіль} \quad (1.17)$$

$$\text{Норма прибутку} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} \quad (1.18)$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності активів} = \frac{\text{Виручка}}{\text{Активи}} \quad (1.19)$$

$$\text{Коефіцієнт фінансового важеля} = \frac{\text{Активи}}{\text{Капітал}} \quad (1.20)$$

Призначення моделі Дюпон – виявити фактори, котрі визначають ефективність функціонування бізнесу, оцінити ступінь їх впливу та існуючі тенденції їх зміни.

На другому етапі об'єктом аналізу є окремі банківські портфелі (портфель ліквідних коштів, портфель вкладень в інші банки, кредитних портфель, портфель цінних паперів, заборгованість перед бюджетом та НБУ, заборгованість перед клієнтами, заборгованість перед банками, капітал). Аналіз портфельів здійснюється ізольовано, що не дає змоги реалізувати усі методологічні засади управління активами-пасивами.

Ця проблема вирішується із застосуванням інтегрального підходу до оцінки грошових потоків банку. До інтегральних показників, які відображають рівень ризиковості, належать: розрив ліквідності — невідповідність між строками та сумами активів і зобов'язань (ризик незбалансованої ліквідності); геп — дисбаланс між активами та зобов'язаннями, чутливими до зміни відсоткової ставки на ринку протягом певного періоду (відсотковий ризик); валютна позиція — різниця між сумою активів та зобов'язань у тій самій іноземній валюті (валютний ризик) [18, с. 66].

З метою визначення незбалансованої ліквідності використовується коефіцієнт ліквідного співвідношення виданих кредитів та залучених депозитів. Він розкриває наскільки видані кредити (КР) забезпечені всіма залученими депозитами (Д), тобто показує чи є незбалансована ліквідність.

$$K_c = \frac{KР}{Д} \quad (1.21)$$

Орієнтовне значення даного показника становить 70-80%.

Геп (GAP) – показник, який характеризує стан ліквідної позиції банку, і розраховується як різниця між сумою надходжень і сумою використаних коштів.

Якщо наявні ліквідні засоби за обсягом перевищують їх використання, то існує додатний розрив ліквідності ($GAP > 0$). Це той надлишок ліквідних засобів, який необхідно швидко інвестувати в дохідні активи до виникнення потреби в грошових коштах.

Коли потреба в ліквідних засобах за обсягом перевищує їх наявність, то банк має від’ємний розрив (дефіцит) ліквідності ($GAP < 0$) і перед ним постає завдання пошуку найдешевших і найдоступніших джерел поповнення ліквідних коштів.

Базельський комітет у квітневій редакції Core Principles for Effective Banking Supervision наголошує: «Наглядовий орган має переконатися, що банк проводить всебічну та пропорційну внутрішню оцінку достатності капіталу, яка охоплює всі суттєві ризики, включно з тими, що важко піддаються кількісній оцінці». Це означає, що до інтегрованої моделі управління капіталом обов’язково включаються ризики репутації, комплаєнсу, IT-та кіберризика, а також ESG-фактори, що набувають дедалі більшого значення в посткризовому регулюванні [34].

У дослідженні М. Феценка зазначено: «Механізм управління капіталом має працювати на всіх рівнях – від нормативно-правового до рівня окремої операції, – при цьому особлива увага приділяється функціональній ролі власного капіталу у поглинанні збитків та забезпеченні стійкості банківської системи». Автор пропонує доповнити класичний інструментарій (коефіцієнти достатності, ліміти концентрації) динамічними показниками – мультиплікатором капіталу, коефіцієнтом операційного важеля та інтегральним індексом ризик-апетиту [35].

Таблиця 1.7 – Реалізація інтегрованого підходу

Елемент інтегрованого підходу	Короткий зміст реалізації
Єдина капітальна карта	ALCO щокварталу оновлює цільову структуру Core Tier 1, Tier 2 та буфера консервації; результати ICAAP обов’язково перевіряють сценарним аналізом ліквідності
Безперервне стрес-тестування	У разі матеріалізації несприятливих факторів банк повинен мати детальний план відновлення капіталу, що охоплює як внутрішні, так і ринкові джерела підкріплення (Принцип 15 Базеля)
Модель економічного капіталу	Обчислення VaR і Expected Shortfall для сукупного кредитного, ринкового, операційного та IRRBB-ризика дає змогу розмежувати зарезервований і вільний капітал, підвищуючи ефективність його використання
Система KPI бізнес-підрозділів	Поряд із чистою процентною маржею щомісяця оцінюють RAROC і EVA; бонусна частина топ-менеджменту прив’язується до довгострокового ROE, скоригованого на ризик

Джерело: розроблено автором на основі [34-35]

Таким чином, сучасне управління капіталом є багатовимірним процесом, що інтегрує нормативні вимоги, стратегічні цілі та ринкові виклики в єдину керівну рамку. Воно базується на прозорих внутрішніх регламентах, системності збору даних та постійній взаємодії функцій ризик-менеджменту, фінансів і бізнес-ліній, забезпечуючи стійкість банку та здатність нарощувати вартість для акціонерів навіть у фазах високої волатильності.

Валютна позиція відображає різницю між вимогами банку та його зобов'язаннями в кожній іноземній валюті. Якщо ці показники збігаються, позиція закрита; коли вони різняться, утворюється відкрита позиція. Вона вважається довгою (+), коли активи перевищують зобов'язання, і короткою (–), коли зобов'язання більші за активи.

Щоденно банк розраховує економічний норматив Н13, який співвідносить загальну відкриту позицію з регулятивним капіталом:

Керуючись положеннями Методики обчислення економічних нормативів регулювання банківської сфери в Україні, індикатор загальної відкритої (довгої/короткої) валютної експозиції банку (Н13) визначається формулою :

$$H_{13} = \left(\frac{ВП}{РК} \right) * 100\% \quad (1.22)$$

де ВП - загальна відкрита валютна позиція за балансовими та позабалансовими активами і зобов'язаннями банку за всіма іноземними валютами у гривневому еквіваленті (розрахунок здійснюється за звітну дату), яка визначається як сума абсолютних величин усіх довгих і коротких відкритих валютних позицій у гривневому еквіваленті окремо за кожною іноземною валютою (без урахування знака) за всіма іноземними валютами.

Отже, довоєнні ліміти 30 % / 20 % / 10 % замінено жорсткішими воєнними обмеженнями: кожна з відкритих позицій (довга і коротка) не може перевищувати 5 % регулятивного капіталу, а сумарний поріг становить близько 10 %. Для додаткового захисту банки вводять власні внутрішні ліміти на окремих дилерів,

філії та валюти [36]. У поєднанні з нормативом Н13 така багаторівнева система зменшує курсовий ризик і підтримує стійкість банку.

Дослідження руху грошових коштів надає можливість сформувати більш точне розуміння обсягів та джерел надходжень, встановити ключові напрями витрачання фінансових ресурсів, а також з'ясувати причини невідповідності між розміром одержаного прибутку та реальною наявністю коштів. Додатково такі показники можна зіставляти у часовій динаміці за декілька періодів, застосовуючи один чи кілька звітів.

Комплексний підхід до управління банківським капіталом сформувався внаслідок посилення регуляторних стандартів в рамках впровадження Basel III Endgame, а також через зростання наглядового тиску з боку НБУ. З 2025 року банківська система України працює за трирівневою структурою капіталу (СЕТ1, АТ1, Tier 2) та застосовує комбіновані буфери, при цьому демонструючи суттєве перевищення нормативу Н2 — понад 50% від мінімального рівня.

Таблиця 1.8 – Причини дефіциту грошових коштів

№	Причина дефіциту грошових коштів	Характеристика проблеми
1	Низька рентабельність продажу, активів і власного капіталу	Прибуток, що генерується з кожної гривні виручки або активів, недостатній для покриття операційних витрат і формування внутрішніх резервів готівки
2	Великі капітальні витрати, не забезпечені відповідними джерелами	Інвестиційні проекти фінансуються без належної синхронізації з потоком власного чи позикового капіталу, що «вимиває» ліквідність
3	Високе податкове навантаження та значні дивідендні виплати	Суттєві відтоки коштів на податки й розподіл прибутку акціонерам залишають менше ресурсів для реінвестування та покриття операційних потреб
4	Надлишкова частка позикового капіталу в пасивах балансу	Переважаюче зовнішнє фінансування підвищує залежність від кредиторів і збільшує грошові відтоки на обслуговування боргу
5	Високі витрати на обслуговування капіталу (значні процентні платежі)	Високі ставки за позиками знижують доступний грошовий потік та стримують нарощення реінвестицій
6	Зниження оборотності оборотних активів	Сповільнене перетворення запасів і дебіторки у грошові кошти змушує залучати додаткові ресурси для підтримки операційного циклу

Джерело: розроблено автором на основі [5-6]

На практиці підхід базується на чотирьох основних компонентах: регулярній карті капіталу, що оновлюється щокварталу комітетом ALCO; систематичному стрес-тестуванню з розробкою деталізованого плану відновлення; моделі економічного капіталу, котра розділяє резервний і доступний капітал з врахуванням показників VaR і ES; системі оцінки ефективності, де головними метриками є RAROC та EVA.

У підсумку, інтегрований підхід трансформує капітал із пасивного захисного інструмента на динамічний стратегічний актив. Це дозволяє не лише поглинати ризики та шоки, але й підвищувати ефективність управління ризик-прибутковістю, водночас зберігаючи довіру інвесторів. Такий підхід є особливо важливим в умовах економічної нестабільності та воєнного стану в Україні.

Отже, фінансова діяльність банку має тісний взаємозв'язок із внутрішніми та зовнішніми факторами середовища, серед яких вирішальну роль відіграють рівень довіри клієнтів, загальна макроекономічна ситуація, політична стабільність, регуляторні норми та динаміка грошово-кредитного ринку. Особливої уваги заслуговує той факт, що в умовах воєнного стану структура фінансових потоків і пріоритети банківської діяльності суттєво трансформуються, що зумовлює потребу у постійному моніторингу ризиків та гнучкому підході до управління ресурсами.

Сучасний підхід до структурування капіталу передбачає не лише нарощення його обсягів, але й оптимізацію його складу, що є запорукою збалансованого розвитку банку. При цьому важливу роль відіграє поєднання внутрішніх (нерозподілений прибуток, резерви) та зовнішніх джерел фінансування (зовнішні інвестори, стратегічні партнери).

Крім того, на прикладі ПУМБ показано, що чітка побудова управлінської вертикалі, дотримання принципів прозорості та диджиталізація процесів сприяють ефективнішому використанню ресурсів і зменшенню операційних витрат.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «ПУМБ»

2.1 Позиція банку у банківській системі України та чинники, що її визначили

Особливості позиціювання АТ «ПУМБ» у банківській системі України та чинники, що її визначили, слід розглядати в контексті динаміки процесів, які відбувалися на фінансовому ринку країни протягом 2022-2024 років.

Акціонерне Товариство «Перший Український Міжнародний Банк» (АТ «ПУМБ») було засноване 20 листопада 1991 року. На сьогодні це один із найбільших приватних банків України, що надає широкий спектр фінансових послуг для корпоративних та роздрібних клієнтів. Банк здійснює комерційні, роздрібні та інвестиційно-банківські операції, пропонуючи клієнтам сучасні фінансові рішення.

Аналізуючи динаміку прибутковості АТ «ПУМБ» у порівнянні з банківською системою України за 2022-2024 роки, можна виділити кілька ключових тенденцій та особливостей функціонування банку в умовах воєнного стану (рис. 2.1).

У 2022 році АТ «ПУМБ» продемонстрував прибуток близько 6 млрд грн, тоді як вся банківська система зафіксувала збиток приблизно 15 млрд грн. Така різниця свідчить про ефективну стратегію управління ризиками та адаптацію банку до кризових умов на початку повномасштабної військової агресії.

У 2023 році ситуація кардинально покращилася для всього банківського сектору. ПУМБ отримав близько 10 млрд грн прибутку, а загальносистемний показник досягнув майже 95 млрд грн. Це демонструє швидку адаптацію

банківського сектору до нових реалій та відновлення нормального функціонування фінансової системи в умовах війни.

У 2024 році прибутковість ПУМБ залишилася на високому рівні близько 9 млрд грн, хоча загальносистемний показник дещо знизився до 85 млрд грн. Стабільність результатів банку на фоні загальних коливань підтверджує його фінансову стійкість та якість управління в екстремальних умовах.

Частка ПУМБ у загальносистемному прибутку банківського сектору залишається значною та стабільною, що свідчить про його статус як одного з системно важливих банків країни. Банк демонструє здатність генерувати стабільні прибутки навіть у періоди загальної нестабільності, що підтверджує ефективність його бізнес-моделі та управлінських рішень.

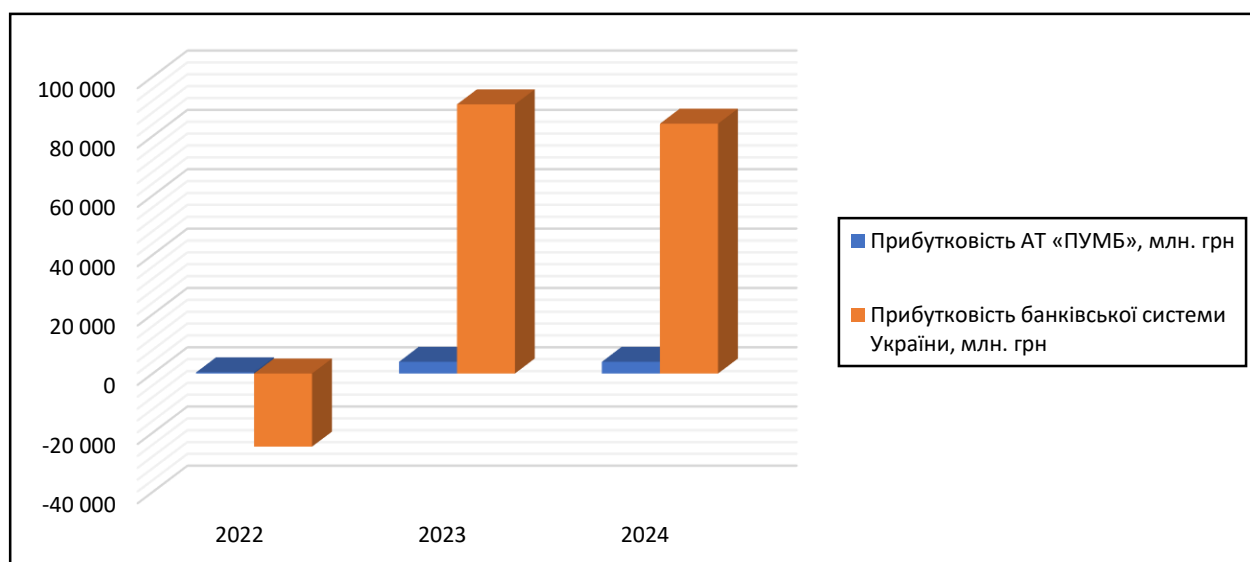


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни прибутковості банківської системи України та АТ «ПУМБ» протягом 2022-2024 рр., млн. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [46-47]

Стосовно прибутковості АТ «ПУМБ», протягом досліджуваного періоду вона відрізнялася від загально банківської тенденції (рис. 2.1).

Фінансові результати АТ «ПУМБ» демонструють кардинальну зміну тенденцій протягом аналізованого періоду. У 2022 році банк зафіксував збитки в розмірі 398 млн грн, що відображає складні умови функціонування фінансового

сектору в умовах воєнного стану. Однак вже у 2023 році спостерігається стрімке відновлення: банк отримав прибуток 3,955 млрд грн, що свідчить про ефективну адаптацію до нових умов та успішну реалізацію антикризових заходів. У 2024 році прибутковість практично залишилася на рівні попереднього року (3,942 млрд грн), що вказує на стабілізацію фінансових показників.

Банківська система України загалом продемонструвала схожі тенденції, але з більш вираженими коливаннями. Збитки системи у 2022 році склали 24,7 млрд грн, що у 62 рази перевищує збитки ПУМБ, свідчаючи про те, що ПУМБ краще справився з кризовими викликами порівняно із середньостатистичним банком. У 2023-2024 роках система отримала прибутки 90,7 млрд грн та 84,2 млрд грн відповідно. Розрахунки показують, що частка АТ «ПУМБ» у загальній прибутковості банківської системи становила 4,36% у 2023 році та 4,68% у 2024 році, що засвідчує збереження банком своїх позицій на ринку та розвиток пропорційно до загальносистемних тенденцій. Швидке відновлення після збиткового 2022 року та підтримання стабільного рівня прибутковості у 2023-2024 роках свідчить про ефективність системи ризик-менеджменту та стратегічного планування банку. Аналіз засвідчує успішну адаптацію АТ «ПУМБ» до екстремальних умов функціонування, оскільки банк не лише подолав кризу 2022 року, але й забезпечив стабільну прибутковість на рівні близько 4 млрд грн протягом наступних років, що вказує на збалансовану бізнес-модель та ефективну систему фінансового менеджменту.

Структура зобов'язань банківської системи України протягом 2022-2024 років демонструє позитивну динаміку відновлення депозитної бази в умовах воєнного стану (рис. 2.2). Кошти суб'єктів господарювання показують стабільне зростання з 163 млрд грн у 2022 році до 189 млрд грн у 2024 році, що становить приріст на 16%. Строкові кошти корпоративних клієнтів збільшилися з 85 млрд грн до 97 млрд грн, зростаючи на 14,1%. Частка строкових коштів у загальній структурі корпоративних депозитів коливалася в межах 50-52%, що свідчить про відносну стабільність структури корпоративного фінансування та збереження довіри бізнесу до банківських інститутів.

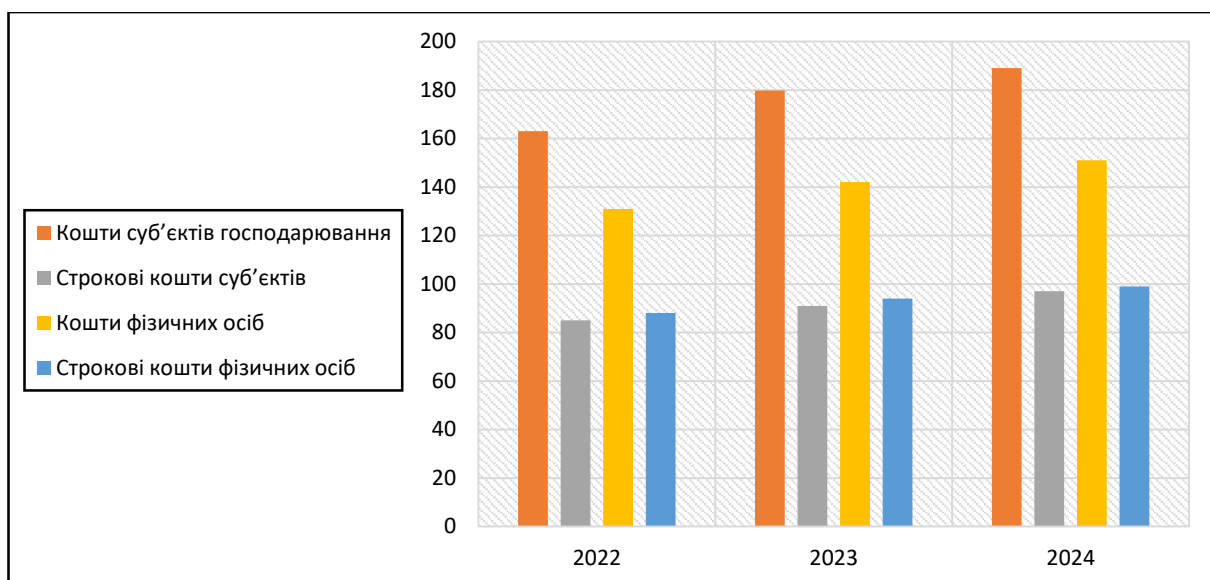


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни обсягу зобов'язань банків України перед клієнтами, млрд. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [47]

Депозити фізичних осіб характеризуються помірним, але стійким зростанням з 131 млрд грн у 2022 році до 151 млрд грн у 2024 році, що відповідає приросту на 15,3%. Строкові кошти населення зросли з 88 млрд грн до 99 млрд грн, показуючи приріст 12,5%. Частка строкових депозитів фізичних осіб залишається високою та стабільною, становлячи близько 65-67% від загального обсягу роздрібних депозитів, що вказує на збереження довіри населення до банківської системи навіть в екстремальних умовах.

Аналіз структурних змін свідчить про більш швидке зростання корпоративних депозитів порівняно з роздрібними, що може бути пов'язано з активізацією бізнес-діяльності та необхідністю підприємств у розміщенні тимчасово вільних коштів. Переважання строкових інструментів у структурі депозитів як юридичних, так і фізичних осіб створює відносно стабільну ресурсну базу для банків, хоча в умовах обмеженого кредитування це може створювати виклики щодо ефективного управління ліквідністю та процентною маржею. Загальна тенденція засвідчує поступове відновлення довіри до банківської системи та її адаптацію до функціонування в умовах воєнного часу.

Динаміка заборгованості банківської системи України протягом 2022-2024 років відображає процеси адаптації фінансового сектору до умов воєнного стану та поступового відновлення кредитної активності. Загальна заборгованість банківської системи зросла з 1,98 млн грн у 2022 році до 2,26 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 14,1%. Таке зростання свідчить про відновлення довіри до кредитних інструментів та поступову активізацію кредитування в умовах стабілізації економічної ситуації.

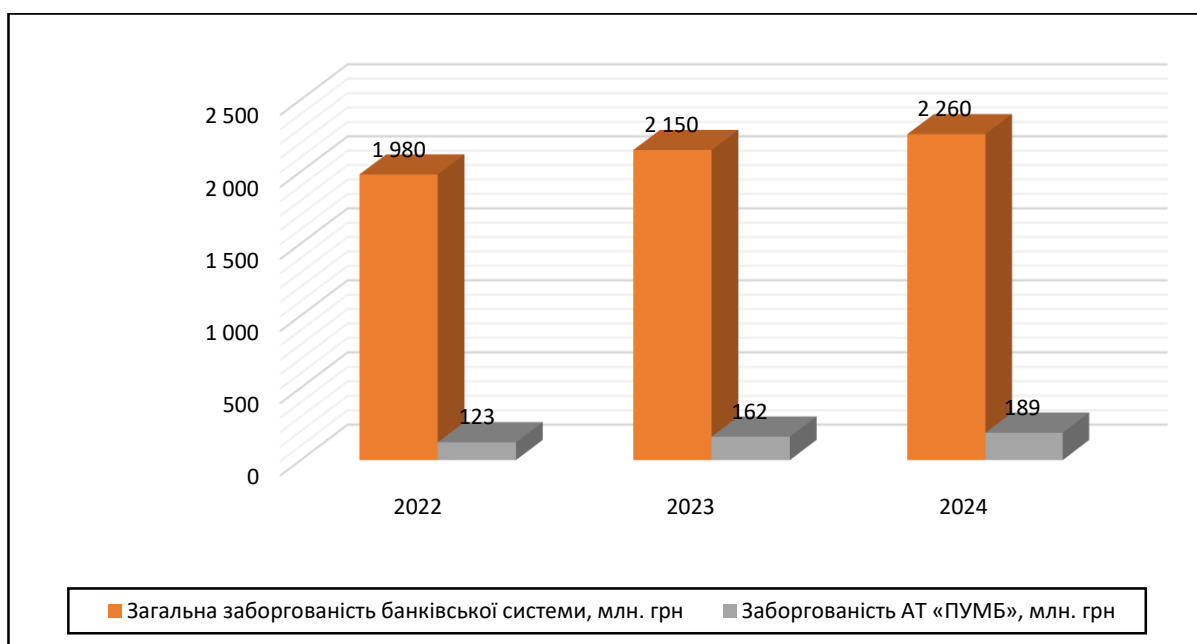


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни обсягу зобов'язань банківської системи України та АТ «ПУМБ» перед клієнтами, млн. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [46-47]

АТ «ПУМБ» демонструє значно більш динамічне зростання кредитного портфеля порівняно із загальносистемними показниками (рис.2.3). Заборгованість банку збільшилася з 122,8 млн грн у 2022 році до 189,2 млн грн у 2024 році, що відповідає приросту на 54,1%. Це майже в чотири рази перевищує темпи зростання загальної заборгованості банківської системи, що може свідчити про агресивну кредитну політику банку та його прагнення збільшити ринкову частку в сегменті кредитування.

Частка АТ «ПУМБ» у загальній заборгованості банківської системи зростає з 6,2% у 2022 році до 8,4% у 2024 році, що підтверджує посилення позицій банку на кредитному ринку. Така динаміка може бути результатом ефективної ризик-політики банку, яка дозволила йому активніше кредитувати клієнтів навіть в умовах підвищених ризиків. Водночас швидке зростання кредитного портфеля потребує особливої уваги до якості активів та адекватного резервування під можливі втрати, оскільки надмірна кредитна експансія може призвести до накопичення проблемної заборгованості в майбутньому. Загалом тенденції свідчать про відновлення кредитної функції банківської системи та активну участь АТ «ПУМБ» у цьому процесі.

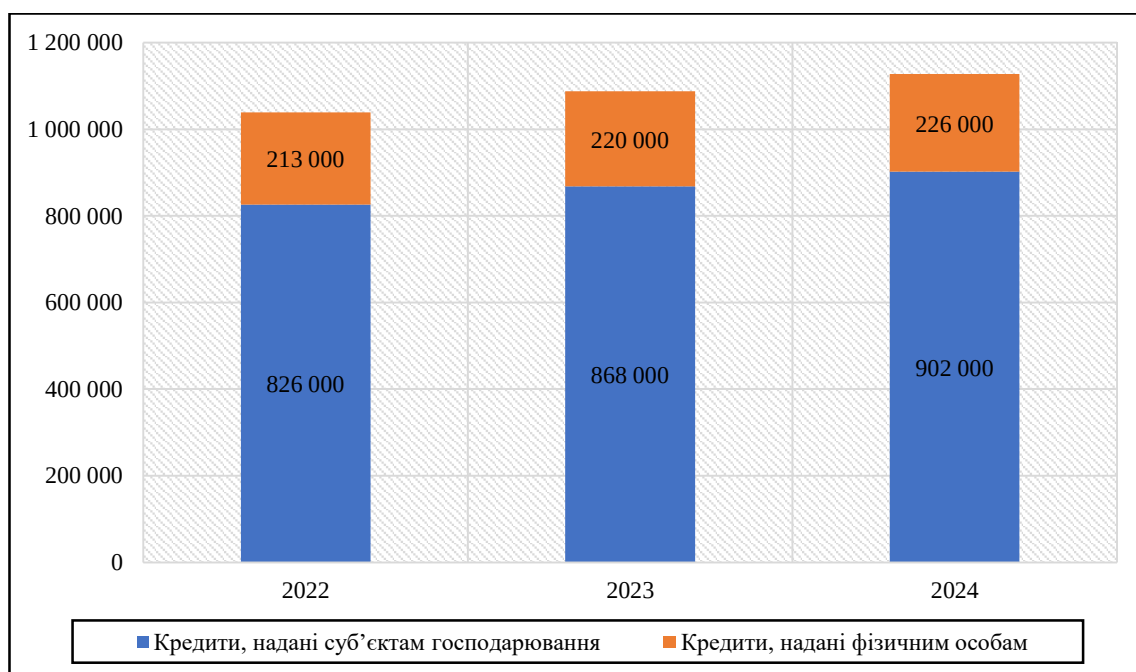


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни структури наданих банками України кредитів, тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Динаміка зміни структури наданих банками України кредитів протягом 2022-2024 років характеризується поступовим відновленням кредитної активності в обох основних сегментах (рис. 2.4). Загальний обсяг кредитів, наданих суб'єктам господарювання, зріс з 826 млн грн у 2022 році до 902 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 76 млн грн або 9,2%. Водночас кредитування фізичних осіб

демонструє більш помірну динаміку зростання з 213 млн грн до 226 млн грн, що відповідає приросту на 13 млн грн або 6,1%.

Структурний аналіз свідчить про домінування корпоративного кредитування у загальному портфелі банківської системи. Частка кредитів суб'єктам господарювання становила 79,5% у 2022 році та незначно зросла до 80,0% у 2024 році. Відповідно, частка кредитів фізичним особам скоротилася з 20,5% до 20,0%, що вказує на переорієнтацію банків на корпоративний сегмент. Таке співвідношення може бути пов'язано з обережною політикою банків щодо споживчого кредитування в умовах підвищених ризиків та необхідністю підтримки реального сектору економіки.

Темпи зростання корпоративного кредитування (9,2%) суттєво перевищують показники роздрібного сегменту (6,1%), що свідчить про активізацію інвестиційних процесів та відновлення ділової активності підприємств. Проте порівняно з докризовими періодами темпи зростання залишаються помірними, що може вказувати на збереження обережного підходу банків до оцінки кредитних ризиків та селективний характер кредитування. Загалом динаміка структури кредитного портфеля відображає адаптацію банківської системи до умов воєнного стану з акцентом на підтримку корпоративного сектору як основи економічного відновлення країни.

Упродовж 2022–2024 років АТ «ПУМБ» послідовно зміцнював свої позиції в банківській системі України, підтверджуючи статус системно важливої установи не лише за обсягом активів, а й за рівнем прибутковості, стійкості та клієнтського обслуговування. За вказаний період банк наростив активи з 134,2 млрд грн у 2022 році до 210,9 млрд грн у 2024 році, що свідчить про ефективну диверсифікацію портфеля та стабільну ресурсну базу [3; 4].

Водночас, структура активів банку свідчить про збалансований підхід до управління ліквідністю та прибутковістю. Основну частину портфеля традиційно формують кредити клієнтам (від 43% до 48% у різні роки) та інвестиційні цінні папери, передусім державні облігації, як інструмент контрольованого ризику в умовах війни. Також спостерігалось поступове зростання частки грошових коштів

та їх еквівалентів, що дозволяло банку оперативно реагувати на ринкові виклики та підтримувати миттєву ліквідність [1; 3].

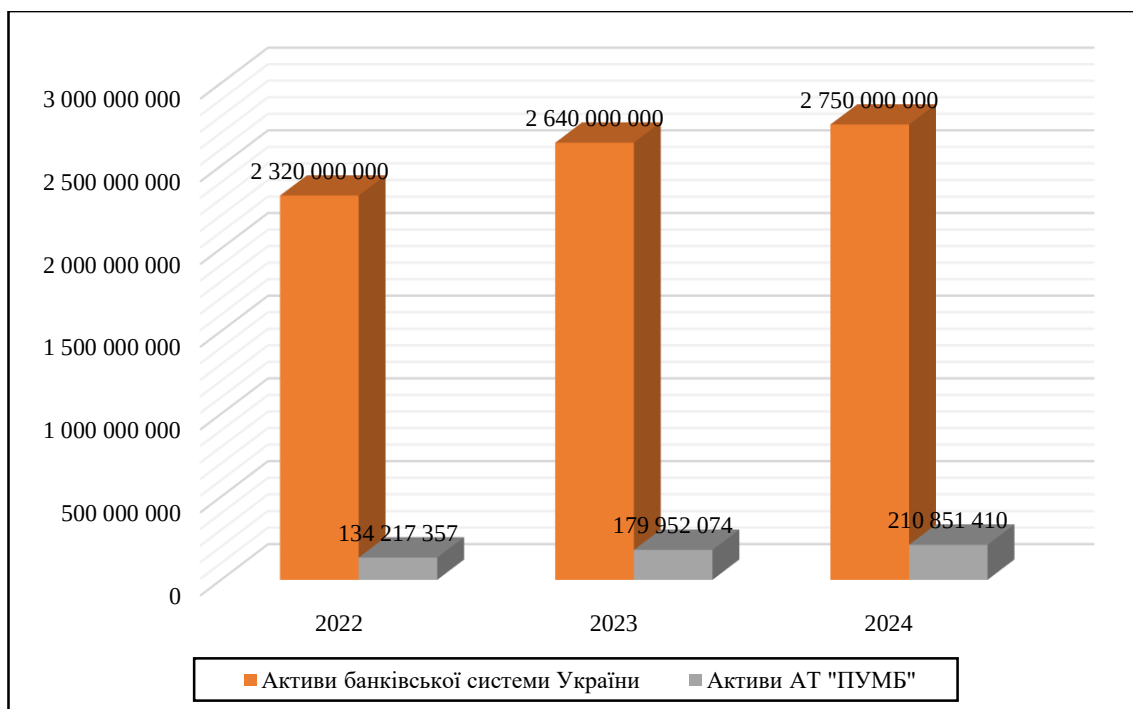


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни обсягу активів банківської системи України та АТ «ПУМБ», грн.

Джерело: розроблено автором на основі [46-47]

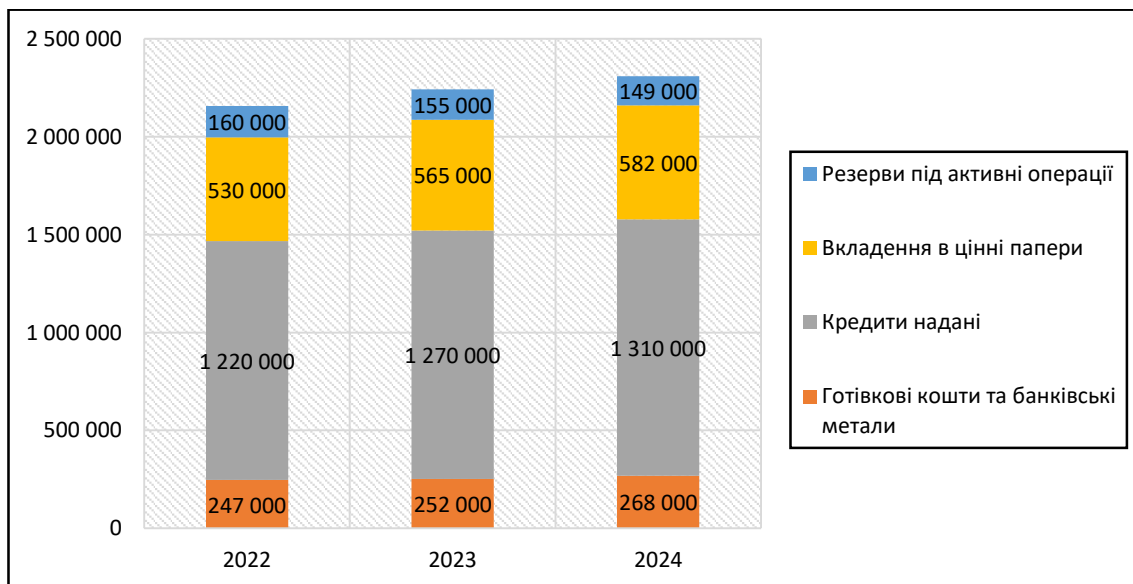


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни структури активів українських банків, грн.

Джерело: розроблено автором на основі [10], [46]

Динаміка зміни обсягу активів банківської системи України та АТ «ПУМБ» протягом 2022-2024 років характеризується стійкою позитивною тенденцією навіть за складних умов воєнного стану (рис. 2.5). Активи банківської системи зросли з 2 320 000 тис. грн у 2022 році до 2 750 000 тис. грн у 2024 році, що відповідає збільшенню на 430 000 млн грн або 18,5%. АТ «ПУМБ» продемонстрував набагато інтенсивніше зростання активів – з 134 217 тис. грн до 210 851 тис. грн, тобто на 76 634 тис. грн або 57,1%. Такі темпи зростання майже втричі перевищують середньосистемні показники. Частка активів АТ «ПУМБ» у загальному обсязі активів банківської системи підвищилася з 5,8% до 7,7%, що засвідчує зміцнення ринкових позицій банку.

Аналіз структури активів українських банків показує певні зміни у розподілі ресурсів між основними компонентами (рис. 2.6). Кредитний портфель продовжує домінувати в структурі активів, збільшившись з 1 220 000 грн у 2022 році до 1 310 000 грн у 2024 році на 90 000 грн або 7,4%. Водночас питома вага кредитів у загальній структурі активів скоротилася з 52,6% до 47,6%, що відображає обережну політику банків щодо розширення кредитування в умовах підвищених ризиків.

Обсяг вкладень у цінні папери зріс з 530 000 грн до 582 000 грн, приріст становив 52 000 грн або 9,8%. Частка цінних паперів коливалася в межах 21-23%, що свідчить про активну участь банків у фінансуванні державних потреб через придбання ОВДП та інших державних цінних паперів. Готівкові кошти та банківські метали збільшилися з 247 000 грн до 268 000 млн грн на 21 000 грн або 8,5%, їх питома вага залишалася на рівні 10-11%.

Особливо слід відзначити скорочення резервів під активні операції з 160 000 грн до 149 000 грн, що становить зменшення на 11 000 грн або 6,9%. Частка резервів знизилася з 6,9% до 5,4%, що може вказувати на покращення якості активів банків та поступове списання проблемної заборгованості. Така структурна динаміка відображає процеси адаптації банківського сектору до воєнних умов із збереженням балансу між ліквідністю, прибутковістю та ризиками.

У 2022–2024 роках АТ «ПУМБ» показав стабільне зростання активів, що вказує на ефективну стратегію банку з посилення ринкових позицій в умовах

воєнного стану. Активи банку збільшилися з 134,2 млрд грн у 2022 році до 210,8 млрд грн у 2024 році, приріст склав 57% за два роки. Порівняно з банківською системою України, де активи зросли на 18% за аналогічний період, ПУМБ продемонстрував значно вищі темпи розвитку.

Аналіз структури активів ПУМБ показує продуману політику розподілу ресурсів між прибутковістю та надійністю. Кредити та аванси клієнтам формують основу активів банку, хоча їх частка дещо знизилася з 43,2% у 2022 році до 41,8% у 2024 році. Підтримання стабільного рівня кредитування в умовах війни відображає контрольований підхід до управління ризиками, коли банк надає перевагу фінансово стійким позичальникам, передусім юридичним особам.

Інвестиційні цінні папери, переважно державні облігації, збільшили свою частку з 22,5% до 26,0% за досліджуваний період. Така тенденція відповідає загально ринковому підходу до диверсифікації через надійні державні інструменти. ОВДП забезпечують банку стабільний дохід та допомагають підтримувати необхідні нормативи ліквідності за умов мінливої ситуації на ринку.

Грошові кошти та їх еквіваленти займали 25,5% активів у 2022 році, що було обґрунтовано необхідністю підтримання високої ліквідності в кризовий період. Протягом 2023–2024 років ця частка скоротилася до 21,8%, що свідчить про поступове повернення до більш активного використання ресурсів через розширення кредитування та збільшення інвестицій у цінні папери.

Інші активи зросли з 6,7% до 8,6%, що може бути пов'язано з розширенням операційної діяльності банку та впровадженням нових фінансових інструментів. Основні засоби традиційно становлять невелику частку (1,8–2,1%), що характерно для сучасних банків, які інвестують переважно в цифрові технології та ІТ-рішення.

Структура активів ПУМБ за 2022–2024 роки демонструє виважену адаптацію до зовнішніх викликів та ринкових умов. Банк зміг зберегти баланс між прибутковими інструментами та безпечними вкладеннями, підтримуючи ліквідність та забезпечуючи зростання. Така стратегія дозволила ПУМБ зміцнити свої позиції серед провідних банків України.

Визначенням місця та ролі АТ «ПУМБ» у банківській системі держави займаються акредитовані рейтингові агентства.

Варто оцінити місце АТ «ПУМБ» на ринку банківських послуг. Зокрема, частка активів наведена на рис. 2.7.

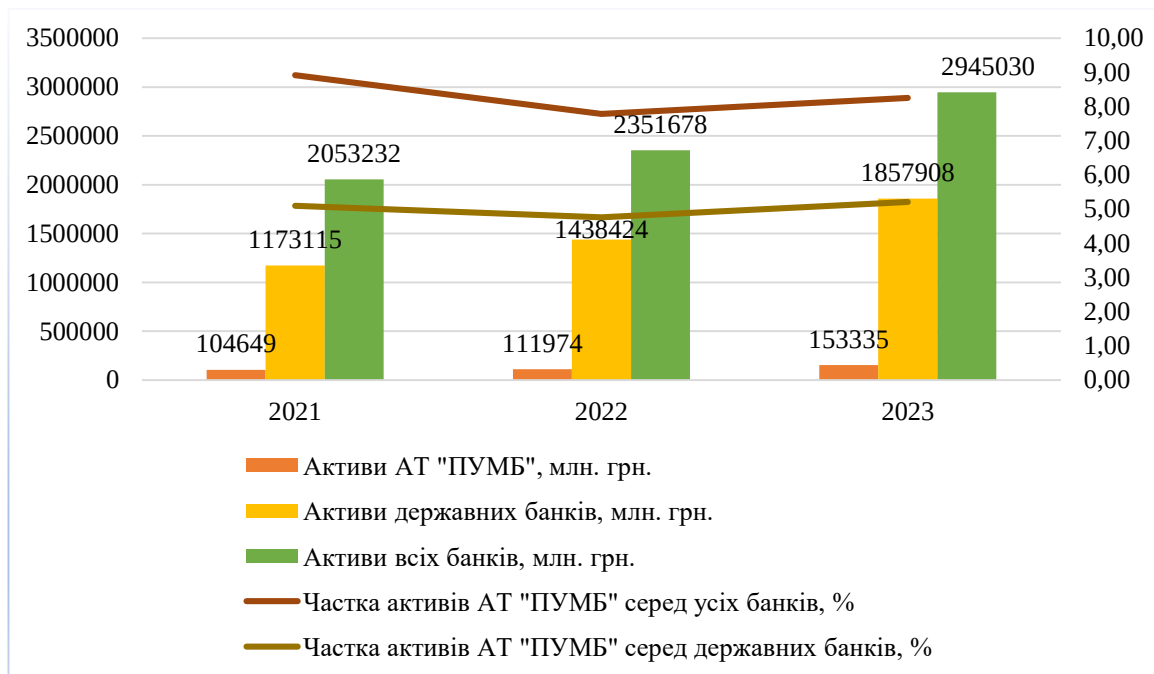


Рисунок 2.7 – Частка активів АТ «ПУМБ» по державним банкам та банківській системі за 2021-2023 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [46-47]

Банк ПУМБ упродовж 2021-2023 років продемонстрував вагоме зростання активів, що відображає його фінансову динаміку та адаптивність. Протягом цього періоду активи банку послідовно збільшувалися: від 104 649 млн грн у 2021 році до 111 974 млн грн у 2022 році, і потім до вражаючих 153 335 млн грн у 2023 році. Загальне збільшення активів на 48,6% красномовно свідчить про потужний потенціал установи в контексті розвитку банківської системи України.

Подібні тенденції простежуються і в сегменті державних банків. Частка активів ПУМБ змінювалася від 8,92% у 2021 році до 7,78% у 2022 році, з подальшим зростанням до 8,25% у 2023 році. Ці показники демонструють конкурентоспроможність банку в середовищі потужних державних фінансових інституцій.

Успіхи ПУМБ пояснюються кількома ключовими факторами. По-перше, банк послідовно розширює кредитування, що засвідчує високий рівень довіри клієнтів. По-друге, нарощування депозитної бази забезпечує фінансову стійкість та створює можливості для реалізації нових проектів. Важливу роль відіграє й цифрова трансформація, яка дозволяє залучати нових клієнтів та підвищувати якість обслуговування.

Пропонують ознайомитись з місцем АТ «ПУМБ» в рейтингу стійкості банків (рис. 2.8).

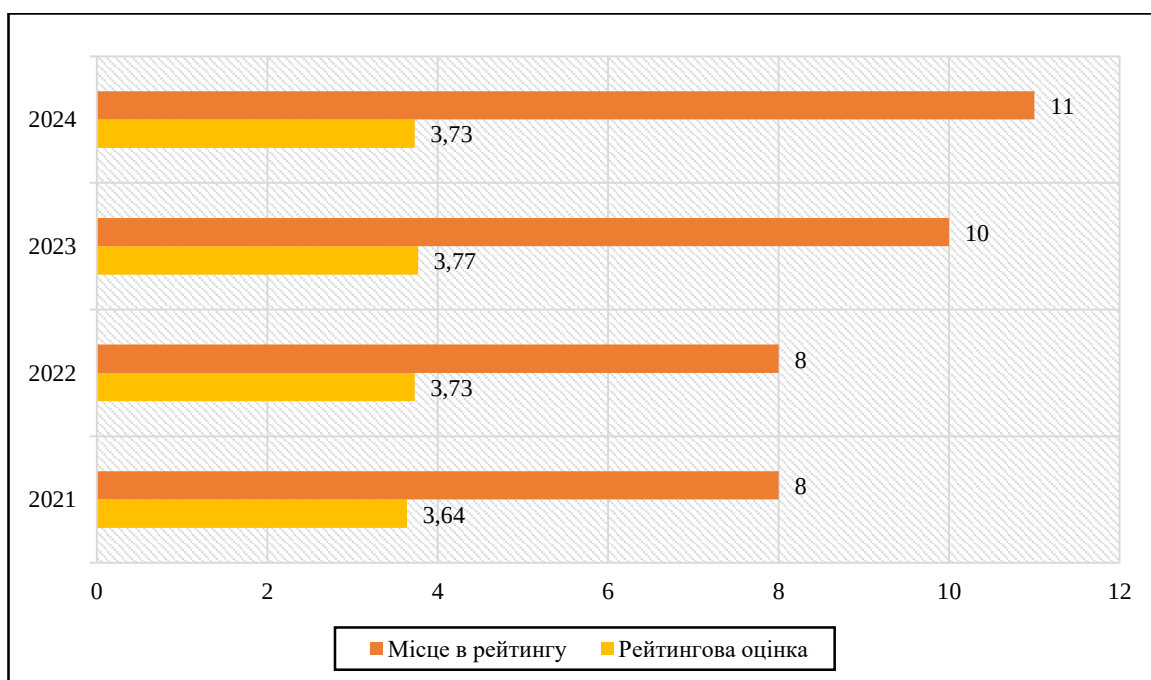


Рисунок 2.8 – Місце АТ «ПУМБ» в рейтингу стійкості банків за 2021-2024рр.

Джерело: розроблено автором на основі [46-47]

Банк ПУМБ проаналізував свої показники стійкості за період з 2021 по 2024 роки, розкриваючи динаміку внутрішнього розвитку та тенденції фінансового сектору. Протягом цього періоду банк демонстрував змінну динаміку рейтингових позицій.

У 2021 році ПУМБ посідав 8-му сходинку рейтингу з оцінкою 3,64, що свідчило про його стійке становище серед провідних українських банків.

Наступного року банк зберіг позицію, підвищивши рейтинг до 3,73, що вказувало на зміцнення фінансової стабільності та адаптацію до ринкових умов.

2023 рік позначився певним зниженням – банк опустився на 10-те місце, хоча його рейтингова оцінка продовжила зростання до 3,77. Це може свідчити про посилення конкуренції та успіхи інших фінансових установ.

У 2024 році тренд до зниження продовжився: ПУМБ посів 11-те місце, а його рейтингова оцінка зменшилася до 3,73. Такі зміни можуть бути пов'язані з ускладненням загальноекономічної ситуації, зростанням ризиків у банківській системі або необхідністю вдосконалення внутрішніх процесів.

Незважаючи на поступове зниження рейтингових позицій, ПУМБ залишається значущим учасником банківського сектору. Ці зміни актуалізують потребу в подальшому зміцненні фінансових позицій, вдосконаленні системи управління ризиками та розширенні клієнтської бази.

АТ «ПУМБ» має високі фінансові показники, що свідчать про ефективне управління ризиками та здорову ліквідність. Банк стабільно перевищує нормативні вимоги Національного банку України щодо мінімальних коефіцієнтів фінансової стійкості.

Рейтинг ПУМБ розраховується на основі таких показників:

1. Коефіцієнти достатності капіталу;
2. Ліквідність;
3. Рентабельність;
4. Ефективність управління активами.

У порівнянні з іншими банками ПУМБ має високі показники достатності капіталу, що свідчить про його здатність забезпечувати фінансову стабільність навіть в умовах економічної невизначеності.

Протягом 2022–2024 років АТ «ПУМБ» зміцнив свої позиції як один з провідних банків України, показуючи стабільні результати роботи в складних умовах воєнного часу та економічної нестабільності. Банк зберіг провідні позиції в обслуговуванні малого та середнього бізнесу, корпоративних клієнтів і приватних осіб [1; 2].

За даними НБУ та незалежних рейтингів, ПУМБ входить до п'ятірки найбільших українських банків за активами та депозитами населення. У 2023 році установа отримала найвищі оцінки надійності від «Dragon Capital» та «НВ» серед приватних банків, що підтверджує довіру клієнтів [3].

Банк значно інвестував у розвиток цифрових технологій, покращивши якість послуг, функціональність мобільного додатку та безпеку платежів. Запроваджені сервіси самообслуговування та нові кредитні продукти для бізнесу допомогли адаптуватися до змінених потреб ринку [4].

ПУМБ серед перших успішно пройшов оновлену перевірку стресостійкості за стандартами Базеля III, підтримуючи високі показники капіталу значно вище нормативних вимог. Це створило додатковий запас фінансової міцності в умовах підвищених ризиків [37].

У 2023 році банк отримав визнання за найкращий рівень обслуговування за результатами дослідження GfK Ukraine. Клієнти відзначили професійність співробітників, оперативність роботи та зручність онлайн-платформи. Також ПУМБ нагороджено як «Найкращий банк у складний час» на галузевому форумі [38].

Банк послідовно дотримується стратегії сталого розвитку, фінансуючи енергетичну модернізацію підприємств, підтримуючи малий бізнес та соціальні проекти, включаючи допомогу армії та постраждалим регіонам. Така позиція сформувала репутацію відповідального учасника ринку [1; 4; 6].

У 2024 році, незважаючи на складнощі, банк підтримав прибутковість та достатню ліквідність. Поєднання технологічного розвитку, дотримання регуляторних норм та орієнтації на потреби клієнтів дозволило ПУМБ зберегти статус системно важливого банку країни.

АТ «ПУМБ» входить до переліку системно важливих банків України та стабільно займає провідні позиції серед комерційних банків країни. Основні фінансові показники банку демонструють стабільний розвиток, що дозволяє йому утримувати високі рейтинги від міжнародних агентств.

2.2 Аналіз динаміки і структури капіталу банку

Всі напрями банківської діяльності безпосередньо або опосередковано залежать від стану його капіталу. Вартість та обсяг капіталу визначають конкурентоспроможність банку на ринку. Належний рівень власних ресурсів забезпечує стійке функціонування банківської установи та слугує захисним буфером проти різних ризиків, що супроводжують банківські операції. Для аналізу змін динаміки та структури банківського капіталу використовуватимемо звіт про зміни в капіталі (Додаток К) а також аналітичну таблицю 2.1.

Згідно з наведеними даними, структура пасивів банку характеризується переважанням зобов'язань над власним капіталом, при цьому зобов'язання становлять близько 93% від загальної суми капіталу і зобов'язань протягом усього періоду, тоді як власний капітал – лише 7%. Найбільшу частку в структурі зобов'язань займає заборгованість перед клієнтами, яка зросла з 90,5 млрд грн у 2022 році до 100,7 млрд грн у 2024 році (+11,27%), що свідчить про розширення депозитної бази банку. Заборгованість перед кредитними установами, навпаки, скоротилася на 1,5 млрд грн (-11,19%), що може вказувати на зменшення залежності від міжбанківського фінансування. Власний капітал банку демонструє позитивну динаміку – зростання з 8,26 млрд грн до 8,64 млрд грн (+4,67%), при цьому основними джерелами цього зростання стали збільшення статутного капіталу на 300 млн грн та накопиченого прибутку на 130 млн грн. Субординований борг зменшився на 300 млн грн (-9,38%), що може свідчити про погашення частини довгострокових зобов'язань банку, а загалом структура пасивів залишається стабільною, проте спостерігається поступове укріплення капітальної бази банку за рахунок нарощування власних коштів та клієнтських депозитів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка зміни структури ресурсів АТ «ПУМБ» протягом 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	2022 рік	Частка (%), 2022 рік	2023 рік	Частка (%), 2023 рік	2024 рік	Частка (%), 2024 рік	Зміна у порівнянні з попереднім періодом					
							2023/2022 рр.		2024/2023 рр.		2024/2022 рр.	
							Абсол., тис.грн.	Відносні, %	Абсол., тис.грн.	Відносні, %	Абсол., тис.грн.	Відносні, %
Заборгованість перед Національним банком України	-	-	145 000	0,12	-	-	145 000	-	-145 000	-100,00	-	-
Заборгованість перед кредитними установами	13 400 000	11,51	12 950 000	10,73	11 900 000	9,58	-450 000	-3,36	-1 050 000	-8,11	-1500000	-11,19
Заборгованість перед клієнтами	90 500 000	77,72	95 800 000	79,36	100 700 000	81,11	5 300 000	5,86	4 900 000	5,11	10200000	11,27
Випущені боргові цінні папери	18 000	0,02	22 000	0,02	16 500	0,01	4 000	22,22	-5 500	-25,00	-1500	-8,33
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	9 500	0,01	12 300	0,01	16 000	0,01	2 800	29,47	3 700	30,08	6500	68,42
Субординований борг	3 200 000	2,75	3 190 000	2,64	2 900 000	2,34	-10 000	-0,31	-290 000	-9,09	-300000	-9,38
Резерви	95 000	0,08	85 000	0,07	79 000	0,06	-10 000	-10,53	-6 000	-7,06	-16000	-16,84
Інші зобов'язання	460 000	0,40	490 000	0,41	512 000	0,41	30 000	6,52	22 000	4,49	52000	11,30
Всього зобов'язання	108 180 500	92,91	112 285 300	93,02	115 509 500	93,04	4 104 800	3,79	3 224 200	2,87	7 329 000	6,77
Статутний капітал	3 500 000	3,01	3 650 000	3,02	3 800 000	3,06	150 000	4,29	150 000	4,11	300000	8,57
Додатково сплачений капітал	3 120 000	2,68	3 125 000	2,59	3 160 000	2,55	5 000	0,16	35 000	1,12	40000	1,28
Інші резерви	1 180 000	1,01	1 140 000	0,94	1 090 000	0,88	-40 000	-3,39	-50 000	-4,39	-90000	-7,63
Накопичений прибуток/(збиток)	485 000	0,42	590 000	0,49	615 000	0,50	105 000	21,65	25 000	4,24	130000	26,80
Всього капітал, що належить акціонерам Банку	8 285 000	7,12	8 465 000	7,01	8 665 000	6,98	180 000	2,17	200 000	2,36	380000	4,59
Частка не контролюючих акціонерів	-27 000	-0,02	-25 000	-0,02	-21 000	-0,02	2 000	-7,41	4 000	-16,00	6000	-22,22
Всього капітал	8 258 000	7,09	8 430 000	6,98	8 644 000	6,96	172 000	2,08	214 000	2,54	386000	4,67
Всього капітал і зобов'язання	116 438 500	100,00	120 715 300	100,00	124 153 500	100,00	4 276 800	3,67	3 438 200	2,85	7715000	6,63

Джерело: розроблено автором на основі [56-58]

Протягом 2022–2024 років АТ «ПУМБ» продемонстрував стабільне зростання загального обсягу капіталу та зобов'язань з 116,44 млрд грн у 2022 році до 124,15 млрд грн у 2024 році, що становить приріст 7,72 млрд грн або 6,63%. Така динаміка свідчить про поступове розширення діяльності банку навіть в умовах військового стану та макроекономічної нестабільності.

Найбільшою статтею пасивів банку традиційно залишається заборгованість перед клієнтами, яка зросла з 90,50 млрд грн у 2022 році до 100,70 млрд грн у 2024 році. Приріст становив 10,20 млрд грн або 11,27%, що демонструє зростання довіри клієнтів до банку та ефективність депозитної політики. Частка клієнтських коштів у загальній структурі ресурсів збільшилася з 77,72% до 81,11%, що вказує на зміцнення депозитної бази як основного джерела фінансування діяльності банку.

Водночас спостерігається планомірне зниження залежності від міжбанківського фінансування. Заборгованість перед кредитними установами скоротилася з 13,40 млрд грн у 2022 році до 11,90 млрд грн у 2024 році, що становить зменшення на 1,50 млрд грн або 11,19%. Частка цієї статті в загальній структурі знизилася з 11,51% до 9,58%, що свідчить про зменшення ролі дорогих міжбанківських ресурсів та переорієнтацію на більш стабільні клієнтські кошти.

Особливої уваги заслуговує поява у 2023 році заборгованості перед Національним банком України в обсязі 145 млн грн, яка була повністю погашена до кінця 2024 року. Це може свідчити про тимчасове використання рефінансування НБУ в складних умовах 2023 року з подальшим поверненням до самодостатнього фінансування.

Субординований борг банку залишається відносно стабільним, хоча спостерігається незначне зниження з 3,20 млрд грн у 2022 році до 2,90 млрд грн у 2024 році. Зменшення на 300 млн грн або 9,38% може бути пов'язане з погашенням частини боргових зобов'язань у рамках оптимізації структури капіталу. Частка субординованого боргу скоротилася з 2,75% до 2,34%, що вказує на зменшення ролі цього інструменту в загальній структурі фінансування.

Капітальна позиція банку демонструє поступове зміцнення. Загальний капітал зріс з 8,26 млрд грн у 2022 році до 8,64 млрд грн у 2024 році, що становить

приріст 386 млн грн або 4,67%. Проте частка власного капіталу в загальній структурі дещо знизилася з 7,09% до 6,96%, що є наслідком більш швидкого зростання зобов'язань порівняно з капіталом.

Структура власного капіталу характеризується збалансованим розвитком всіх компонентів. Статутний капітал збільшився на 300 млн грн або 8,57%, досягнувши 3,80 млрд грн у 2024 році, що може свідчити про додаткові емісії акцій для зміцнення капітальної бази. Накопичений прибуток зріс найбільш динамічно – на 130 млн грн або 26,80%, з 485 млн грн до 615 млн грн, що підтверджує прибуткову діяльність банку та реінвестування отриманих доходів.

Додатково сплачений капітал збільшився незначно – на 40 млн грн або 1,28%, тоді як інші резерви скоротилися на 90 млн грн або 7,63%. Таке зменшення резервів може бути пов'язане з їх використанням для покриття ризиків або реструктуризацією в рамках оптимізації капітальної структури.

Негативна частка неконтролюючих акціонерів поступово зменшується за абсолютним значенням з -27 млн грн до -21 млн грн, що може свідчити про врегулювання корпоративних відносин або зміни в структурі власності дочірніх підприємств.

Загальна динаміка структури ресурсів АТ «ПУМБ» за 2022–2024 роки свідчить про успішну адаптацію банку до складних зовнішніх умов. Зростання клієнтської бази, зменшення залежності від міжбанківського фінансування, стабільне нарощування власного капіталу та ефективне управління ліквідністю формують міцну основу для подальшого розвитку банківської установи в посткризовий період.

Таким чином, структура зобов'язань АТ «ПУМБ» у 2022–2024 роках трансформувалась у напрямі підвищення стабільності: зменшення залежності від кредитних установ, переорієнтація на клієнтські ресурси, активізація кредитування при збереженні контрольованого рівня ризику. Це свідчить про якісне стратегічне управління, яке дозволило банку не лише адаптуватися до воєнних умов, але й підготуватися до розширення ринку у післякризовий період [10; 39; 40].

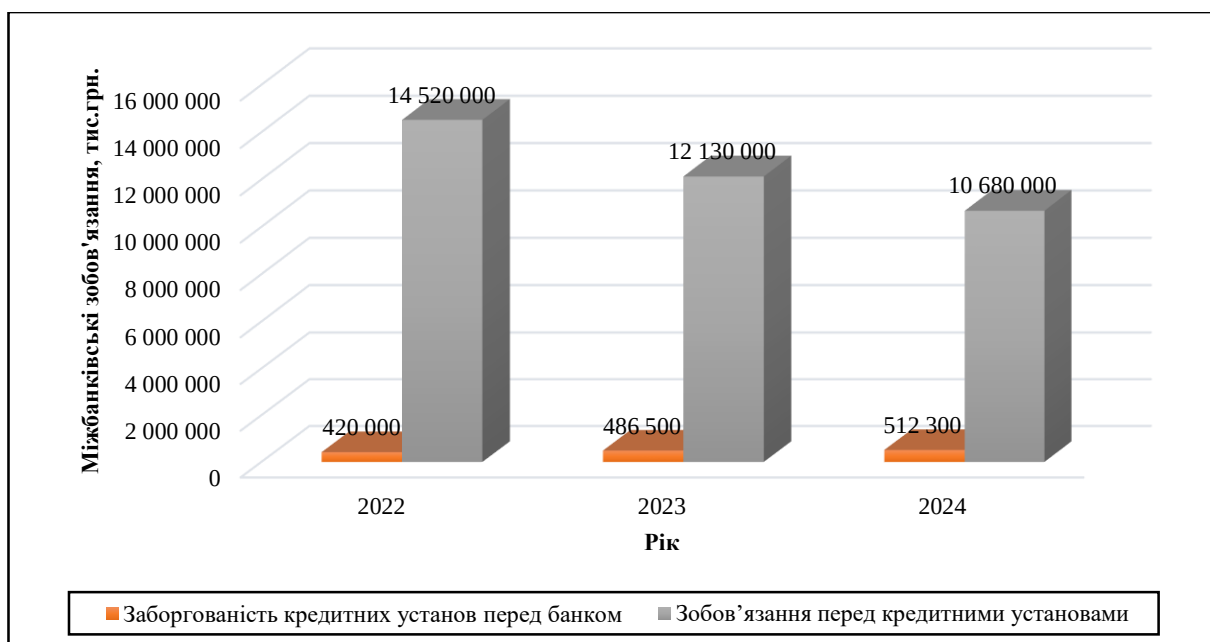


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни заборгованості АТ «ПУМБ» та його контрагентів – кредитних установ протягом 2022-2024 рр., тис.грн.

Джерело: розроблено автором на основі [46-47]

Отже, аналізуючи динаміку взаємовідносин банку з кредитними установами протягом 2022-2024 років, можна зробити декілька важливих висновків.

Заборгованість кредитних установ перед банком демонструє стабільне зростання. У 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігалось збільшення на 15,8% або 66 500 тис. грн., а у 2024 році зростання продовжилося і становило 5,3% або 25 800 тис. грн. відносно попереднього року. Загалом за трирічний період заборгованість кредитних установ перед банком зросла на 22% або 92 300 тис. грн.(рис. 2.9).

Водночас зобов'язання банку перед кредитними установами характеризуються протилежною тенденцією - послідовним скороченням. У 2023 році відбулося зменшення на 16,5% або 2 390 000 тис. грн., а у 2024 році скорочення склало 12% або 1 450 000 тис. грн. Сукупне зменшення зобов'язань за період дослідження становить 26,5% або 3 840 000 тис. грн.

Така динаміка свідчить про кардинальну зміну позиції банку на міжбанківському ринку. Якщо у 2022 році банк був значним нетто-позичальником (зобов'язання перевищували заборгованість у 34,6 рази), то у 2024 році це

співвідношення скоротилося до 20,8 рази, що демонструє поступове зміцнення позицій банку.

Подібна трансформація може свідчити про покращення ліквідності банку та зменшення залежності від зовнішнього фінансування з боку інших кредитних установ. Проте варто зауважити, що у складних економічних умовах, особливо враховуючи військовий стан, менеджменту банку доцільно обережно підходити до нарощування активних операцій з кредитними установами. Значні обсяги коштів, розміщених в інших фінансових інститутах, можуть нести підвищені ризики, особливо в умовах нестабільності банківського сектору.

За таких обставин більш виправданою стратегією могло б стати спрямування вивільнених ресурсів на кредитування реального сектору економіки, що сприяло б відновленню та розвитку національного господарства в умовах воєнного часу.

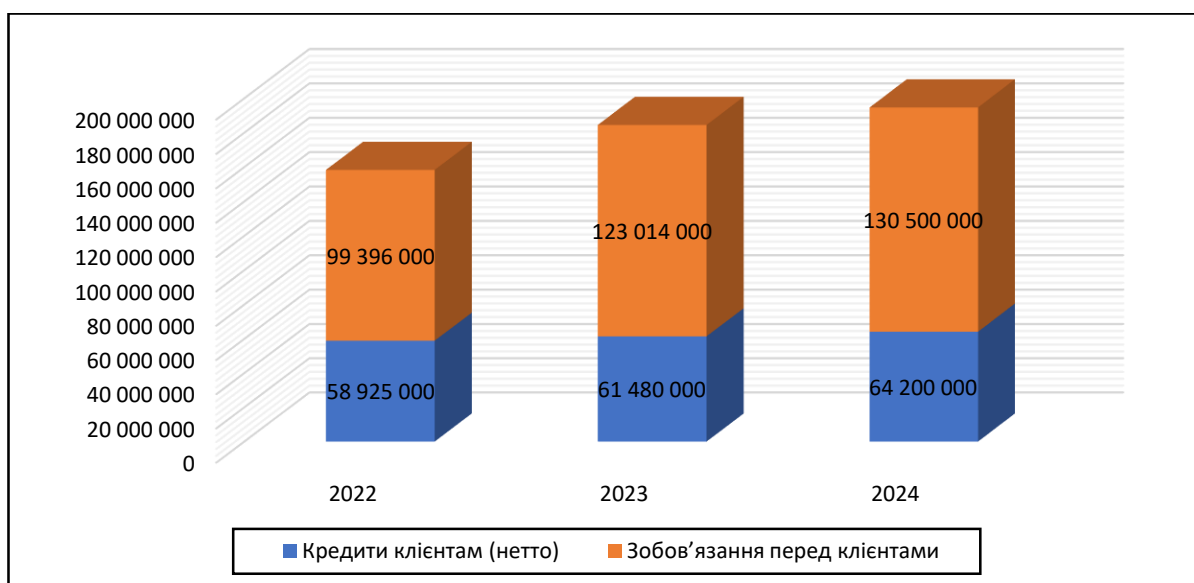


Рисунок 2.10 – Динаміка показників співпраці АТ «ПУМБ» з клієнтами протягом 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [46-47]

Динаміка показників співпраці АТ «ПУМБ» з клієнтами протягом 2022–2024 рр. характеризується позитивними тенденціями розвитку (рис. 2.10). Кредитний портфель банку (нетто) демонстрував стабільне зростання: з 58 925 000 тис. грн. у 2022 році до 61 480 000 тис. грн. у 2023 році (збільшення на 4,3%) та до

64 200 000 тис. грн. у 2024 році (зростання на 4,4%). Загальний приріст кредитів за трирічний період склав 8,9%. Депозитна база банку показала ще більш інтенсивну динаміку: зобов'язання перед клієнтами зросли з 99 396 000 тис. грн. у 2022 році до 123 014 000 тис. грн. у 2023 році (збільшення на 23,8%) та до 130 500 000 тис. грн. у 2024 році (зростання на 6,1%). Сукупний приріст депозитів становив 31,3% або 31 104 000 тис. грн. Коефіцієнт кредитного покриття знизився з 59,3% у 2022 році до 49,2% у 2024 році, що відображає випереджаюче зростання депозитної бази порівняно з кредитним портфелем та свідчить про зміцнення ресурсного потенціалу банку і високий рівень довіри клієнтів до фінансової установи.

За результатами аналізу консолідованого звіту про фінансовий стан АТ «ПУМБ» були складені таблиці додатку та додатку Н (таблиця Н.1, табл.Н.2).

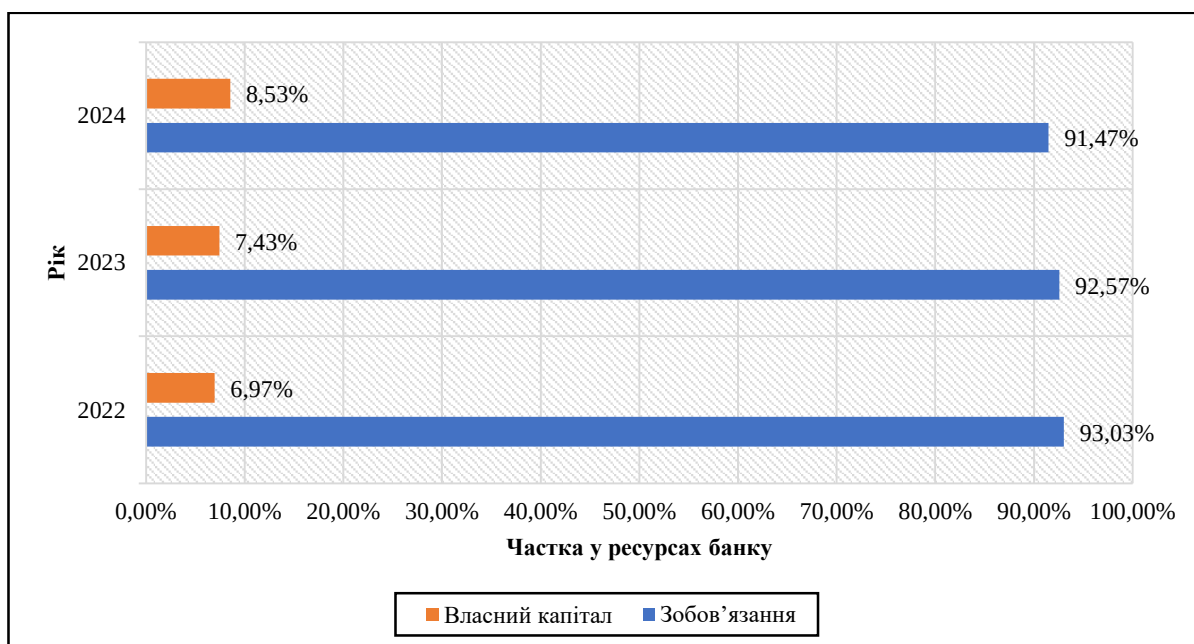


Рисунок 2.11 – Динаміка зміни структури ресурсів АТ «ПУМБ» протягом 2022-2024 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [46-47]

Аналіз структури ресурсів АТ «ПУМБ» за період 2022-2024 років демонструє поступове покращення фінансового стану банку. Спостерігається позитивна тенденція щодо зростання частки власного капіталу з 6,97% у 2022 році до 8,53% у 2024 році, що свідчить про укріплення фінансової основи установи та підвищення її здатності самостійно покривати операційні ризики. Водночас

відбувається відповідне зменшення частки зобов'язань з 93,03% до 91,47%, що вказує на зниження залежності банку від залучених коштів та покращення загальної фінансової автономії (рис. 2.11).

Проте структура ресурсів банку залишається досить концентрованою у бік зобов'язань, які становлять понад 91% від загального обсягу ресурсів. Така ситуація характерна для банківської діяльності, оскільки основним джерелом фінансування є депозити клієнтів, але водночас створює певні ризики для ліквідності установи. Високий рівень зобов'язань вимагає від банку постійної роботи щодо утримання клієнтської бази та забезпечення стабільності депозитного портфеля.

Динаміка змін вказує на правильно обрану стратегію управління капіталом, спрямовану на поступове зміцнення власної ресурсної бази. Збільшення власного капіталу може відбуватися за рахунок реінвестування отриманого прибутку або залучення додаткових інвестицій від акціонерів. Така тенденція позитивно впливає на рейтингові оцінки банку та його конкурентоспроможність на ринку банківських послуг.

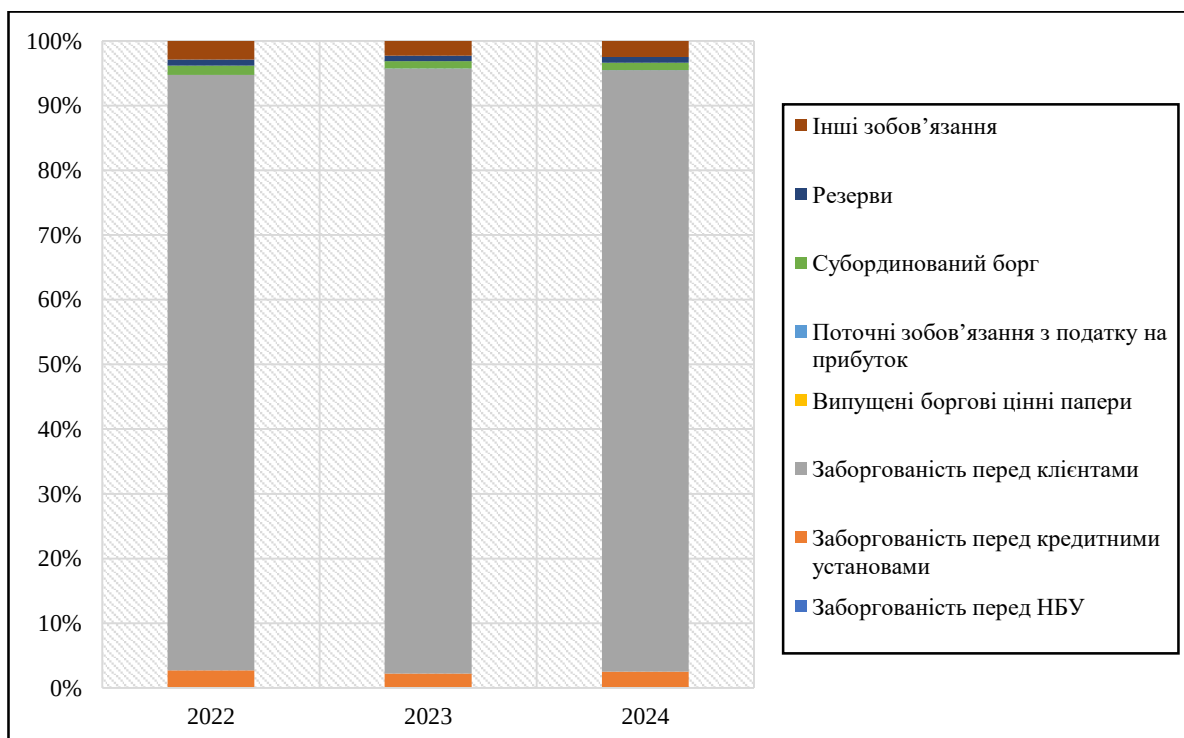


Рисунок 2.12 – Динаміка зміни структури залучених коштів АТ «ПУМБ» (2022-2024 рр.), %

Джерело: розроблено автором на основі [46-47]

Для визначення причини скорочення обсягу зобов'язань АТ «ПУМБ» необхідно дослідити їх структуру.

Аналіз динаміки зміни структури залучених коштів АТ «ПУМБ» (рис. 2.12) свідчить, що протягом 2022-2024 років спостерігається досить стабільна структура пасивів банку з незначними коливаннями окремих статей.

Найбільшу питому вагу в структурі зобов'язань займає заборгованість перед клієнтами, яка залишається домінуючою статтею - 92% у 2022 та 2024 роках, з незначним зростанням до 93,46% у 2023 році. Це свідчить про високий рівень довіри населення та юридичних осіб до банку, а також про ефективну депозитну політику установи.

Заборгованість перед кредитними установами демонструє помірні коливання: зниження з 2,73% у 2022 році до 2,23% у 2023 році, з подальшим зростанням до 2,52% у 2024 році. Такі зміни можуть бути пов'язані з оптимізацією банком міжбанківського фінансування залежно від поточних потреб у ліквідності.

Субординований борг показує тенденцію до зниження з 1,41% у 2022 році до 1,13% у 2023-2024 роках, що може вказувати на поступове погашення раніше залучених субординованих кредитів без нових емісій.

Резерви мають незначну тенденцію до зменшення з 0,96% до 0,85%, що може свідчити про покращення якості кредитного портфеля або зміну підходів до резервування.

Інші зобов'язання коливаються в межах 2,28-2,89%, демонструючи відносну стабільність цієї позиції в загальній структурі пасивів банку.

Проаналізуємо структуру фінансової заборгованості АТ «ПУМБ» в період 2022-2024 років (табл. 2.2).

За даними аналізу табл. 2.2 можна стверджувати, що Протягом 2022–2024 років структура фінансової заборгованості АТ «ПУМБ» зазнала значних трансформацій, які відображають адаптацію банку до змінних ринкових умов та оптимізацію джерел залучення коштів. Загальна сума боргу демонструє стабільне зростання з 389,24 млн грн у 2022 році до 457,38 млн грн у 2024 році, що становить приріст 68,13 млн грн або 17,50%.

Таблиця 2.2 - Динаміка зміни обсягу фінансової заборгованості АТ «ПУМБ» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	2022 рік	Частка (%), 2022 рік	2023 рік	Частка (%), 2023 рік	2024 рік	Частка (%), 2024 рік	Зміна у порівнянні з попереднім періодом					
							2023/2022 рр.		2024/2023 рр.		2024/2022 рр.	
							Абсол., тис.грн.	Відносні, %	Абсол., тис.грн.	Відносні, %	Абсол., тис.грн.	Відносні, %
Поточні рахунки і інших банків	-	-	145000	0,14	-	-	145 000	-	-145 000	-100,00	-	-
Строкові депозити і кредити від інших банків:	498903	0,51	370536	0,36	1490112	1,36	-128 367	-25,73	1 119 576	302,15	991 209	198,68
Короткострокові	2 324 222	2,40	2716727	2,65	3 873 397	3,54	392 505	16,89	1 156 670	42,58	1 549 175	66,65
Довгострокові	90500000	93,37	95800000	93,31	100700000	92,02	5 300 000	5,86	4 900 000	5,11	10 200 000	11,27
Кредити від міжнародних фінансових організацій	18000	0,02	22000	0,02	16500	0,02	4 000	22,22	-5 500	-25,00	-1 500	-8,33
Заборгованість перед кредитними установами	3 200 000	3,30	3190000	3,11	2 900 000	2,65	-10 000	-0,31	-290 000	-9,09	-300 000	-9,38
Загальна сума боргу	389 242	0,40	429450	0,42	457375	0,42	40 208	10,33	27 925	6,50	68 133	17,50

Джерело: розроблено автором на основі [56-58]

Така динаміка свідчить про поступове нарощування зовнішнього фінансування для підтримки операційної діяльності банку. Найбільш кардинальні зміни відбулися у сегменті короткострокових депозитів і кредитів від інших банків. Обсяг цієї статті зріс з 2,32 млрд грн у 2022 році до 3,87 млрд грн у 2024 році, що становить збільшення на 1,55 млрд грн або 66,65%. Частка короткострокового міжбанківського фінансування в загальній структурі боргу зросла з 2,40% до 3,54%, що вказує на активізацію використання короткострокових ресурсів для управління ліквідністю та фінансування поточних операцій.

Динаміка строкових депозитів і кредитів від інших банків характеризується неоднорідним розвитком. У 2023 році спостерігалось зниження цього показника на 128,37 млн грн або 25,73% порівняно з 2022 роком, що може бути пов'язане з обмеженням доступу до міжбанківських ресурсів в умовах початкового періоду військових дій. Проте у 2024 році відбулося різке зростання на 1,12 млрд грн або 302,15%, що свідчить про відновлення довіри на міжбанківському ринку та розширення можливостей залучення коштів від партнерських банків.

Особливої уваги заслуговує поява у 2023 році поточних рахунків інших банків в обсязі 145 млн грн з подальшим їх закриттям до кінця 2024 року. Це може свідчити про тимчасове використання міжбанківських залишків для підтримки ліквідності в складний період 2023 року з наступним поверненням до стандартних механізмів фінансування.

Домінуючою статтею фінансової заборгованості залишаються довгострокові депозити і кредити, які зросли з 90,50 млрд грн у 2022 році до 100,70 млрд грн у 2024 році. Приріст становив 10,20 млрд грн або 11,27%, що демонструє стабільне зростання довгострокової ресурсної бази. Проте частка цієї статті дещо знизилася з 93,37% до 92,02%, що пов'язане з більш швидким зростанням короткострокових зобов'язань та диверсифікацією структури боргу.

Кредити від міжнародних фінансових організацій демонструють волатильну динаміку. У 2023 році їх обсяг зріс з 18 млн грн до 22 млн грн, що становить збільшення на 22,22%, однак у 2024 році відбулося скорочення до 16,5 млн грн або на 25,00% порівняно з попереднім роком. Загальне зменшення за

досліджуваний період становило 1,5 млн грн або 8,33%, що може свідчити про зменшення ролі міжнародного фінансування в загальній структурі залучених коштів або завершення окремих програм кредитування.

Заборгованість перед кредитними установами демонструє тенденцію до поступового зниження. Цей показник скоротився з 3,20 млрд грн у 2022 році до 2,90 млрд грн у 2024 році, що становить зменшення на 300 млн грн або 9,38%. Частка цієї статті в загальній структурі знизилася з 3,30% до 2,65%, що вказує на оптимізацію структури боргових зобов'язань та зменшення залежності від кредитних установ.

Структурний аналіз показує чітку переорієнтацію банку з довгострокового на більш гнучке короткострокове фінансування. Зростання частки короткострокових зобов'язань може свідчити про необхідність більш активного управління ліквідністю в умовах підвищеної волатильності ринку та зміни стратегії фінансування операційної діяльності.

Загальна динаміка фінансової заборгованості АТ «ПУМБ» за 2022–2024 роки відображає успішну адаптацію до складних зовнішніх умов та ефективне управління структурою боргу. Зростання загального обсягу заборгованості на фоні диверсифікації джерел фінансування, збільшення ролі короткострокових ресурсів та оптимізації довгострокових зобов'язань створює сприятливі умови для подальшого розвитку банку та підтримки його конкурентних позицій на ринку банківських послуг.

Враховуючи значну частку заборгованості перед клієнтами у структурі ресурсної бази АТ «ПУМБ», необхідно дослідити її складові з метою надання якісної оцінки. Аналіз заборгованості перед клієнтами наведено у табл. 2.3.

За даними табл. 2.3 аналіз динаміки заборгованості АТ «ПУМБ» перед клієнтами за 2022-2024 роки показує зростання загального обсягу з 14,32 млрд грн до 15,79 млрд грн, що становить приріст на 10,22%.

Таблиця 2.3 – Динаміка зміни заборгованості АТ «ПУМБ» перед клієнтами протягом 2022 – 2024 рр.(тис.грн.)

Показники	2022 рік	Частка (%), 2022 рік	2023 рік	Частка (%), 2023 рік	2024 рік	Частка (%), 2024 рік	Зміна у порівнянні з попереднім періодом					
							2023/2022 рр.		2024/2023 рр.		2024/2022 рр.	
							Абсол., тис.грн.	Відносні, %	Абсол., тис.грн.	Відносні, %	Абсол., тис.грн.	Відносні, %
Поточні рахунки:												
Бюджетних організацій	48 099	0,33	66 012	0,43	45 357	0,29	17 913	37,24	-20 655	-31,29	-2 742	-5,70
Юридичних осіб	7 661 126	53,43	7 238 542	47,17	7 177 409	45,45	-422 584	-5,52	-61 133	-0,84	-483 717	-6,31
Фізичних осіб	4 949 283	34,52	5 399 395	35,19	5 847 158	37,03	450 112	9,10	447 763	8,29	897 875	18,14
Разом поточні рахунки	12 658 508	88,28	12 703 949	82,79	13 069 924	82,78	45 441	0,36	365 975	2,88	411 416	3,25
Строкові депозити:												
Юридичних осіб	1 593 484	11,11	2 266 179	14,77	2 348 531	14,87	672 695	42,20	82 352	3,63	755 047	47,37
Фізичних осіб	71 077	0,50	384 393	2,51	368 515	2,34	313 316	440,71	-15 878	-4,13	297 438	418,29
Разом строкові депозити	1 664 561	11,61	2 650 572	17,28	2 717 046	17,22	986 011	59,24	66 474	2,51	1 052 485	63,23
Всього заборгованість перед клієнтами	14 323 069	100,00	15 354 521	100,00	15 786 970	100,00	1 031 452	7,20	432 449	2,82	1 463 901	10,22

Джерело: розроблено автором на основі [56-58]

Найбільші зміни відбулися у структурі депозитів. Поточні рахунки юридичних осіб зменшилися як в абсолютному вираженні на 483,7 млн грн, так і у відносній вазі з 53,43% до 45,45%. Натомість поточні рахунки фізичних осіб показали стійке зростання на 897,9 млн грн, збільшивши свою частку з 34,52% до 37,03%.

Найвищі темпи росту продемонстрували строкові депозити. Строкові депозити юридичних осіб зросли на 47,37% до 2,35 млрд грн, а фізичних осіб - на 418,29%, хоча їх абсолютний обсяг залишається невеликим. Загальна частка строкових депозитів зросла з 11,61% до 17,22%.

Така динаміка свідчить про розширення роздрібною клієнтської бази, зростання довіри населення до банку та поступову зміну депозитної структури у бік більш стабільного довгострокового фінансування, що позитивно впливає на управління ліквідністю банку.

Проведений аналіз заборгованості АТ «ПУМБ» перед клієнтами у 2022–2024 роках показує покращення структури фінансування банку. Зобов'язання перед клієнтами збільшилися на 10,22%, що демонструє зростання клієнтської довіри до установи. Найбільший приріст зафіксовано у строкових депозитах: корпоративні клієнти збільшили вклади на 47,37%, а приватні особи – на 418,29%, що підтверджує успішну роботу банку з обома сегментами ринку.

Поточні рахунки показали стабільну динаміку росту протягом трьох років, забезпечуючи банку постійний доступ до недорогих ресурсів. Частка власного капіталу також зростала, що вказує на покращення фінансової стабільності та раціональне використання прибутку.

Банк поступово зменшує залежність від міжбанківських кредитів, орієнтуючись на власні джерела фінансування. Така політика укріплює позиції АТ «ПУМБ» на ринку та підвищує стійкість до зовнішніх фінансових шоків. Зміцнення депозитної бази разом із зростанням власного капіталу створює надійну основу для подальшого розвитку банку в умовах економічної невизначеності.

Використовуючи дані, наведені у консолідованому звіті про фінансовий стан, розрахуємо показники WACC (табл.2.4):

Відповідно до табл. 2.4, протягом 2022–2024 років спостерігається стабільне зростання WACC АТ «ПУМБ» — з 4,5% у 2022 році до 6,63% у 2024 році. Це пов'язано передусім зі збільшенням ставки дохідності як власного капіталу (з 5,9% до 10,2%), так і позикового капіталу (з 4,5% до 7,3%).

Таблиця 2.4 – Розрахунок середньозваженої ціни капіталу АТ «ПУМБ» за 2022-2024 рр., %

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Ставка дохідності власного капіталу	5,90	7,70	10,20
Величина власного капіталу, тис. грн	14 967 941	16 088 404	20 303 052
Загальна сума джерел фінансування, тис. грн	133 299 388	140 762 029	148 174 265
Ставка залучення позикового капіталу	4,50	6,10	7,30
Величина позикового капіталу, тис. грн	118 331 447	124 673 625	127 871 213
Ставка податку на прибуток	18	18	18
WACC	4,50	5,47	6,63

Джерело: розроблено автором на основі [46-47]

Хоча вартість позикового капіталу залишається нижчою, у 2024 році його частка в загальному фінансуванні знизилась з 88,8% у 2022 році до 86,3% у 2024 році, а власний капітал — навпаки, зріс. Це свідчить про покращення фінансової стійкості банку та зменшення залежності від зовнішнього фінансування.

Найбільший вплив на зростання WACC має підвищення ставки залучення позикового капіталу, яке відображає загальні ринкові умови та вартість ресурсів на міжбанківському ринку. Умови доступу до ринку капіталу стали менш вигідними для банківської системи України внаслідок макроекономічної нестабільності.

Водночас зростання власного капіталу з 14,97 млрд грн до 20,30 млрд грн демонструє здатність банку нарощувати капітальну базу, що позитивно впливає на його фінансову стабільність. Загальна сума джерел фінансування також зросла з 133,3 млрд грн до 148,2 млрд грн, що свідчить про розширення ресурсної бази банку.

Таким чином, незважаючи на зростання середньозваженої вартості капіталу, АТ «ПУМБ» демонструє позитивні тенденції щодо зміцнення власної капітальної бази та зменшення залежності від зовнішнього фінансування.

Проаналізуємо вартість капіталу АТ «ПУМБ» за допомогою моделі CAPM, опис якої наведено у розділі 1.

За даними таблиці 2.4 спостерігається послідовне зростання вартості капіталу банку протягом досліджуваного періоду. Позиковий капітал характеризується меншою вартістю порівняно з власним, що свідчить про доцільність максимізації залучення зовнішніх джерел фінансування. Проте на практиці цей підхід обмежується ринковими умовами – частка позикового капіталу скоротилася з 88,8% у 2022 році до 86,3% у 2024 році. Внаслідок цього зросла роль власного капіталу у забезпеченні фінансових потреб банку, що стало одним із чинників підвищення WACC з 4,5% до 6,63%.

Враховуючи динаміку прибутковості банку та нарощування власного капіталу, формування середньозваженої вартості капіталу АТ «ПУМБ» відбувається переважно під впливом цінових коливань на ресурсних ринках. Протягом досліджуваного періоду відбувалося одночасне збільшення обсягу власного капіталу та відносне стримування темпів росту загальної ресурсної бази через здорожчання позикових коштів на міжбанківському ринку.

Для поглибленого дослідження факторів формування вартості капіталу використано модель оцінки капітальних активів, що дозволяє врахувати взаємозв'язок між безризиковою дохідністю та ринковою премією за ризик. Відповідно до даних НБУ та Мінфіну України, дохідність державних облігацій становила: у 2022 році – 12,2%, у 2023 році – 13,1%, у 2024 році – 14,7%, середньоринкова прибутковість капіталу: у 2022 році – 15,9%, у 2023 році – 17,3%, у 2024 році – 18,8%.

Для оцінки вартості власного капіталу було застосовано модель оцінки капітальних активів (CAPM), яка базується на визначенні коефіцієнта β . Перш за все, було здійснено розрахунок коваріації між дохідністю акції (R_a) та дохідністю ринку (R_m). Вона склала 10,2%. Паралельно було розраховано варіацію ринкової дохідності, яка становила 4,6%. На основі цих даних визначено коефіцієнт β як відношення коваріації до варіації, що дало результат 2,22. Це означає, що

дохідність акцій компанії змінюється в середньому у 2,22 рази швидше порівняно з ринковою дохідністю.

Далі було розраховано вартість власного капіталу на 2022, 2023 та 2024 роки із урахуванням змін як безризикової ставки, так і ринкової дохідності. У 2022 році безризикова ставка становила 12,2%, а ринкова – 15,9%. Відповідно, вартість власного капіталу склала 19,5%. У 2023 році безризикова ставка зросла до 13,1%, а ринкова – до 17,3%, що зумовило підвищення вартості власного капіталу до 22,4%. У 2024 році обидва показники знову зросли: безризикова ставка досягла 14,7%, а ринкова – 18,8%. У результаті вартість власного капіталу склала 23,9%.

З метою глибшого аналізу було досліджено, як саме окремі фактори — безризикова ставка та ринкова дохідність — впливали на зміну вартості капіталу.

Так, у 2023 році зростання вартості капіталу на 2,9 відсоткових пункти відбулося під впливом двох чинників. По-перше, підвищення безризикової ставки із 12,2% до 13,1% спричинило зростання вартості капіталу до 21,3%, що становить приріст на 1,8 відсоткових пункти порівняно з показником попереднього року. По-друге, збільшення ринкової ставки доходності з 15,9% до 17,3% додатково підвищило вартість капіталу до 22,4%, тобто ще на 1,1 відсоткового пункту. Таким чином, сукупна зміна у 2023 році склала 2,9%.

Аналогічний підхід застосовано і для 2024 року. Зростання безризикової ставки з 13,1% до 14,7% призвело до зростання вартості капіталу до 24,0%, що на 1,6 відсоткових пункти вище показника 2023 року. Водночас вплив зростання ринкової доходності з 17,3% до 18,8% був незначним і навіть спричинив незначне зниження вартості капіталу на 0,1 відсоткового пункту — з 24,0% до 23,9%. У результаті сукупна зміна у 2024 році склала 1,5 відсоткових пункти.

Отже, аналіз показує, що найбільший вплив на зміну вартості власного капіталу справляє зростання безризикової ставки, тоді як вплив ринкової дохідності менш значний та залежить від її динаміки.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що вартість капіталу АТ «ПУМБ» знаходиться у значній залежності від безризикової ставки доходності на ринку. Чим вищою буде середньоринкова дохідність, тим більше значення повинна

мати середньоринкова ставка дохідності, а отже і дохідність власних акцій банку. Лише за дотримання цієї умови банк зможе ефективно конкурувати на ринку капіталу та залучати додаткові ресурси за рахунок розміщення власних цінних паперів. Отже, можна констатувати, що вартість капіталу АТ «ПУМБ» знаходиться у значній залежності від безризикової ставки дохідності, що в умовах обмеженого доступу до альтернативних джерел фінансування потребує відповідного підвищення ефективності використання активів банку.

2.3 Аналіз впливу джерел фінансування на фінансову стійкість банку

Банківська діяльність – це бізнес, пов’язаний із ризиками, і ними необхідно керувати шляхом постійної ідентифікації, оцінки та контролю з урахуванням обмежень ризику та інших засобів контролю. Таким чином, процес управління ризиками є критично важливим елементом для забезпечення мінімізації ризиків, а Банк залишається прибутковим. Відділ внутрішнього аудиту здійснює моніторинг процесу управління ризиками в цьому Банку, перевіряючи не лише адекватність процедур, але й те, наскільки добре Банк дотримується цих процедур.

Моніторинг і контроль ризиків переважно здійснюється на основі лімітів, встановлених Національним банком України та групою РБІ.

Основним специфічним ризиком банківської діяльності є кредитний ризик. Кредитний ризик – це ризик понесення Банком збитків через невиконання його клієнтами або контрагентами своїх договірних зобов'язань. Банк встановлює та контролює кредитний ризик, встановлюючи ліміти розміру ризику, який він готовий взяти на себе з окремими контрагентами, а також ризики концентрації за географічними та промисловими аспектами, а також контролюючи інші пов’язані ризики, пов’язані з такими лімітами. Спробуємо тепер проаналізувати якість кредитного портфеля за допомогою коефіцієнтів, наведених у розділі 1.

Для розрахунку коефіцієнта покриття класифікованих позик, необхідно розрахувати зважені класифіковані позики (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Розрахунок зважених класифікованих позик АТ «ПУМБ» протягом 2022 – 2024 рр., тис. грн.

Кредити	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Коефіцієнт, %
Стандартні	41 805 547	44 711 076	50 852 987	0,01
Під контролем	3 436 574	4 166 321	3 892 502	0,05
Субстандартні	2 139 099	2 309 487	2 119 388	0,20
Сумнівні	855 747	1 130 099	974 509	0,50
Безнадійні	3 662 474	3 759 105	3 598 320	1,00
Всього з урахуванням коефіцієнта	2 139 823	2 418 281	2 274 805	
Усього капітал	12 193 950	14 820 573	17 118 804	
Сума кредиту	51 899 441	56 076 088	61 437 706	
Коефіцієнт покриття класифікованих позик, %	0,04	0,04	0,04	
Коефіцієнт питомої ваги зважених класифікованих позик у загальній сумі позик, %	4,12	4,31	3,70	

Джерело: розроблено автором на основі [46-47]

В період аналізу спостерігається сприятлива зміна в кредитному портфелі АТ «ПУМБ». Кількість стабільних кредитів існує із 41,8 млрд грн у 2022 році до 50,9 млрд грн у 2024 році за рахунок зростання на 21,6%. Це свідчить про активне кредитування та підвищення якості позичальників.

Рівень покриття класифікованих позик був відносно стабільний у рівні 0,04% протягом всього періоду і набагато нижче рівня попереднього прикладу і свідчить про ефективну систему управління ризиками банку. Герметичність цьому повідомляє про подальшу політику управління кредитними ризиками.

Вважає спеціальне занням динаміки питомої ваги зважених класифікованих позик. Навесні 2023 року спостерігається ліквідаційне зростання показника від 4,12% до 4,31%, що може свідчити про етапове погіршення якісної структури кредитного портфолію. А ось у 2024 році його рівень був знижений до 3,70%, який є сприятливим сигналом та свідчить про поліпшення якісної структури кредитування.

Аналіз структури проблемних кредитів підтверджує, що найбільшої частки займає безнадійна позика, яку змінювали протягом 3,6-3,8 млрд грн. З потоком часу спостерігається зменшення розміру сумнівних позик у розмірі 1,13 млрд грн за 2023 рік порівняно з розміром 974,5 млн грн за 2024 рік, чим свідчить про ефективну діяльність стосовно проблемною заборгованістю.

Общий размер кредитного портфеля составил 51,9 млрд грн, затем увеличился до 61,4 млрд грн и представляет собой рост в 18,4%. Значительно Capital банка вырос с 12,2 млрд грн до 17,1 млрд грн, обеспечивая надежное основание для продолжения кредитной деятельности.

Редукція коефіцієнта питомої ваги зважених класифікованих позик в 2024 році до найнижчого рівня протягом досліджуваного періоду свідчить про підвищення якості кредитної політики банку та ефективності заходів управління кредитними ризиками. Воно створює сприятливі умови для подальшого зростання портфеля кредитів при збереженні його якості.

Проаналізуємо зміни коефіцієнту збитковості позик:

Таблиця 2.6 – Розрахунок коефіцієнту збитковості позик АТ «ПУМБ» протягом 2022-2024 рр., тис.грн.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Збитки за позиками, отриманими за аналізований період (Зп)	35517	49809	11742
Середній загальний обсяг позик (П), або загальний обсяг позик	53137400	61018850	73238740
Коефіцієнт збитковості позик, %	0,067	0,082	0,016

Джерело: розроблено автором на основі [56-58]

Отже, аналіз коефіцієнта збитковості позик за 2022-2024 роки демонструє неоднозначну динаміку. У 2022 році показник становив 0,067% при збитках 35 517 тис. грн та обсязі позик 53 137 400 тис. грн. Протягом 2023 року ситуація погіршилася - коефіцієнт зріс до 0,082% через збільшення збитків до 49 809 тис. грн, незважаючи на розширення кредитного портфеля до 61 018 850 тис. грн. Проте 2024 рік продемонстрував кардинальне покращення - коефіцієнт різко знизився до

0,016% завдяки скороченню збитків до 11 742 тис. грн при подальшому зростанні позик до 73 238 740 тис. грн. Таке покращення свідчить про підвищення якості кредитного портфеля та ефективності ризик-менеджменту банку.

Визначимо коефіцієнт спреду для АТ «ПУМБ» протягом 2022-2024 рр.:

Таблиця 2.7 - Розрахунок коефіцієнта коефіцієнт спреду АТ «ПУМБ» протягом 2022-2024 рр., тис.грн.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Відсотки, отримані за кредити	6 214 513	7 284 706	8 512 694
Середній розмір виданих кредитів	53 137 400	61 018 850	73 238 740
Проценти, виплачені за депозитами	3 178 276	5 039 184	6 114 780
Середній розмір депозитів	73 757 036	92 747 510	104 728 975
Коефіцієнт спреду	0,061	0,058	0,059

Джерело: розроблено автором на основі [56-58]

Отже, за результатами аналізу протягом 2022-2024 років показник спреду АТ «ПУМБ» демонструє відносно стабільну динаміку з незначними коливаннями. У 2022 році показник становив 0,061, характеризуючи помірну маржу між доходами від кредитування та витратами на депозити.

У 2023 році відбулося зниження до 0,058 - найнижчого значення за аналізований період. Це погіршення зумовлене більш стрімким зростанням витрат на депозити (з 3,2 до 5,0 млрд грн) порівняно з доходами від кредитів (з 6,2 до 7,3 млрд грн).

У 2024 році коефіцієнт дещо покращився до 0,059, проте залишився нижчим за базовий рік. Це відбулося на тлі продовження розширення операцій - кредитний портфель зріс до 73,2 млрд грн, а депозитна база до 104,7 млрд грн.

Загальна тенденція свідчить про роботу банку в умовах помірної процентної маржі при значному нарощуванні обсягів операцій. Однак низький рівень коефіцієнта вказує на жорстку конкуренцію на ринку та необхідність оптимізації ціноутворення.

Аналіз залежності АТ «ПУМБ» від міжбанківського кредитування розрахуємо та для зручності побудуємо табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз залежності АТ «ПУМБ» від міжбанківських позик протягом 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Заборгованість перед кредитними установами, тис. грн	7563791	4918712	2770395
Кредитні вкладення, тис. грн	53137400	61018850	73238740
Видані міжбанківські кредити, тис. грн	807949	1233515	1179107
Капітал банку, тис. грн	18842771	24690067	29217146
Валюта балансу, тис. грн	135306121	162279091	176132520
Кр1 (Зобов'язання до кредитних установ / Валюта балансу)	0,056	0,030	0,016
Кр2 (Зобов'язання до кредитних установ / Капітал)	40,15	19,93	9,48
Кр3 (МБК видані / Капітал)	4,29	5,00	4,04
Кр4 (МБК видані / Валюта балансу)	0,006	0,008	0,007

Джерело: розроблено автором на основі [46-47]

За даними аналізу, наведеного в табл. 2.8, можна зробити висновки про тенденцію до покращення структури фінансування банку протягом досліджуваного періоду.

Коефіцієнт Кр1 демонструє стійке зниження з 0,056 у 2022 році до 0,016 у 2024 році, що свідчить про зменшення залежності банку від зовнішніх кредитних установ відносно загального обсягу активів. Це є позитивною тенденцією, оскільки знижує ризики рефінансування та покращує фінансову стійкість банку.

Коефіцієнт Кр2 показує суттєве покращення - зниження з 40,15 у 2022 році до 9,48 у 2024 році. Такі зміни зумовлені одночасним скороченням заборгованості перед кредитними установами з 7,6 млрд грн до 2,8 млрд грн та зростанням капіталу з 18,8 млрд грн до 29,2 млрд грн. Це значно покращує співвідношення між зовнішнім фінансуванням та власними ресурсами.

Коефіцієнт Кр3 коливався в межах 4,04-5,00, досягнувши піку у 2023 році (5,00) та дещо знизившись у 2024 році до 4,04. Ці значення вказують на помірну активність банку на міжбанківському кредитному ринку як кредитора.

Коефіцієнт Кр4 залишався стабільно низьким на рівні 0,006-0,008, що свідчить про незначну частку виданих міжбанківських кредитів у загальній структурі активів банку.

Загалом динаміка показників демонструє позитивні зрушення у фінансовій структурі банку. Суттєве зменшення залежності від зовнішнього фінансування при одночасному нарощуванні капітальної бази створює міцне підґрунтя для стабільного розвитку.

У 2023 році обсяг позикових коштів підприємства зріс порівняно з 2022 роком із 53 137,4 тис. грн до 61 018,85 тис. грн. Темп приросту становив 1,15, що відповідає зростанню на 15%. У 2024 році спостерігалось ще активніше залучення позик: їхній обсяг досяг 73 238,74 тис. грн, що дало темп приросту на рівні 1,20, тобто зростання на 20% порівняно з попереднім роком.

Для глибшої оцінки динаміки залучення позикового капіталу порівняно з темпами зростання активів підприємства було визначено коефіцієнти випередження. У 2023 році активи підприємства зросли з 135 306,12 тис. грн до 162 279,09 тис. грн, що відповідає темпу приросту активів 1,199. У той самий час темп приросту позикових коштів становив 1,15, тож коефіцієнт випередження склав 0,96. Це свідчить про те, що позики зростали повільніше, ніж активи, а отже, структура фінансування залишалась відносно збалансованою.

У 2024 році активи збільшилися з 162 279,09 тис. грн до 176 132,52 тис. грн, що забезпечило темп приросту на рівні 1,085. Водночас темп приросту позикового капіталу був вищим і становив 1,20. В результаті коефіцієнт випередження досяг 1,11. Це означає, що підприємство почало активніше фінансувати свою діяльність за рахунок позикових коштів, темпи залучення яких перевищили темпи зростання активів.

Таким чином, у 2023 році позикове фінансування зростало дещо повільніше, ніж активи, тоді як у 2024 році спостерігається протилежна тенденція — більш інтенсивне залучення позикового капіталу порівняно з розширенням активів. Це може свідчити про зміну фінансової стратегії підприємства та підвищення рівня фінансового ризику.

Таким чином, за результатами проведених розрахунків можна бачити позитивну динаміку розвитку кредитної діяльності АТ «ПУМБ» протягом аналізованого періоду. Темпи приросту позичок демонструють прискорення

зростання з 1,15 у 2023 році до 1,20 у 2024 році. Коефіцієнт випередження покращився з 0,96 у 2023 році до 1,11 у 2024 році, що свідчить про випереджальне зростання кредитної діяльності відносно загального розширення активів. Така динаміка вказує на успішну реалізацію активної кредитної політики банку та більш ефективне використання наявних ресурсів для генерування доходів від основної діяльності.

Наступним, одним із найважливіших етапів аналізу, є аналіз дотримання АТ «ПУМБ» загально банківських нормативів:

1) норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу

Таблиця 2.9 – Розрахунок нормативу достатності регулятивного капіталу АТ «ПУМБ» протягом 2022-2024 рр., тис.грн.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Регулятивний капітал	17474540	19367898	21431392
Сумарні активи	94320000	112057000	130836000
Позабалансові інструменти, зважені за кредитним ризиком	17948000	20734000	22319000
Відкрита валютна позиція	5643000	4928000	4563000
Норматив достатності регулятивного капіталу, %	18,52	17,93	18,77

Джерело: розроблено автором на основі [47]

За результатами розрахунків норматив достатності регулятивного капіталу АТ «ПУМБ» протягом 2022-2024 років демонструє стабільно високі значення. У 2022 році показник становив 18,52%, у 2023 році дещо знизився до 17,93%, а у 2024 році відновився до 18,77%. Враховуючи, законодавчо встановлену норму даного показника – 10%, АТ «ПУМБ» має значний резерв даного нормативу протягом досліджуваних трьох років.

2) співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів:

Таблиця 2.10 – Розрахунок співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів АТ «ПУМБ» протягом 2022-2024 рр., тис.грн.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Регулятивний капітал	17474540	19367898	21431392
Сукупні активи	135306121	162279091	176132520
Співвідношення, %	12,91	11,94	12,17

Джерело: розроблено автором на основі [47]

Отже, співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів АТ «ПУМБ» показує відносно стабільну динаміку. Можемо зробити висновок, що розмір регулятивного капіталу, необхідний для здійснення банком активних операцій, значно перевищує нормативне значення (9%) та забезпечує достатній запас міцності для підтримки стабільної діяльності установи.

3) норматив співвідношення регулятивного капіталу до зобов'язань:

Таблиця 2.11 – Розрахунок співвідношення регулятивного капіталу до зобов'язань АТ «ПУМБ» протягом 2022-2024 рр., тис.грн.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Регулятивний капітал	17474540	19367898	21431392
Зобов'язання	117258393	140281955	153421978
Співвідношення, %	14,90	13,81	13,96

Джерело: розроблено автором на основі [47]

За результатами розрахунків співвідношення регулятивного капіталу до зобов'язань АТ «ПУМБ» у 2022 році показник становив 14,90%, у 2023 році знизився до 13,81%, а у 2024 році відновився до 13,96%. Законодавчо встановлений рівень достатності власних коштів банку для виконання зобов'язань встановлено на рівні 10%, а отже, даний норматив АТ «ПУМБ» виконав.

Визначимо рентабельність активів АТ «ПУМБ»:

Таблиця 2.12 – Розрахунок рентабельності активів АТ «ПУМБ» протягом 2022-2024 рр., тис.грн.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Прибуток	2911000	3372000	4195000
Активи	135306121	162279091	176132520
Рентабельність активів, %	2,15	2,08	2,38

Джерело: розроблено автором на основі [47]

Отже, можна зробити висновок про рентабельність активів АТ «ПУМБ», яка у 2022 році становила 2,15%, у 2023 році дещо знизилася до 2,08%, а у 2024 році зросла до 2,38%. Отже, можна зробити висновок про відносно високу рентабельність активів АТ «ПУМБ» - на 1 гривню активу припадало від 2,08 до

2,38 коп. прибутку. Позитивна динаміка показника у 2024 році свідчить про ефективне управління активами банку та успішне розміщення їх у прибутковій сфері діяльності з метою отримання кращого результату діяльності та вищої норми прибутку.

За формулою 1.13 визначимо рентабельність активів, що приносять дохід:

Таблиця 2.13 – Розрахунок рентабельності активів АТ «ПУМБ», що приносять дохід протягом 2022-2024 рр., тис.грн.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Прибуток	2911000	3372000	4195000
Дохідні активи	119526500	141202300	153210800
Рентабельність активів, що приносять дохід, %	2,44	2,39	2,74

Джерело: розроблено автором на основі [47]

Таким чином, за результатами розрахунків рентабельність дохідних активів АТ «ПУМБ» у 2022 році становила 2,44%, у 2023 році незначно знизилася до 2,39%, а у 2024 році зросла до 2,74%. Таким чином, рентабельність активів, що приносять дохід, демонструє задовільний рівень ефективності. Покращення показника у 2024 році вказує на оптимізацію структури дохідних активів та підвищення ефективності їх використання в операційній діяльності банку для генерування прибутку.

Ефективність активних операцій протягом досліджуваного періоду становила:

Таблиця 2.14 – Розрахунок ефективності активних операцій АТ «ПУМБ» протягом 2022-2024 рр., тис.грн.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохідні активи	119526500	141202300	153210800
Активи	157452000	175676000	189135000
Ефективність активних операцій, %	75,90	80,38	81,01

Джерело: розроблено автором на основі [47]

Таким чином, ефективність активних операцій АТ «ПУМБ» у 2022 році становила 75,90%, у 2023 році зросла до 80,38%, а у 2024 році продовжила

покращуватися до 81,01%. Таким чином, протягом аналізованого періоду відбувалося послідовне зростання ефективності активних операцій, причому ці зміни мали якісний характер - вони відбулися за рахунок випереджального зростання обсягу дохідних активів порівняно із загальним збільшенням активів. Стабільне покращення показника є позитивною тенденцією для АТ «ПУМБ» та свідчить про ефективну політику управління активами.

Визначимо рентабельність капіталу АТ «ПУМБ» протягом 2022 – 2024 рр.:

Таблиця 2.15 – Розрахунок рентабельності капіталу АТ «ПУМБ» протягом 2022-2024 рр., тис.грн.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Прибуток	3217058	3538252	5322000
Капітал	19346000	23860000	26418000
Рентабельність капіталу (ROE), %	16,63	14,83	20,14

Джерело: розроблено автором на основі [47]

За результатами розрахунків рентабельність капіталу АТ «ПУМБ» у 2022 році становила 16,63%, у 2023 році зменшилася до 14,83%, а у 2024 році значно зросла до 20,14%. Отже, у 2024 році рентабельність капіталу суттєво покращилася порівняно з попереднім періодом, що відображає позитивні зміни прибутковості банку. Зростання показника свідчить про ефективне використання власного капіталу для генерування прибутку та успішну реалізацію стратегії розвитку установи.

Аналізуючи кредитну якість кредитного портфеля, Банк класифікує його на такі групи клієнтів:

- великі підприємства - до цієї групи відносяться кредити, надані Банком великим корпоративним клієнтам;
- малі підприємства - до цієї групи входять кредити, надані Банком малому та середньому бізнесу;
- фізичні особи - до цієї групи входять кредити, надані Банком фізичним особам;

- мікропідприємства – це охоплює позики, надані малим і середнім підприємствам, які не відносяться до малих підприємств за критеріями обсягу продажів і сум кредитів, наданих Банком.

АТ «ПУМБ» у своїй діяльності керується принципом клієнтоорієнтованого підходу, здійснюючи сегментацію позичальників за критеріями обсягу річного обороту та суми наданого кредитного фінансування. Така класифікація передбачена внутрішньою кредитною політикою банку та дозволяє адаптувати підхід до управління ризиками залежно від масштабів діяльності клієнта.

З метою мінімізації кредитного ризику банк активно залучає забезпечення у формі застави. У структурі заставного забезпечення переважають ліквідні активи, що можуть бути оперативно реалізовані у випадку неплатоспроможності позичальника. Разом з тим, з моменту видачі кредиту підрозділи управління ризиками ПУМБ здійснюють постійний моніторинг стану обслуговування боргу. До обов'язків входить перевірка фінансових результатів клієнта, контроль за дотриманням умов кредитного договору, а також оцінка перспектив подальшої співпраці.

На базі таблиці додаток Ж побудуємо аналітичну таблицю 2.16, у котрій проведемо аналіз змін, що відбулися у якості кредитних активів АТ «ПУМБ».

Отже, за даними проведеного аналізу можна стверджувати про різнонаправлені тенденції протягом досліджуваного періоду. У 2022-2023 роках спостерігалось загальне скорочення кредитних активів на 9,4%, що відбулося переважно через зменшення обсягів кредитування фізичних осіб та мікропідприємств на 3,2% та 3,5% відповідно. Водночас заборгованість кредитних установ скоротилася на 8,6%, що свідчить про обережну кредитну політику в умовах нестабільності. Позитивною тенденцією стало незначне зростання кредитів зі стандартним рейтингом на 1,5% серед клієнтської бази, хоча кредити з високим рейтингом дещо знизилися. Особливу увагу привертає категорія малих підприємств з відсутністю рейтингу, де спостерігається аномальне зростання понад 101 раз, що може свідчити про технічні коригування або реструктуризацію боргів.

Таблиця 2.16 – Аналіз змін ризикованості кредитних операцій АТ «ПУМБ»
протягом 2022-2024 рр.

Показник 2022 / 2023 рр.	Високий рейтинг	Стандартний рейтинг	Нижче стандартного	Відсутність рейтингу	Прострочені і зменшеної корисності	Всього
Заборгованість кредитних установ	92,5%					91,4%
Великі підприємства	119,3%	102,7%	89,4%	97,1%	88,3%	94,6%
Малі підприємства	101,9%	105,5%	97,8%	101,2%	87,1%	86,4%
Фізичні особи				98,2%	96,4%	96,8%
Мікро- підприємства				97,7%	90,6%	96,5%
Середнє по клієнтах	94,7%	98,5%	93,6%	97,6%	91,6%	93,2%
Інвестиційні цінні папери (справедлива вартість)	98,3%					98,3%
Інвестиційні цінні папери (до погашення)	85,2%					85,2%
Всього	90,6%					90,6%
2023 / 2024 рр.	Високий рейтинг	Стандартний рейтинг	Нижче стандартного	Відсутність рейтингу	Прострочені і зменшеної корисності	Всього
Заборгованість кредитних установ	110,7%					109,6%
Великі підприємства	123,5%	100,8%	95,2%	98,9%	90,1%	98,3%
Малі підприємства	106,5%	107,2%	101,5%	8356,3%	92,8%	91,7%
Фізичні особи				97,1%	97,9%	97,5%
Мікро- підприємства				98,3%	92,7%	96,1%
Середнє по клієнтах	100,8%	102,5%	98,3%	98,6%	95,4%	99,0%
Інвестиційні цінні папери (справедлива вартість)	102,6%					102,6%
Інвестиційні цінні папери (до погашення)	93,8%					93,8%
Всього	98,9%					98,9%

Джерело: розроблено автором на основі [46-47]

Протягом 2023-2024 років ситуація кардинально змінилася - загальний обсяг кредитування зріс на 1,1%. Заборгованість кредитних установ збільшилася на

10,7%, що вказує на відновлення міжбанківського кредитування. Кредитування великих підприємств зросло на 23,5% у категорії високого рейтингу, тоді як малі підприємства демонстрували помірне зростання у всіх основних категоріях. Інвестиційні цінні папери за справедливою вартістю показали зростання на 2,6%, підтверджуючи покращення якості інвестиційного портфеля. Загалом динаміка свідчить про поступове відновлення кредитної активності та покращення якісних характеристик кредитного портфеля банку.

Банк здійснює комплексне управління кредитними ризиками через систему внутрішніх рейтингів, що дозволяє цілеспрямовано контролювати відповідні загрози та порівнювати кредитні ризики за різними напрямками діяльності, географічними регіонами та видами продукції. Рейтингова система підтримується командою фінансових аналітиків, які обробляють ринкову інформацію для визначення ключових факторів оцінки ризиків, пов'язаних з контрагентами. Всі внутрішні рейтинги формуються індивідуально для кожної категорії відповідно до рейтингової політики банку та регулярно переглядаються й оновлюються.

Для суттєвих кредитів банк визначає розмір резерву під зменшення корисності в індивідуальному порядку. При цьому аналізуються реалістичність бізнес-планів позичальників, їхня спроможність підвищити ефективність діяльності у разі фінансових труднощів, прогнозовані грошові надходження та дивідендні виплати при банкрутстві, наявність додаткової фінансової підтримки, можлива вартість реалізації застави та часові рамки очікуваних грошових потоків. Така комплексна методика дозволяє банку ефективно управляти кредитними ризиками та забезпечувати адекватне резервування коштів під можливі втрати.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що для забезпечення стабільного зростання прибутковості діяльності ПУМБ доцільним кроком з боку управлінської команди є активне нарощення обсягів кредитного портфеля. Особливу увагу при цьому слід зосередити на кредитах, які мають високий або стандартний рівень якості, оскільки саме ці сегменти формують фундамент надійності банківських активів. Враховуючи непрофільну спеціалізацію банку на

фінансуванні окремих галузей, доцільно орієнтуватися на широку клієнтську базу, зокрема включаючи як юридичних осіб усіх масштабів, так і фізичних осіб та мікробізнес. Залучення останніх двох груп є ефективним інструментом диверсифікації кредитних ризиків. Це особливо актуально з урахуванням тенденцій останніх років (2022–2024), коли відбулося зниження обсягів кредитування юридичних осіб на тлі ускладнень із формалізацією кредитного рейтингу та загального погіршення фінансової ситуації в реальному секторі економіки [41].

Крім того, важливою складовою управління фінансовою стійкістю є ефективне керування ризиком ліквідності. Цей ризик пов'язаний із потенційною неспроможністю банку своєчасно виконати зобов'язання перед вкладниками чи іншими контрагентами у звичайних або нестабільних економічних умовах. Така ситуація може виникнути через раптову втрату частини фінансування, зміни у поведінці клієнтів, або труднощі у реалізації активів без значного дисконту. З огляду на це, ПУМБ повинен приділяти належну увагу формуванню достатнього запасу ліквідних активів, а також удосконаленню структури зобов'язань, орієнтуючись на довгострокові та стабільні джерела коштів. Водночас, критично важливим є дотримання чинного банківського регулювання, включно з нормативами НБУ, які стосуються управління ризиками ліквідності [10].

Ліквідний ризик представляє загрозу того, що Банк буде неспроможний погасити свої боргові зобов'язання у встановлені терміни за звичайних чи екстремальних умов. Такий ризик включає проблеми з управлінням неочікуваним скороченням або змінами у фінансуванні. Він також з'являється через нездатність розпізнати або врахувати ринкові коливання, які впливають на спроможність швидко реалізувати активи з мінімальними ціновими втратами.

Менеджмент ліквідності орієнтований на забезпечення адекватного рівня ліквідних інструментів та підтримання різноманітної ресурсної структури, а також на дотримання законодавчих та нормативних вимог щодо контролю ліквідного ризику.

З метою управління ризиками ліквідності банківська установа систематично здійснює відстеження стану ліквідних позицій. Оцінка ліквідності комерційного банку здійснюється через використання:

- встановлених НБУ нормативних показників;
- фінансових коефіцієнтів.

Індикатори ліквідності формуються на основі практичного досвіду та особливостей економічного середовища країни, їх дотримання є обов'язковим. Хоча виконання нормативних вимог щодо ліквідності становить необхідну передумову стабільного функціонування банку, це не може служити абсолютним підтвердженням якісного менеджменту ліквідності. Встановлення базових мінімальних стандартів не здатне охопити всю різноманітність завдань, які виникають у сфері банківської ліквідності [35].

Перший крок в оцінці ліквідності полягає у з'ясуванні рівня дотримання банком ліквідних стандартів, визначених НБУ. Встановлення обов'язкових ліквідних вимог для банківських установ є типовою практикою центральних банків різних країн. Це надає можливість контролювати ліквідність банків та забезпечувати належний рівень ліквідності всієї банківської системи.

Важливим елементом під час оцінки ліквідності банку є розрахунок коефіцієнтів ліквідності, динаміка яких представлена у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Дотримання нормативів ліквідності АТ «ПУМБ» протягом 2022-2024 рр., %

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Н4 “Норматив миттєвої ліквідності” (норма НБУ – не менше 20%)	85,13	93,62	82,10
Н5 “Норматив поточної ліквідності” (норма НБУ – не менше 40%)	107,46	109,43	99,27
Н6 “Норматив короткострокової ліквідності” (норма НБУ – не менше 60%)	114,95	117,00	107,79

Джерело: розроблено автором на основі [25; 46]

Отже, дані проведеного аналізу свідчать про стабільне дотримання банком усіх вимог НБУ протягом 2022-2024 років, проте з певними коливаннями показників. Норматив миттєвої ліквідності Н4 протягом аналізованого періоду

значно перевищував мінімальну вимогу у 20%, коливаючись від 82,10% до 93,62%. У 2023 році спостерігалось найвище значення показника, що свідчило про накопичення надлишкових високоліквідних активів, однак у 2024 році відбулося зниження до 82,10%, що може вказувати на більш ефективне використання коштів.

Норматив поточної ліквідності Н5 демонстрував аналогічну динаміку - зростання з 107,46% у 2022 році до 109,43% у 2023 році з подальшим зниженням до 99,27% у 2024 році. Хоча показник залишався вище нормативної межі у 40%, його зменшення майже до 100% може свідчити про оптимізацію структури активів та пасивів. Короткостроковий норматив ліквідності Н6 показав найстабільнішу динаміку, зберігаючи значення у межах 107,79%-117,00%, що істотно перевищує мінімальну вимогу у 60%.

Загальна тенденція до зниження всіх нормативів ліквідності у 2024 році може характеризувати перехід банку від надмірно консервативної політики до більш збалансованого підходу в управлінні ліквідністю. Водночас збереження значних запасів ліквідності понад нормативні вимоги забезпечує банку достатній рівень фінансової стійкості для виконання зобов'язань перед вкладниками та кредиторами у повному обсязі.

Ринкові загрози включають потенційні фінансові втрати внаслідок нестабільності різних економічних параметрів, таких як відсоткові ставки, валютні котирування та ціни фінансових інструментів. Подібні загрози стосуються як основних балансових операцій, так і додаткових позабалансових угод банківської установи, охоплюючи торговельні та інвестиційні напрямки діяльності. Для моніторингу та мінімізації таких загроз банк застосовує комплекс аналітичних інструментів, включаючи оцінку реакції на зміни відсоткових ставок через розрахунок вартості базисного пункту та систематичний контроль відкритих валютних позицій. АТ «ПУМБ» також стикається з впливом подібних ринкових факторів.

У таблицях 2.18, 2.19, 2.20 представлено прогнозовані зміни фінансових результатів та власного капіталу при гіпотетичних коливаннях середньозваженого валютного курсу, припускаючи незмінність усіх інших економічних показників.

Таблиця 2.18 – Прогнозовані зміни фінансових результатів та власного капіталу АТ «ПУМБ» при гіпотетичних коливаннях середньозваженого валютного курсу 2022 року, тис.грн.

Зміна курсу валют	Вплив на прибуток/збиток	Вплив на власний капітал
Зміцнення долара США на 0,35%	-25 417	-25 417
Послаблення долара США на 0,35%	25 417	25 417
Зміцнення євро на 0,45%	-713	-713
Послаблення євро на 0,45%	713	713
Зміцнення польського злотого на 0,28%	113	113
Послаблення польського злотого на 0,28%	-113	-113

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Таблиця 2.19 – Прогнозовані зміни фінансових результатів та власного капіталу АТ «ПУМБ» при гіпотетичних коливаннях середньозваженого валютного курсу 2023 року, тис.грн.

Зміна курсу валют	Вплив на прибуток/збиток	Вплив на власний капітал
Зміцнення долара США на 0,22%	-20 912	-20 912
Послаблення долара США на 0,22%	20 912	20 912
Зміцнення євро на 0,31%	-354	-354
Послаблення євро на 0,31%	354	354
Зміцнення польського злотого на 0,19%	94	94
Послаблення польського злотого на 0,19%	-94	-94

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Таблиця 2.20 – Прогнозовані зміни фінансових результатів та власного капіталу АТ «ПУМБ» при гіпотетичних коливаннях середньозваженого валютного курсу 2024 року, тис.грн.

Зміна курсу валют	Вплив на прибуток/збиток	Вплив на власний капітал
Зміцнення долара США на 0,19%	-13 984	-13 984
Послаблення долара США на 0,19%	13 984	13 984
Зміцнення євро на 0,27%	-243	-243
Послаблення євро на 0,27%	243	243
Зміцнення польського злотого на 0,15%	106	106
Послаблення польського злотого на 0,15%	-106	-106

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Таким чином, аналіз впливу валютних коливань на фінансові результати банку протягом 2022-2024 років засвідчує суттєве зменшення валютної чутливості. Найбільший вплив здійснює американський долар (у 2022 році зміна його курсу на 0,35% призводила до коливань прибутку та капіталу на 25 417 тис. грн, тоді як у 2024 році аналогічний вплив при зміні на 0,19% становив лише 13 984 тис. грн). Це свідчить про скорочення доларових позицій банку майже вдвічі.

Експозиція до євро демонструє схожу тенденцію (вплив зменшився з 713 тис. грн у 2022 році до 243 тис. грн у 2024 році при менших коливаннях курсу). Польський злотий показує найменший вплив серед досліджуваних валют, що пояснюється обмеженою присутністю банку на польському ринку.

Отже, загальна динаміка підтверджує стратегію банку щодо мінімізації валютних ризиків в умовах геополітичної нестабільності. Скорочення валютного кредитування та зменшення відкритих валютних позицій дозволило банку знизити залежність від коливань обмінних курсів, що підвищило стабільність фінансових результатів. Подібна політика є виправданою в контексті непередбачуваності валютного ринку та необхідності забезпечення фінансової стійкості банківської установи.

Операційний ризик - ймовірність виникнення збитків Банку на підставі невідповідності чи збоїв внутрішніх процесів, людського впливу, збоїв та помилок у системах, а також впливу зовнішніх спричинів. До неї входять всі види шахрайств, юридичний ризик і до неї не належить стратегічний та репутаційний ризик. Якщо відбувається збої в системі внутрішнього контролю операційний ризик може так спричинити фінансові збитки мати правові чи регулятивні наслідки або спричинити збитки репутації.

Концепція контролю, спостереження та своєчасної реакції на вірогідні ризики є дієвістю управління ризиками. Контроль включає ефективний розподіл функцій обов'язків, належних прав доступу, авторизаційних процедур, навчання співробітників та оцінку ризиків. Банку спрацювала система управління інцидентами операційних ризиків, відповідно до якої:

- назначено відповідального особи (менеджера операційних ризиків);

- обіцання функціонування лінії «Гаряча лінія», яка забезпечує можливість працівника та клієнта Банку повідомляти про факти та підозри на інциденти ризику.

АТ «ПУМБ» послідовно розвиває внутрішню систему управління операційними ризиками, орієнтуючись на практичну мінімізацію впливу несприятливих подій. Щорічно в банку здійснюється фаховий аналіз джерел можливих ризиків, що дає змогу вчасно виявляти загрози та формувати адекватні управлінські рішення для їх запобігання або зниження впливу на діяльність банку.

З метою підвищення ефективності контролю застосовується методологія ключових індикаторів ризику (KPI), які дають змогу відстежувати відхилення від норми та виявляти ризиковані тенденції ще до їх реалізації. Для кожного з показників установлюються граничні значення, проводиться регулярне тестування їх чутливості до змін, що дозволяє банку швидко реагувати на загрози без втрати стабільності.

Окрему увагу банк приділяє фінансовому захисту від можливих збитків: діє договір добровільного страхування операційних ризиків (BBB-страхування), а також створюються резерви під можливі юридичні претензії або інші правові зобов'язання. Така система забезпечує належний рівень стійкості банку та підтверджує якісне управління ризиками без надмірного залучення зовнішніх ресурсів.

АТ «ПУМБ» приділяє значну увагу системному управлінню джерелами фінансування, розглядаючи їх як ключовий чинник підтримання фінансової стійкості банку. Як свідчать дослідження, ефективне управління зобов'язаннями дозволяє не лише забезпечити достатній рівень ліквідності, а й мінімізувати ризики дестабілізації в умовах економічної невизначеності [3].

Згідно з підходами, окресленими у монографії Луціва Б.Л. та Міщенка В.І., фінансова стійкість банку визначається насамперед здатністю установи покривати свої зобов'язання за рахунок власного капіталу, формувати стабільну ресурсну базу та зберігати довіру клієнтів. Аналіз звітності АТ «ПУМБ» за 2022–2024 роки підтверджує дотримання цих принципів: банк демонструє позитивну динаміку

приросту капіталу та покращення структури зобов'язань, зокрема за рахунок скорочення залежності від міжбанківських позик і зростання частки депозитів населення.

Аналіз фінансової звітності АТ «ПУМБ» за 2022–2024 роки показав поступові зміни у структурі ресурсної бази банку, спрямовані на підвищення її стійкості та диверсифікації. Зростання частки власного капіталу у загальному обсязі джерел фінансування активів демонструє курс банку на зміцнення незалежності від зовнішніх джерел, що має особливе значення в умовах війни та високої ринкової волатильності.

Банк підтримував стабільну прибутковість протягом всього досліджуваного періоду, що свідчить про високу операційну ефективність. На відміну від загальносистемних тенденцій поступового відновлення позитивних результатів, ПУМБ зберіг рентабельність навіть у кризових умовах. Цього вдалося досягти завдяки акценту на якості кредитного портфеля, що підтверджується збільшенням частки позик із високими рейтингами та зменшенням прострочених кредитів.

Структура зобов'язань характеризується скороченням міжбанківської заборгованості, особливо довгострокових кредитів. Це пов'язано з загальним здешевленням ресурсної бази та стратегією поступового заміщення позикових коштів власними ресурсами і клієнтськими депозитами. Водночас зростання короткострокових залучень відображає прагнення банку зберігати гнучкість управління ліквідністю.

У 2024 році банк продовжував оптимізацію витрат через скорочення резервів, що стало можливим завдяки покращенню якості активів та ефективному управлінню кредитними ризиками. У кредитному портфелі спостерігається зменшення частки мікро- та малих підприємств, зумовлене макроекономічними ризиками та високою вартістю кредитних ресурсів для цього сегмента.

Стратегія управління ресурсами АТ «ПУМБ» характеризується виваженістю та орієнтацією на забезпечення стабільності з поступовим зростанням в умовах значної ринкової турбулентності.

Сучасні дослідження також наголошують, що фінансова стійкість банку тісно пов'язана з рівнем капіталізації та якістю активів. У цьому контексті ПУМБ послідовно дотримується високих стандартів оцінки кредитного ризику, формує адекватні резерви та активно працює над підвищенням якості свого кредитного портфеля, про що свідчать показники питомої ваги проблемних активів та коефіцієнтів покриття заборгованості.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ПУМБ»

3.1 Шляхи мінімізації фінансових ризиків банку

Однією з ключових умов стійкого функціонування банку в умовах ринкової нестабільності є ефективна система управління фінансовими ризиками. Успішна мінімізація ризиків забезпечує не лише збереження стабільності активів, а й сприяє підвищенню рівня довіри з боку вкладників, клієнтів та інвесторів [43, с. 12].

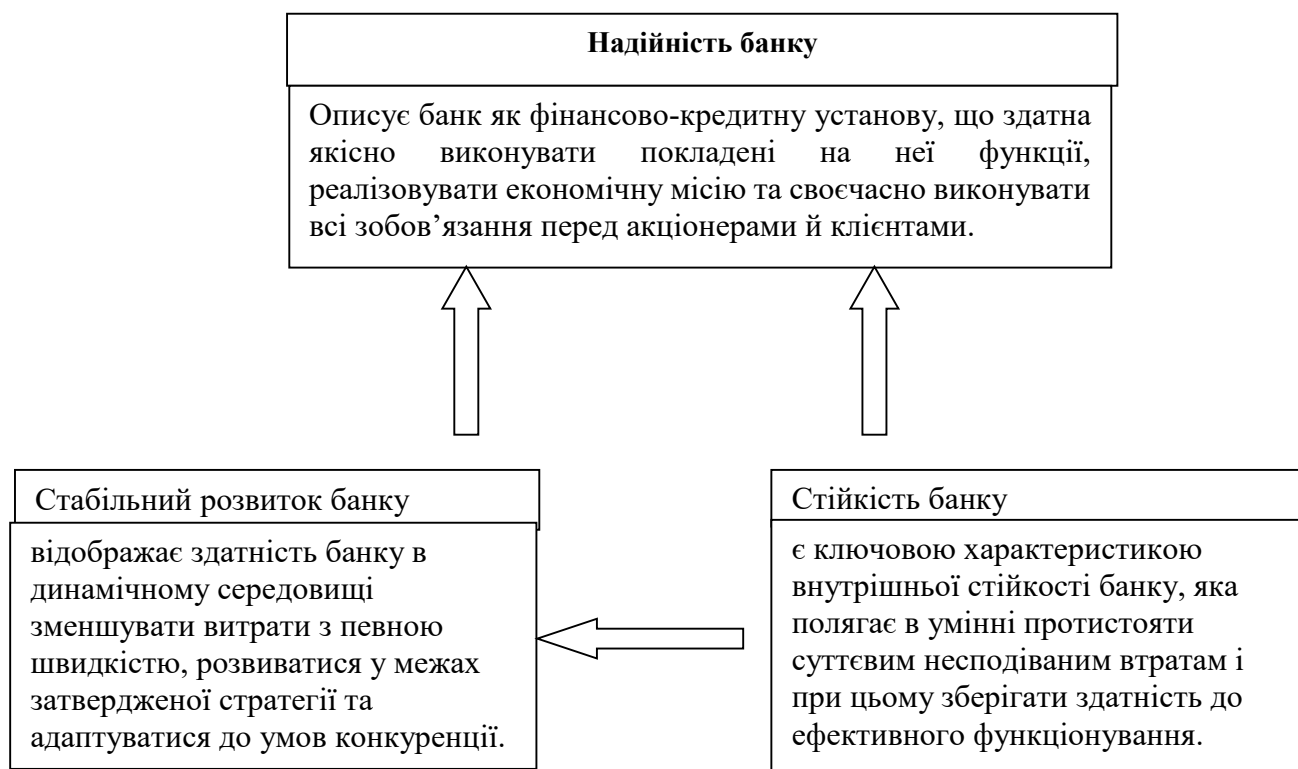


Рисунок 3.1 – Взаємозв'язок ознак, що характеризують результат управління фінансовою стійкістю банку

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Взаємозв'язок ознак, що характеризують результат управління фінансовою стійкістю банку представлений на рисунку 3.1.

Для банківської системи України, яка діє в умовах економічної та воєнної турбулентності, особливо важливими є превентивні заходи щодо управління кредитним, валютним, ліквідним і процентним ризиками. Серед таких заходів – диверсифікація кредитного портфеля, лімітування обсягів операцій з контрагентами, а також регулярне формування адекватних резервів під можливі збитки [44, с. 76].

Отже, з метою визначення основних напрямків підвищення ефективності АТ «ПУМБ», необхідно дослідити стійкість банку та стабільність його розвитку.

Практика провідних банків, зокрема ПУМБ, свідчить про доцільність поєднання кількісних та якісних підходів до оцінювання ризиків. Кількісний компонент полягає у статистичному аналізі портфельної заборгованості, тоді як якісний передбачає детальний аналіз фінансового стану позичальників і галузевої специфіки [45, с. 17].

У сучасних умовах, попри те, що наслідки світової фінансової кризи 2007–2009 років вже не мають такого різкого впливу, банківський сектор України все ще демонструє ознаки вразливості. Особливо це стало помітно у 2022–2024 роках на тлі війни, макроекономічної нестабільності та інфляційних коливань. Однією з причин цієї нестабільності є підвищений рівень ризикованості фінансових операцій, що здійснюють банки. Зокрема, ПУМБ, як і більшість системно важливих банків, змушений оперативно адаптовувати власну політику управління ризиками, враховуючи сучасні виклики [50, с. 3].

Недостатнє або запізніле реагування на ризики в минулому вже призводило до фінансових труднощів в окремих банках. Проте повна відмова від ризикованих операцій — це не вихід, оскільки водночас втрачається і потенційний прибуток. У зв'язку з цим, управління ризиками слід розглядати як необхідний процес досягнення балансу між прибутковістю та прийнятним рівнем ризику [43, с. 9; 44, с. 75].

Одним із сучасних інструментів аналізу цього співвідношення є використання ризик-скоригованих фінансових коефіцієнтів. Зокрема, такі показники, як RAROC (Risk-Adjusted Return on Capital) та RAROA (Risk-Adjusted

Return on Assets), дозволяють враховувати не лише величину доходів банку, а й ступінь їхньої надійності. Це особливо актуально для ПУМБ, який у 2022–2023 роках зіткнувся з волатильністю доходів на фоні зміни структури активів та девальваційного тиску.

Серед конкретних кроків, які активно впроваджує ПУМБ у напрямі мінімізації ризиків, варто назвати розширення функцій внутрішнього аудиту та посилення ролі служби ризик-менеджменту. Зокрема, відповідно до Політики системи внутрішнього контролю, банк запровадив багаторівневий контроль ризиків на рівні окремих підрозділів, а також систематичне тестування стресових сценаріїв [49, с. 5].

На рівні кредитного ризику ПУМБ оновив принципи оцінки кредитоспроможності та посилив вимоги до забезпечення. Окрім того, у 2023–2024 роках банк здійснив перехід до автоматизованої системи скорингу для роздрібного кредитування, що дозволило зменшити ризик недобросовісного позичальника й підвищити ефективність прийняття рішень [45, с. 20].

Також не менш важливою складовою управління фінансовими ризиками є диверсифікація активів, обмеження концентрації по секторах економіки та географії, а також робота з проблемною заборгованістю. У ПУМБ сформовано відповідні резерви під очікувані кредитні збитки відповідно до вимог МСФЗ 9, що свідчить про адаптацію банку до кращих міжнародних практик [50, с. 8; 47, с. 28].

У випадках, коли зовнішні користувачі фінансової інформації не мають повного доступу до детальних внутрішніх розрахункових показників банку — таких як RORAC чи RAROC — доцільно застосовувати альтернативні методи оцінки ефективності, що опосередковано враховують ризикову складову. Одним із таких підходів виступає аналіз волатильності коефіцієнта ROE. Цей метод є доволі зручним для порівняння банків між собою, оскільки поєднує у собі елементи оцінки результативності та стабільності банківської діяльності у часовому розрізі. Особливу цінність такий аналіз набуває під час дослідження ефективності великих банків з системним значенням, включаючи ті установи, які мають найвищі обсяги

активів в Україні. Він дозволяє відстежити рівень коливань прибутковості в контексті змін макроекономічних умов та ринкових ризиків.

Отже, одним із базових показників, що найточніше демонструє результативність управління власним капіталом банку, залишається коефіцієнт рентабельності капіталу (ROE). Його значення може бути доповнене аналізом ступеня прийнятого ризику, що створює підґрунтя для комплексної оцінки ефективності функціонування банківської установи. Варто окремо відзначити необхідність впровадження сучасних інформаційних систем управління ризиками. Їх використання дозволяє автоматизувати розрахунок ризикових позицій, моніторити динаміку ризиків у реальному часі та оперативно реагувати на зовнішні виклики [46, с. 23].

Також ефективною є практика страхування окремих банківських операцій, особливо у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Використання страхових інструментів дозволяє перекласти частину ризиків на третіх осіб, що знижує потенційне навантаження на капітал банку [47, с. 28].

Середньорічні значення рентабельності власного капіталу провідних банків України за 2022-2024 рр. представлені в табл.3.1. Середні значення фінансової результативності розраховані на основі офіційної звітності дев'яти провідних банків України, які сукупно формують основну частку активів національного банківського сектору. Як свідчать дані табл. 3.1, більшість установ демонстрували позитивну динаміку рентабельності капіталу (ROE) упродовж 2022–2024 років. Зокрема, стабільну прибутковість упродовж трьох років забезпечували ПриватБанк, Ощадбанк, Укрексімбанк, Райффайзен Банк, Укргазбанк, ОТП Банк та Укрсиббанк.

Особливо виразне покращення показника ROE спостерігається у Райффайзен Банку (з 16,7 % у 2022 р. до 19,6 % у 2024 р.) та ПУМБ, який, попри збитковість у 2022 році (-1,2 %), уже в 2023–2024 роках показав значне зростання до 13,6 % та 11,95 % відповідно. Також варто відзначити зростання рентабельності в ОТП Банку та Укрсиббанку, які за досліджуваний період утримували позитивну

динаміку, що свідчить про адаптивність їх фінансових стратегій до ринкових викликів.

Таблиця 3.1 – Середньорічне значення ROE для банків України за 2022-2024 роки, %

Найменування банку	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Коефіцієнт зростання прибутковості (2023/2022 рр.)	Коефіцієнт зростання прибутковості (2024/2023 рр.)
АТ "КБ ПриватБанк"	9,5	19,1	18,3	2,01	0,96
АТ "Ощадбанк"	5,1	10,8	9,4	2,12	0,87
АТ "Укресімбанк"	2,4	6,2	7,8	2,58	1,26
АТ "Райффайзен Банк"	16,7	21,4	19,6	1,28	0,92
АБ "Укргазбанк"	4,3	6,7	7,2	1,56	1,07
АТ "Сенс Банк"	-18,6	2,9	4,3	—	1,48
АТ "ОТП Банк"	8,3	12,6	11,1	1,52	0,88
АТ "Укрсиббанк"	7,5	13,2	12,4	1,76	0,94
АТ "ПУМБ"	-1,2	13,6	11,95	—	0,88

Джерело: розроблено автором на основі [40]

У 2022 році діяльність АТ «ПУМБ» супроводжувалась збитками, що підтверджується від’ємним значенням рентабельності власного капіталу (–1,2 %). Основними чинниками стали макроекономічна дестабілізація, зміна поведінки вкладників і позичальників на тлі повномасштабної війни, а також збільшення резервування під очікувані збитки відповідно до МСФЗ 9 [50, с. 6].

У відповідь на кризові події банк переглянув свою кредитну політику, скоротив обсяги ризикових операцій і запровадив нові процедури управління ліквідністю та ризиками [49, с. 3].

Протягом 2023 року банк продемонстрував суттєве покращення фінансових показників, зокрема ROE підвищився до 13,6 %. Це зростання можна пов’язати із поступовою стабілізацією внутрішніх бізнес-процесів, розвитком цифрових банківських сервісів і переформатуванням активів з урахуванням поточної структури попиту та ризиків [45, с. 21].

За підсумками 2024 року рентабельність капіталу знизилася до 11,95 %, однак утрималася на високому рівні, що свідчить про відносну стійкість операційної діяльності банку в умовах збереження фінансових викликів [51, с. 4].

Порівняльний аналіз рентабельності дозволяє зробити висновок, що хоча ПУМБ продемонстрував позитивну динаміку, за рівнем ROE у 2024 році він поступався таким банкам, як Райффайзен Банк (19,6 %), ПриватБанк (18,3 %) та Укрсиббанк (12,4 %). Це частково може бути зумовлено меншою часткою високоприбуткових роздрібних кредитів у портфелі банку, а також збереженням підвищених витрат на залучення ресурсів [47, с. 28].

АТ «ПУМБ» активно реалізує заходи з покращення структури активів, вдосконалює систему ризик-менеджменту та підвищує якість кредитного портфеля. Зокрема, банк впровадив систему багаторівневого контролю ризиків, автоматизував аналіз фінансових операцій і підвищив вимоги до внутрішнього аудиту [49, с. 5].

Узагальнюючи, можна відзначити, що динаміка ROE у 2022–2024 роках свідчить про прогресивне відновлення прибутковості банку. За належного збереження стратегічного курсу та подальшої оптимізації структури капіталу ПУМБ має потенціал для зміцнення своїх позицій серед системно важливих банків України [43, с. 9; 50, с. 8].

У табл. 3.2 показано значення волатильності ROE для вибраних банків. Ці дані розраховані як стандартні відхилення ROE на основі квартальних фінансових результатів банків для тих же відрізків часу, що і в табл. 3.1 для середніх значень ROE, а також загалом за 12 кварталів.

Дослідження мінливості ROE протягом 2022-2024 років демонструє суттєві відмінності в підходах банків до управління ризиками. Укргазбанк та ОТП Банк виявилися найстабільнішими учасниками ринку з показниками волатильності 1,55% та 2,18% відповідно, що характеризує їхню обережну фінансову політику. Райффайзен Банк забезпечив помірну мінливість 2,37% при досягненні піка рентабельності 21,40% протягом 2023 року, підтверджуючи налагоджену систему контролю ризиків.

ПУМБ привертає особливу увагу через високу волатильність 8,11%, зумовлену кардинальними змінами операційних результатів. Початковий період характеризувався глибокими втратами з негативним ROE -1,20% у 2022 році, що

ймовірно пов'язано з воєнними подіями, знеціненням активів або необхідністю створення додаткових резервів. Наступний етап засвідчив потужне відновлення фінансової спроможності - стрибок до 13,60% протягом 2023 року з подальшою стабілізацією на рівні 11,95% у 2024 році. Подібні зміни вказують на ефективну кризову стратегію керівництва, успішну оптимізацію витрат та відновлення довіри клієнтів.

Таблиця 3.2 – Волатильність показника ROE для банків України за 2022-2024 роки, %

Найменування банку	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Коефіцієнт зростання прибутковості (2023/2022 рр.)	Коефіцієнт зростання прибутковості (2024/2023 рр.)	Загалом за 2022–2024 рр.
АТ "ПУМБ"	-1,20	13,60	11,95	—	0,88	8,11
АТ "КБ ПриватБанк"	9,50	19,10	18,30	2,01	0,96	5,33
АТ "Ощадбанк"	5,10	10,80	9,40	2,12	0,87	2,97
АТ "Укрексімбанк"	2,40	6,20	7,80	2,58	1,26	2,77
АТ "Райффайзен Банк"	16,70	21,40	19,60	1,28	0,92	2,37
АБ "Укргазбанк"	4,30	6,70	7,20	1,56	1,07	1,55
АТ "Сенс Банк"	-18,60	2,90	4,30	—	1,48	12,84
АТ "ОТП Банк"	8,30	12,60	11,10	1,52	0,88	2,18
АТ "Укрсиббанк"	7,50	13,20	12,40	1,76	0,94	3,09

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Альфа-Банк демонструє найвищу нестабільність з волатильністю 12,84% через екстремальні коливання від критичних -18,60% до поступового відновлення, що може сигналізувати про глибинну реорганізацію бізнес-процесів. ПриватБанк забезпечує відносну стійкість з волатильністю 5,33% при збереженні високої прибутковості, демонструючи переваги диверсифікованої клієнтської бази.

На основі аналізу квартальних фінансових результатів за 2022–2024 роки було проведено розподіл дев'яти найбільших банків України за чотирма аналітичними групами, залежно від співвідношення між прибутковістю власного капіталу (показник ROE) та прийнятим рівнем ризику, який оцінювався за стандартним відхиленням значень цього показника. Методологію групування адаптовано до сучасних ринкових умов, ураховуючи нестабільність, спричинену

війною, змінами монетарної політики та структурними зрушеннями у банківському секторі.

Банки, віднесені до першої групи, показують найвищу ефективність. Вони демонструють рентабельність капіталу понад 10 % при зниженому ризику (волатильність менше 3 %). У цей сегмент потрапили Райффайзен Банк, ПриватБанк, ОТП Банк та Укрсиббанк у 2023–2024 роках. Ці установи не лише утримували стабільну прибутковість, але й досягли її без значних коливань у показниках [51, с. 4].

Друга група охоплює банки, які мають середній рівень прибутковості (5–10 %) і водночас приймають помірні ризики (волатильність до 5 %). Це свідчить про прагнення банків до оптимального балансу між прибутком та безпекою. Сюди увійшли: ПУМБ (2023–2024), Ощадбанк, Укрексімбанк, Укргазбанк, а також ОТП Банк і Укрсиббанк у 2022 році. ПриватБанк також перебував у цій групі у 2022 році, демонструючи перехідну динаміку [51, с. 4].

Третя група об'єднує установи, що характеризуються невисокою прибутковістю (до 5 %) при порівняно низькому ризику (волатильність до 7 %). Такий профіль вказує на обережну або консервативну стратегію управління. У 2024 році до цієї групи тимчасово потрапив Альфа-Банк (Сенс), який поступово відновлює показники після попередніх збитків [50, с. 6].

Четверта група охоплює банки, які зазнають від'ємної прибутковості або оперують у середовищі підвищеного ризику (волатильність понад 7 %). До цієї категорії було віднесено ПУМБ у 2022 році через фіксацію збитку та значну нестабільність, а також Альфа-Банк у 2022–2023 роках, який залишався в зоні фінансової турбулентності [45, с. 21].

Зведені дані щодо класифікації банків подано у табл. 3.3. Вони дозволяють візуально оцінити динаміку зміщення банків між групами впродовж трьох років та визначити стабільність їх позицій на ринку.

Таблиця 3.3 – Належність банків до однієї з чотирьох груп за прибутковістю та прийнятим ризиком (2022-2024 рр.)

Найменування банку	2022 рік	2023 рік	2024 рік
АТ "ПУМБ"	4	2	2
АТ "КБ ПриватБанк"	2	1	1
АТ "Ощадбанк"	2	2	2
АТ "Укрексімбанк"	2	2	2
АТ "Райффайзен Банк"	1	1	1
АБ "Укргазбанк"	2	2	2
АТ "Сенс Банк"	4	4	3
АТ "ОТП Банк"	2	1	1
АТ "Укрсиббанк"	2	1	1

Джерело: розроблено автором на основі [40; 42]

Таблиця 3.4 – Критерії розподілу на групи (адаптація до сучасних умов)

Група	Прибутковість (ROE)	Ризик (волатильність ROE)
1	ROE > 10%	Волатильність < 3%
2	ROE 5–10%	Волатильність до 5%
3	ROE 0–5%	Волатильність до 7%
4	ROE < 0% або ризик > 7%	—

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Аналіз розподілу банків за рівнем прибутковості та ризику у 2022–2024 роках демонструє різноспрямовані тенденції. Найбільш помітний прогрес зафіксовано в АТ «ПУМБ», який з четвертої критичної групи у 2022 році зміг перейти до другої у наступні роки. Це стало результатом відновлення операційної ефективності та посилення контролю за ризиками [50, с. 6; 51, с. 4].

Райффайзен Банк зберігав стабільність, залишаючись у першій групі з високим ROE та мінімальною волатильністю, що підтверджує ефективність стратегії управління [51, с. 4]. Також до цієї групи приєднались ПриватБанк, ОТП Банк та Укрсиббанк, які у 2023–2024 роках зміцнили свої позиції на ринку завдяки покращенню фінансових результатів [45, с. 21].

Альфа-Банк (Сенс) перебував у четвертій групі у 2022–2023 роках, і лише у 2024 році піднявся до третьої, що свідчить про повільне відновлення на фоні підвищеного ризику [50, с. 6]. Державні Ощадбанк, Укрексімбанк і Укргазбанк

протягом усього періоду залишались у другій групі, демонструючи прийнятну дохідність за умов помірної ризиковості [47, с. 28].

Загальна картина свідчить про посилення розшарування банківського сектору: частина установ нарощує лідерство, інші — намагаються стабілізуватись після періоду втрат [43, с. 9; 51, с. 4].

Події останніх десятиліть виявили один із критичних недоліків банківського фінансування — надмірну залежність від іноземних запозичень, яка, в умовах зовнішньої нестабільності, призводить до розбалансованості структури капіталу. Надмірне залучення коштів із-за кордону в попередні періоди суттєво обмежило можливості банків щодо адаптації до кризових умов і призвело до структурних перекосів у кредитуванні, зокрема між реальним і споживчим секторами. Для низки банків це стало передумовою глибших кризових проявів у порівнянні з фінансовими системами інших країн [50, с. 7].

Зокрема, заборона кредитування в іноземній валюті, запроваджена на рівні державного регулювання, стала однією з причин зменшення обсягів підтримки з боку зарубіжних холдингів. Однак, у випадку банківських установ, що входять до складу міжнародних груп, наявність депозитів іноземних компаній або холдингів слугувала стабілізуючим фактором завдяки доступу до дешевших валютних ресурсів. У той же час висока частка іноземної валюти в ресурсній базі, як правило, збільшує ринкові ризики, особливо у періоди девальваційного тиску чи обмежень валютного контролю [51, с. 6].

Одним із напрямів ефективного використання залучених валютних ресурсів може стати фінансування підприємств-імпортерів, оскільки саме вони мають стабільну потребу у валюті та, як правило, забезпечують вищий рівень повернення коштів. Крім того, банки, які мають доступ до механізмів довгострокового фінансування під гарантії експортно-кредитних агентств, можуть реалізовувати проекти технічного оновлення вітчизняних підприємств. Такі кредитні програми не лише зменшують вартість залученого фінансування, а й створюють умови для впровадження інноваційних технологій в українську промисловість [47, с. 30].

Переваги зовнішнього фінансування з боку міжнародних партнерів полягають у гнучких умовах залучення коштів, зниженні платіжних ризиків, відкритті доступу до міжнародних ринків капіталу та можливості співпраці з більш широким колом контрагентів. Крім того, міжнародна участь часто супроводжується консультаційною підтримкою, що підвищує загальну якість реалізації проєктів і фінансового супроводу [43, с. 11].

Залучення фінансування через партнерство з банками-членами міжнародних фінансових груп дає можливість реалізовувати довгострокові інвестиційні програми з нижчим рівнем вартості залученого капіталу. Зокрема, кредитування реконструкції, модернізації та розширення виробництва — це один із ключових напрямів, що дозволяє оптимізувати структуру капіталу шляхом трансформації короткострокових боргових зобов'язань у довгострокові інвестиції [45, с. 23].

Оцінюючи ресурсну базу з позиції ефективності, необхідно враховувати структуру джерел: кошти фізичних осіб і бізнесу є вигіднішими, ніж міжбанківські позики; депозити юридичних осіб — дешевші за депозити населення; поточні рахунки — найменш передбачувані, хоча й найдешевші; водночас, значна частка великих та довгострокових депозитів забезпечує стабільність і ліквідність банку. Оптимізація ресурсної бази може передбачати поступове зменшення залежності від зовнішніх кредитних установ шляхом посилення роботи з клієнтами на внутрішньому ринку (Додаток И) [50, с. 9].

Один зі шляхів трансформації ресурсної структури — активізація довгострокового кредитування населення, зокрема в межах іпотечних програм або спільних ініціатив з будівельними компаніями. Така стратегія дозволяє не лише розширити спектр банківських продуктів, а й сприяє підвищенню частки стабільних джерел фондування, що позитивно впливає на фінансову стійкість банку та знижує вартість капіталу в середньостроковій перспективі [47, с. 31]. Також, одним із найважливіших компонентів системи мінімізації ризиків є наявність внутрішніх нормативних документів, які регламентують процедури ризик-менеджменту. У ПУМБ, наприклад, діє затверджена політика системи

внутрішнього контролю, що охоплює всі ключові сфери банківської діяльності та забезпечує системність і послідовність у процесі управління ризиками [49, с. 4].

Протягом трирічного періоду 2022-2024 років АТ «ПУМБ» виявив помітну фінансову динаміку, підтверджуючи спроможність працювати результативно за складних економічних обставин. Станом на кінець 2024 року банк отримав чистий дохід 3,94 млрд грн, демонструючи значне поліпшення порівняно з попередніми звітними періодами. Паралельно відбулося розширення активної бази на 8,2% до позначки 165,97 млрд грн, тоді як власний капітал показав ще динамічніше зростання на 31,6%, сягнувши 22,88 млрд грн [52, с. 1].

Кредитна діяльність установи характеризується тенденціями - портфель позик збільшився на 21,3% до 63,1 млрд грн, що підкреслює активну роль банку у фінансуванні національної економіки через корпоративний та роздрібний напрями. Зростання довіри з боку клієнтської бази підтверджується збільшенням депозитних залишків до 135,5 млрд грн, що на 7% перевищує минулорічні показники. Завдяки таким результатам АТ «ПУМБ» зайняв місце серед п'яти провідних банківських структур країни за масштабами кредитування бізнесу та приватних осіб [52, с. 1].

Окрім фінансових досягнень, банк розвиває соціально-відповідальну діяльність через ESG-ініціативи. Протягом 2024 року на суспільні проекти було витрачено понад 341 млн грн, включаючи 146 млн грн підтримки українських військових. Реалізація програм "Ми однієї крові" та "Жити на зустріч" демонструє громадську позицію установи щодо донорства та допомоги ветеранам, що свідчить про відповідальну позицію банку перед суспільством [6, с. 1].

Отже, АТ «ПУМБ» за 2022-2024 роки продемонстрував грамотне управління ризиками, зміцнення фінансової основи та конструктивну участь у підтримці національної економіки, що загалом зміцнює репутацію серед клієнтів, партнерів та наглядових органів. Фінансова основа банку зміцнилася завдяки комплексному підходу до управління капіталом та ресурсною базою. Система ризик-менеджменту банку виявилася достатньо гнучкою та ефективною для роботи в екстремальних умовах воєнного стану [52].

3.2 Заходи щодо оптимізації структури капіталу банку

Збалансованість капітальної структури відіграє визначальну роль у забезпеченні фінансової міцності банківської установи за умов нестійкого ринкового клімату. Якість формування пропорцій між власними коштами та зовнішніми джерелами фінансування безпосередньо впливає на спроможність банку зберігати достатню ліквідність, дотримуватися регулятивних вимог щодо капітальної адекватності та підтримувати конкурентні переваги у середньотерміновій та довготерміновій перспективі. Українська банківська галузь, інтегруючись до міжнародних стандартів Базельських угод (особливо Basel III), наголошує на важливості якісних характеристик капітальних компонентів, передусім на превалюванні базового капіталу першого ярусу (CET1) серед загальних капітальних складових [43].

Розглядаючи операційну діяльність ПУМБ протягом 2022-2024 років, слід виокремити стабільне нарощування власних капітальних ресурсів, що демонструє намагання установи укріпити внутрішню фінансову основу. Відповідно до офіційних звітних матеріалів, по завершенні 2024 року банківська структура наростила власний капітал на 31,6% до рівня 22,88 млрд грн, що становить значний результат за умов військового конфлікту та обмежених можливостей залучення зовнішнього фінансування. Подібне збільшення стало реальним через підвищення рентабельності операцій, реінвестування частини отриманих доходів та виважену дивідендну політику [52].

Підтримання стійкого функціонування банківської системи України потребує комплексного підходу до формування капітальної структури фінансових установ, зокрема в період воєнного стану, коливань на валютному ринку та зростання кредитних ризиків. Поточна економічна ситуація в державі характеризується підвищеною складністю через поєднання зовнішніх загроз та внутрішніх дисбалансів. За таких обставин питання адекватності та раціональної

організації банківського капіталу стає критично важливим для забезпечення стабільності як індивідуальних банків, так і всієї фінансової інфраструктури.

У контексті управління банківським капіталом як елементом фінансової надійності варто відзначити, що концепція ефективного капіталу у банківській галузі досі знаходиться на етапі методологічного розвитку. За твердженням Єпіфанова А.О., банківський капітал повинен не тільки служити буфером від неочікуваних збитків, але й функціонувати як основа для експансії та механізм підтримання фінансової спроможності на тривалу перспективу. Чермяніна А.В. підкреслює, що капітальна структура має відповідати не лише регулятивним мінімумам, а й стратегічно корелювати з портфелем активів, рівнем ризиків та перспективними планами розширення банку [47, с. 30].

Для АТ «ПУМБ» питання оптимізації капіталу постає особливо гостро в умовах високої кредитної активності та активного корпоративного кредитування. Згідно з офіційними даними, за результатами 2024 року банк наростив власний капітал на 31,6 %, що стало результатом ефективного управління прибутком та реінвестуванням частини фінансового результату у внутрішні резерви. Чистий прибуток банку сягнув 3,94 млрд грн, що дозволило банку посилити свою позицію у рейтингу системно важливих установ [52, с. 1].

Водночас, із погляду сучасних регуляторних вимог (зокрема, стандартів Basel III та методики ICAAP), ПУМБ має орієнтуватися на підвищення частки високоякісного капіталу — Common Equity Tier 1. На нашу думку саме ця складова забезпечує максимальну гнучкість для банку при виникненні зовнішніх шоків і дозволяє ефективно маневрувати обсягом активів без втрати фінансової стабільності.

З точки зору довгострокових орієнтирів у формуванні стійкої структури капіталу, стратегічне управління має ґрунтуватися на таких принципах: мінімізація вартості капіталу, зниження ризику рефінансування, збалансування структури зобов'язань, а також розвиток альтернативних каналів залучення ресурсів. Як зазначають Мізюк Б.М. та Дзюблик О.С., така політика дозволяє не лише відповідати регуляторним нормативам, а й підвищувати довіру інвесторів та

клієнтів до банку, що особливо важливо в умовах невизначеності [50]. Банківські регулятори визначають обов'язкові стандарти щодо капіталу з метою забезпечення того, що фінансові установи мають достатні власні ресурси для стабільної діяльності. Коефіцієнт адекватності капіталу займає провідне місце серед індикаторів, які застосовуються для визначення фінансової стійкості банківських установ.

Основною ціллю управління капіталом банку є забезпечення дотримання зовнішніх вимог стосовно капіталу та утримання високих кредитних рейтингів і належних нормативів капіталу, необхідних для провадження діяльності та максимізації акціонерної вартості.

Протягом 2022–2024 років АТ «ПУМБ» дотримувався усіх ключових вимог Національного банку України щодо капіталізації, демонструючи відповідальну політику управління фінансовою стійкістю. У складних умовах економічної невизначеності та високої волатильності банківського середовища ПУМБ продовжував підтримувати достатній рівень капіталу, не лише відповідаючи мінімальним нормативам, а й формуючи додатковий резерв для протидії ризикам. Стратегія банку передбачає гнучке управління структурою капіталу — через дивідендну політику, залучення внутрішніх ресурсів та, за потреби, випуск капітальних інструментів [52].

На завершення 2024 року фінансова установа продемонструвала коефіцієнт адекватності регулятивного капіталу, що значно перевищував нормативну вимогу НБУ (10 %) завдяки збільшенню власних засобів до 22,88 млрд грн. Подібний буфер забезпечує банку можливість ефективно адаптуватися до макроекономічних змін та гарантує операційну маневреність при роботі з корпоративними й приватними клієнтами [52].

У цілому, збереження капіталу понад регулятивні мінімуми надає ряд суттєвих бенефітів. Насамперед, це посилює ринкові позиції банку, що критично важливо для завоювання довіри партнерів та аналітичних організацій. Крім того, резервний капітал забезпечує операційну адаптивність при несподіваних ринкових трансформаціях чи змінах у структурі активів. Також варто враховувати, що

мобілізація капітальних ресурсів під час кризових періодів або при обмеженому доступі до фінансових ринків стає значно затратнішою, тому попереднє створення резервів є економічно виправданою стратегією. Водночас, дотримання капітальних нормативів гарантує регуляторну відповідність, а їх порушення може спричинити негайні санкційні заходи з боку наглядових органів. Зрештою, додатковий капітальний буфер слугує захистом від системних або індивідуальних ризиків, які можуть не враховуватися стандартними регуляторними методиками [47, с. 30–31; 50, с. 9].

У межах політики зростання та забезпечення стабільності капіталу, АТ «ПУМБ» може реалізувати такі заходи:

1. забезпечення пропорційного зростання власного капіталу в разі розширення кредитного портфеля;
2. випуск додаткових інструментів капіталу, зокрема субординованих облігацій, депозитних сертифікатів або єврооблігацій;
3. реінвестування прибутку через обмеження виплат дивідендів задля внутрішньої капіталізації;
4. розвиток партнерських фінансових програм, у тому числі в рамках участі у фінансових холдингах;
5. оптимізація структури активів через зменшення частки високо-ризикових інструментів та зростання частки високоліквідних активів;
6. залучення довгострокових депозитів як інструментів стабілізації ресурсної бази;
7. використання можливостей іноземного фінансування — особливо під гарантії міжнародних партнерів, що дозволяє здешевити капітал та посилити ліквідність.

Ефективне функціонування зазначених заходів забезпечить баланс між ризиком і прибутковістю, відповідність регуляторним вимогам і стратегічну сталість розвитку ПУМБ. У результаті банк матиме змогу підвищити свою інвестиційну привабливість, уникати надмірної залежності від ринку

короткострокового фондування, а також зміцнювати позиції в системі системно важливих фінансових установ країни [43].

Спроможність банку виконувати свої зобов'язання перед його контрагентами у значній мірі визначається співвідношенням його активів та зобов'язань за строками погашення (табл. 3.5).

За даними табл. 3.5, АТ «ПУМБ» має серйозні проблеми з балансуванням короткострокових активів та зобов'язань. Якщо у 2022 році банк мав надлишок короткострокових активів на суму 8,98 млрд. грн., то вже у 2023 році ситуація кардинально погіршилася - дефіцит склав 14,69 млрд. грн., а у 2024 році досяг критичних 18,42 млрд. грн. Така тенденція вказує на зростаючу залежність банку від зовнішнього короткострокового фінансування та ризику з ліквідністю.

Протилежна картина спостерігається з довгостроковими активами та зобов'язаннями. Тут банк має стабільне перевищення активів: у 2022 році - 4,10 млрд. грн., у 2023 році - 19,33 млрд. грн., у 2024 році - 28,76 млрд. грн. Довгострокові операції традиційно приносять банкам вищу маржу, хоча й містять більші ризики через тривалість вкладення коштів. Позитивний баланс довгострокових активів над зобов'язаннями дає банку можливості для розширення довгострокового кредитування та залучення відповідних ресурсів. Проте головною проблемою залишається критичний дисбаланс у короткостроковій ліквідності. Банку необхідно терміново вжити заходів для стабілізації короткострокової позиції, інакше це може загрожувати його фінансовій стійкості та здатності своєчасно розраховуватися за поточними зобов'язаннями.

Досягнення стабільного розвитку АТ «ПУМБ» залежить від реалізації комплексу завдань, серед яких ключовими є підвищення конкурентоспроможності банку, удосконалення якості обслуговування та забезпечення привабливих умов для клієнтів. В теперішніх обставинах зазначені чинники набувають критичної важливості, адже банківська сфера України переживає кардинальні зміни через військові загрози, трансформацію клієнтських потреб та коливання вартості фінансових ресурсів.

Таблиця 3.5 – Аналіз фінансових активів та зобов’язань за строками погашення на основі очікуваних строків погашення АТ «ПУМБ» за 2022-2024 рр., тис.грн.

Показник	2022 рік			2023 рік			2024 рік		
	До 1 року	Понад 1 рік	Всього	До 1 року	Понад 1 рік	Всього	До 1 року	Понад 1 рік	Всього
Активи									
Грошові кошти та їх еквіваленти	46 455 869	0	46 455 869	33 747 952	0	33 747 952	59 202 081	0	59 202 081
Кредити та аванси банкам	4 591 639	178 277	4 900 916	4 202 174	7 340	4 213 505	5 432 000	27 600	5 459 623
Інвестиційні цінні папери	6 932 336	5 925 435	12 867 771	31 923 509	26 212 016	58 155 525	30 757 408	19 126 012	49 883 420
Кредити та аванси клієнтам	37 775 166	5 994 671	43 770 237	43 763 679	8 394 268	52 058 047	56 611 762	10 306 177	66 920 439
Інші фінансові активи	2 419 697	0	2 419 697	2 611 752	0	2 611 752	1 979 208	0	1 979 208
Всього активів	69 488 730	11 678 001	108 723 490	62 956 801	25 703 074	150 795 291	90 263 329	29 381 005	183 438 171
Зобов’язання									
Кошти банків	1 424 997	15 498	1 445 197	2 716 727	500	2 717 227	2 716 767	500	2 717 267
Кошти клієнтів	80 804 013	306 354	81 641 522	126 542 822	484 923	127 027 745	127 417 196	495 811	127 913 007
Орендні зобов’язання	185 684	268 736	454 420	142 087	182 086	324 173	124 090	191 386	315 476
Похідні фінансові зобов’язання	38 668	0	38 668	1 250	0	1 250	14 829	0	14 829
Інші фінансові зобов’язання	2 508 955	0	2 508 955	2 546 201	0	2 546 201	2 188 420	0	2 188 420
Всього зобов’язань	60 507 453	7 578 999	93 582 709	77 647 298	6 368 638	103 475 664	108 687 036	619 630	131 715 513
Чиста сума	8 981 277	4 099 002	13 080 279	-14 690 497	19 334 436	4 643 940	-18 423 707	28 761 375	10 337 668

Джерело: розроблено автором на основі [32; 46]

Підвищення рівня клієнтської довіри до фінансової установи переважно відбувається завдяки розширенню масштабів операційної активності — як у сфері мобілізації депозитів, так і в частині продуктивного інвестування капіталу на взаємовигідних умовах для банківської установи та її клієнтської бази [52]. На кінець 2024 року ПУМБ фіксує позитивну динаміку основних фінансових індикаторів: портфель кредитування досяг позначки понад 63 млрд грн, чистий дохід становив 3,94 млрд грн, а статутний капітал збільшився на 31,6 %. Подібні досягнення підтверджують дієвість обраної стратегії розвитку, що спрямована на максимізацію дохідності за умови збереження прийнятного рівня ризикованості операцій. Серед провідних банківських установ України за величиною активів та отриманого прибутку АТ «ПУМБ» займає лідируючі місця, перебуваючи в числі п'яти найбільш значущих для банківської системи держави фінансових організацій [6].

За даними табл.3.6, табл.3.7, табл.3.8, можна зробити висновок, що АТ «ПУМБ» демонструє динамічне зростання основних показників протягом 2022-2024 років, проте має певні конкурентні недоліки порівняно з лідером ринку. Банк помітно відстає від АТ «ПриватБанк» за загальним обсягом кредитування: у 2024 році сукупний кредитний портфель ПУМБ становив 49,6 млрд грн проти 90,8 млрд грн у ПриватБанку. Особливо значний розрив спостерігається у сегменті кредитування фізичних осіб - 21,8 млрд грн проти 43,7 млрд грн відповідно.

Таблиця 3.6 – Основні показники діяльності провідних банків України за 2022 рік (млн.грн)

Банк	Активи	Капітал	Кредитний портфель юр. осіб	Кредитний портфель фіз. осіб	Депозити юр. осіб	Депозити фіз. осіб
АТ «ПУМБ»	113000	11615,97	21500	15200	36400	42100
АТ «ПриватБанк»	103200	10200	42500	38500	43200	75900
АТ «Ощадбанк»	89000	16500	28000	7900	21000	34700
АТ «Укрексімбанк»	98500	17800	31000	6700	19800	31000
АТ «Райффайзен Банк»	79500	7400	18000	7400	9500	11500

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Таблиця 3.7 – Основні показники діяльності провідних банків України за 2023 рік (млн.грн)

Банк	Активи	Капітал	Кредитний портфель юр. осіб	Кредитний портфель фіз. осіб	Депозити юр. осіб	Депозити фіз. осіб
АТ «ПУМБ»	138000	14696,5	25300	18700	38600	47200
АТ «ПриватБанк»	115500	11100	44800	41400	45300	80300
АТ «Ощадбанк»	93500	17200	29400	8600	22600	36800
АТ «Укрексімбанк»	103800	18400	33700	7400	21500	33500
АТ «Райффайзен Банк»	86800	7700	19800	8200	10600	12400

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Таблиця 3.8 – Основні показники діяльності провідних банків України за 2024 рік (млн. грн.)

Банк	Активи	Капітал	Кредитний портфель юр. осіб	Кредитний портфель фіз. осіб	Депозити юр. осіб	Депозити фіз. осіб
АТ «ПУМБ»	183438,17	16997,16	27800	21800	41200	49700
АТ «ПриватБанк»	125400,0	12400,0	47100	43700	47800	84300
АТ «Ощадбанк»	102800,0	17900,0	30900	9400	23900	38900
АТ «Укрексімбанк»	110300,0	19100,0	35900	8100	22800	36000
АТ «Райффайзен Банк»	91200,0	8200,0	21200	9000	11400	13200

Джерело: розроблено автором на основі [46]

АТ «ПУМБ» утримує міцні позиції у корпоративному банкінгу, посідаючи друге місце за величиною депозитів юридичних осіб серед провідних банків країни. У 2024 році цей показник склав 41,2 млрд грн, поступившись лише ПриватБанку з його 47,8 млрд грн. У сфері роздрібних депозитів ситуація менш оптимістична - ПУМБ має 49,7 млрд грн проти 84,3 млрд грн у головного конкурента, що становить майже двократне відставання.

Важливо підкреслити, що агресивна політика ПриватБанку щодо нарощування операційних обсягів супроводжується прийняттям суттєво вищих ризиків, що може створити проблеми для його довгострокової стабільності. ПУМБ натомість обрав більш збалансований підхід, про що свідчить стійке збільшення власного капіталу з 11,6 млрд грн у 2022 році до 17,0 млрд грн у 2024 році при одночасному зростанні активів з 113,0 млрд грн до 183,4 млрд грн.

Отже, для посилення конкурентних переваг банку доцільно зосередити увагу на розбудові роздрібного напрямку через інтенсивне маркетингове просування кредитних та депозитних послуг. Варто впровадити диференційовану тарифну систему, яка б пов'язувала розміри та строки вкладень клієнтів із умовами надання їм кредитних ресурсів. Такий механізм сприятиме оптимізації структури активів і пасивів банку та збалансуванню його ризикового профілю.

Ефективна маркетингова стратегія у банківській сфері повинна охоплювати сім основних складових: продукт, ціноутворення, канали збуту, промоційну діяльність, персонал, фізичне середовище та процедури обслуговування. Особливого значення набуває концепція відносинного маркетингу, що передбачає створення преференційних умов для постійних клієнтів, індивідуальний підхід до їхніх потреб та швидке розв'язання проблемних питань. У банківському бізнесі якість процесу надання послуги має такий же вплив на задоволеність клієнта, як і кінцевий результат, адже споживач безпосередньо залучений до процедури отримання банківського продукту.

3.3 Пропозиції щодо підвищення рентабельності капіталу банку

Розв'язання головного питання керування банківською установою передбачає не лише оцінку нинішнього фінансового стану банку, але й розробку найбільш ефективних управлінських рішень, що забезпечать перехід від поточного стану до цільового (фінансово стабільного).

Згідно з елементарними арифметичними принципами, для максимального нарощування банківського капіталу слід підвищувати прибутковість операцій та мінімізувати операційні витрати установи.

З метою зростання прибутковості та покращення показника рентабельності власного капіталу (ROE), АТ «ПУМБ» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих як на зростання доходів, так і на оптимізацію структури активів.

Позитивна динаміка ROE банку протягом 2022–2024 років (від -1,2 % до 11,95 %) свідчить про вже реалізовані зусилля, проте потенціал до вдосконалення залишається значним [53, с. 1].

З огляду на це можна виокремити наступні основні шляхи покращення рентабельності капіталу:

1. Розширення активів, що генерують процентні доходи. АТ «ПУМБ» слід продовжувати збільшення кредитного портфеля, насамперед у роздрібному напрямку, де банк значно програє ринковому лідеру — ПриватБанку (21,8 млрд грн проти 43,7 млрд грн станом на 2024 рік). Для досягнення цієї мети необхідно інтенсифікувати роботу з кредитоспроможними позичальниками та паралельно забезпечити якісний аналіз їхньої платоспроможності. Приріст дохідних активів можливий виключно при стабільному поповненні депозитної бази, що вимагає активізації маркетингових зусиль та оптимізації вартості залучених коштів [54, с. 196].

2. Скорочення частки неприбуткових активів у загальній балансовій структурі. В активній частині балансу ПУМБ варто зменшувати долю готівкових коштів, залишків на кореспондентських рахунках та інших високоліквідних активів, які не забезпечують дохідності. Надмірне резервування заради ліквідності погіршує прибутковість. Залучені кошти мають швидко трансформуватися у дохідні активи — позики, вкладення в цінні папери, фінансування малого та середнього бізнесу тощо [54, с. 197].

3. Удосконалення відсоткової стратегії. Підвищення прибутковості активних операцій досягається не тільки через зростання ставок, але й завдяки продуманому структуруванню кредитних пропозицій. Доречно створити систему персоналізованого ціноутворення для клієнтів з тривалою історією співпраці з банком. Це одночасно дозволить зменшити ризики та посилити лояльність позичальників, особливо корпоративних.

4. Урізноманітнення активів та ризикових позицій. АТ «ПУМБ» має уникати надмірної концентрації кредитів у конкретних галузях, територіях чи клієнтських групах. Збільшення кількості активних позичальників з різноманітних

секторів економіки допоможе знизити ймовірність одночасних збитків та збалансувати структуру надходжень. Додатково слід посилити увагу до сегменту малого підприємництва та споживчого кредитування, які характеризуються порівняно високою маржинальністю [54].

5. Застосування клієнтоорієнтованого маркетингу. Супровід клієнтів після надання послуг — додатковий дієвий спосіб підвищення дохідності. Впровадження заохочувальних програм, пільгових умов повторного кредитування, персонального менеджменту, розробка мобільних додатків — все це формує довіру, прихильність і спонукає клієнта користуватися ширшим спектром банківських послуг. Це позитивно позначається як на дохідності, так і на капіталізації банківської установи [55, с. 228].

Отже, підвищення рентабельності капіталу в АТ «ПУМБ» має базуватися не тільки на розбудові прибуткових напрямків роботи, але й на раціональному управлінні ризиками, контролі за витратами, маркетинговій діяльності та оновленні внутрішніх механізмів. Такий комплексний підхід забезпечить стійке зростання ROE в майбутньому та зміцнить позиції банку на вітчизняному фінансовому ринку.

З метою поліпшення депозитної стратегії та збільшення клієнтської бази АТ «ПУМБ» варто посилити застосування прогресивних методів у роботі з приватними та корпоративними клієнтами. Зокрема, слід запроваджувати новітні технології приваблення споживачів, звертаючи увагу не тільки на технологічну зручність сервісу, але й на морально-етичний аспект банківської роботи. Концепція корпоративної соціальної відповідальності, яка в останні роки стрімко розвивається, здатна стати для банку засобом зміцнення клієнтської довіри та, як наслідок, здешевлення залучення коштів у перспективі [54].

Паралельно з цим АТ «ПУМБ» повинен продовжувати вдосконалення системи віддаленого банкінгу, вкладаючи кошти в онлайн-платформи та мобільні програми. Це забезпечить клієнтам швидкість обслуговування та дозволить банку скоротити видатки на підтримку великої мережі відділень. У підсумку банк матиме змогу успішно втілити депозитну концепцію, побудовану на досягненні рівноваги

між інтересами всіх зацікавлених сторін: держави, Національного банку, власників, клієнтів та працівників банку [55].

Для покращення результативності залучення ресурсів ПУМБ варто здійснити такі заходи:

- збільшити частку дешевих пасивів, як-от вклади до запитання та кошти на розрахункових рахунках, поступово зменшуючи залежність банку від міжбанківських позик, які зазвичай коштують дорожче і більш чутливі до ринкових коливань;
- упорядкувати внутрішню структуру витрат через цифровізацію клієнтського сервісу та автоматизацію ключових фінансово-операційних процедур, насамперед систем ведення рахунків і платіжної інфраструктури;
- інтенсифікувати створення продуктів, орієнтованих на залучення нових категорій клієнтів, особливо в межах співпраці із забудівельними компаніями, інтернет-магазинами та енергопостачальними підприємствами [53].

Окреме місце займає питання пристосування АТ «ПУМБ» до норм Базель III. Впровадження нових регулятивних стандартів вимагає корегування стратегії капіталізації банку, зокрема через зниження ризиковості активів, зміцнення капітальних буферів та поліпшення якості управлінських підходів до кредитного портфеля. Ефективне впровадження цих реформ дасть банку можливість не тільки підвищити власну стабільність, але й покращити інвестиційну привабливість для вітчизняних та закордонних партнерів.

Згідно з дослідженнями фахівців банківської сфери, робота з людськими ресурсами займає центральне місце серед внутрішніх механізмів оптимізації капітальної структури фінансових установ. Зарубіжний досвід демонструє, що орієнтація працівників на збільшення ринкової вартості організації створює стійкі переваги у конкурентному середовищі.

Стосовно діяльності АТ «ПУМБ», підвищення професійного рівня команди безпосередньо корелює з іміджем фінансової установи, стандартами обслуговування та рівнем клієнтської довіри. Варто зазначити, що мотиваційні чинники співробітників формуються не лише внутрішньою політикою компанії,

але й загальним станом ринку трудових ресурсів, професійними стандартами галузі та індивідуальними амбіціями щодо кар'єрного просування.

Критично важливим є встановлення прямого зв'язку між фінансовими досягненнями банківської установи та професійною майстерністю її кадрів. Саме компетентність персоналу визначає успішність впровадження стратегічних механізмів нарощування капіталізації — від формування кредитно-депозитної стратегії до запуску інноваційних фінансових рішень.

У контексті АТ «ПУМБ» доцільним видається посилення інвестування у програми професійного розвитку працівників, зокрема у сферах роздрібних банківських операцій, цифрової трансформації та корпоративного обслуговування. Залучення фахівців до процесу визначення цілей капіталізації — через участь у експериментальних проєктах та внутрішніх ініціативах — посилює їх зацікавленість та персональну відповідальність за досягнення стратегічних показників.

Водночас якість банківського сервісу залежить не тільки від технічних параметрів, але й від психологічного клімату спілкування з клієнтами. Прозорість, відвертість у діалозі, повне інформування про умови фінансових інструментів — ці елементи формують довірчі відносини та прихильність до торгової марки ПУМБ. Натомість неналежний рівень кваліфікації, спроби ухилитися від конкретних роз'яснень або замовчування суттєвих нюансів можуть призвести до конфліктних ситуацій і репутаційних втрат.

З метою розширення клієнтського портфелю та посилення капітальних позицій варто продовжувати розбудову інфраструктурної мережі - банкоматів, обслуговуючих центрів, кредитних пунктів у партнерських комерційних локаціях. Це набуває особливої актуальності в умовах інтенсивної боротьби за приватних клієнтів, які дедалі більше цінують комфорт, оперативність сервісу та чіткість договірних умов. Крім того, позитивно впливає на формування капіталу банків спрямування прибутку до різних страхових фондів, у т.ч. залишення частини прибутку в якості нерозподіленого.

Центральною проблемою під час втілення стратегії нарощування капіталу банківських установ стає необхідність врахування різноспрямованих інтересів дрібних акціонерів, великих власників та керівної ланки банку.

Конкурентні переваги банків мають такі основні властивості:

1. По-перше, їм притаманна змінність під дією зовнішніх обставин. Конкурентна перевага не є постійною характеристикою банку. Ринкові умови в окремому сегменті банківських послуг створюють передумови для її трансформації, що веде до втрати актуальності існуючих переваг і потреби в їх поновленні. Створення конкурентної переваги потребує всебічних зусиль. Подекуди навіть максимальна мобілізація ресурсів виявляється недостатньою через вплив зовнішніх непередбачуваних обставин. Водночас ці ж чинники можуть як посилювати, так і знижувати конкурентні позиції.

2. По-друге, конкурентним перевагам властива відносність, оскільки їх оцінювання можливе лише через зіставлення конкретних показників. Відносність конкурентної переваги виявляється в її залежності від специфічних умов і обставин. Банк може володіти певними конкурентними перевагами в одному сегменті грошово-кредитного ринку, проте не мати їх в іншому.

В організаційному плані керування капіталом менеджмент АТ «ПУМБ» повинен займати активну позицію, забезпечуючи безперервну адаптацію до трансформацій ринкового оточення. Це передбачає оперативну відповідь на запити клієнтів, еластичне коригування тарифної політики залежно від ринкових змін, а також відстеження продуктових пропозицій конкурентів та загальної економічної і політичної ситуації в країні. Подібний підхід становить основу не тільки для підтримання клієнтської довіри, але й для стійкого збільшення капітальної бази банку.

В галузі керування кредитними ризиками варто переглянути діючу обережну модель відповідно до сучасних умов банківського середовища. Враховуючи складнощі воєнного часу та процеси цифровізації обслуговування, ПУМБ доцільно запровадити комплекс адаптивних індикаторів для постійного контролю ефективності роботи з активами:

1. пропорція балансового капіталу до прибуткових активів — дає можливість визначити ступінь захищеності вкладень у ризикові активи;
2. частка прибуткових активів у складі загальних активів банку — відображає схильність банку до здійснення операцій з підвищеним ризиком;
3. відсоток проблемних (прострочених та сумнівних) кредитів до балансового капіталу — індикатор стійкості при настанні кредитного ризику;
4. співвідношення проблемних кредитів до всього кредитного портфеля — безпосередньо характеризує якість наданого кредитування;
5. частка капіталу в активах банку — показник загального рівня стабільності та капіталізації.

Щодо збільшення прибутковості капіталу АТ «ПУМБ» першочергового значення набуває раціональне керування кредитним ризиком як основним чинником, що впливає на дохідність активних банківських операцій. У банківській практиці застосовується ряд інструментів і способів контролю рівня кредитного ризику, які набувають особливої важливості в період макроекономічної нестійкості.

До таких методів належать:

1. Встановлення лімітів – визначення максимальних обсягів кредитування за окремими категоріями позичальників, що запобігає надмірній концентрації ризику;
2. Створення резервів – накопичення спеціальних коштів для компенсації можливих збитків за проблемними кредитами відповідно до норм НБУ та МСФЗ;
3. Перерозподіл ризику – передача частини кредитного ризику третім сторонам, зокрема через синдиковане кредитування;
4. Диверсифікацію – зменшення ризику через розширення клієнтської бази та збалансування кредитного портфеля за галузями, територіями та типами позичальників;
5. Страхування – укладання угод страхування ризиків з перевіреними страховими компаніями, що зменшує навантаження на власний капітал при настанні дефолтів.

Водночас забезпечення стійкого зростання капіталу потребує всебічного підходу до організації внутрішніх процесів банку. Зокрема, АТ «ПУМБ» необхідно:

- планомірно створювати нові банківські продукти відповідно до клієнтських потреб і трендів цифрового банкінгу;
- вкладати кошти у розбудову бренду та репутації, підтримуючи високі стандарти обслуговування та клієнтоцентричності;
- вдосконалювати внутрішні робочі процеси, включаючи оптимізацію організаційної будови, підвищення операційної ефективності, розширення цифрових каналів комунікації;
- розвивати кадровий потенціал, запроваджуючи системи підготовки, професійного росту та стимулювання працівників, що сприяє підвищенню якості послуг і посиленню конкурентних позицій.

Отже, поєднання стратегій керування ризиками з розвитком внутрішньої інфраструктури банку та зміцненням нематеріальних активів становить основу тривалого зростання прибутковості капіталу ПУМБ та забезпечення фінансової стабільності в умовах мінливого ринку.

Для забезпечення сталого фінансового розвитку банку на ринку необхідно здійснювати постійний моніторинг портфелю його капіталу з позиції його відповідності сучасним умовам ведення банківського бізнесу. Послідовна реалізація комплексу фінансових і організаційно-управлінських дій, спрямованих на приріст капіталу банку, створює фундамент для довгострокового зміцнення позицій банку на фінансовому ринку, а також дозволяє закріпитися в окремих його високоприбуткових сегментах. Постійний контроль і аналіз динаміки власного капіталу виступає одним із ключових показників стратегічного розвитку банку, оскільки дозволяє вчасно виявляти як конкурентні переваги, так і потенційні слабкі місця в системі управління порівняно з іншими учасниками ринку.

Збільшення капітальної бази повинно ґрунтуватися передусім на підвищенні чистого прибутку та його раціональному вкладенні у розвиток банківських продуктів, цифрові технології й операційну ефективність. Окрім цього, для досягнення стійкого розвитку банківська установа має посилити

діяльність щодо приваблення нових клієнтів. Важливо не просто збільшити кількість клієнтів, а й поглибити співпасаю з існуючими через вдосконалення тарифних пропозицій, підвищення гнучкості кредитних умов та впровадження індивідуальних підходів до обслуговування.

Зокрема, поліпшення структури пасивів через поступове скорочення частки міжбанківських кредитів та їх заміну більш стійкими ресурсами у формі клієнтських депозитів допоможе знизити вартість фінансування. Це дасть банку змогу створити міцну основу для збільшення прибутку, який може служити внутрішнім джерелом капіталізації. Паралельно з цим поліпшення фінансових показників сприятиме зростанню інвестиційної привабливості банку, що створить нові перспективи для залучення зовнішніх інвесторів та підвищення ринкової вартості установи.

Нарощування капіталу має також важливе значення з точки зору розширення меж допустимого ризику, який банк може взяти на себе. Це особливо актуально в умовах підвищеної конкуренції, де саме операції з вищим рівнем ризику потенційно приносять вищу норму прибутковості. У цьому контексті банку доцільно запроваджувати інструменти точкового аналізу ризику та диверсифікації активів задля підтримання балансу між прибутковістю та надійністю.

Таким чином, підвищення рівня рентабельності капіталу АТ «ПУМБ» у 2022–2024 роках має базуватися не лише на технічних заходах фінансового менеджменту, а й на стратегічному перегляді клієнтоорієнтованості, ризик-апетиту та структурного балансу джерел ресурсів банку.

Головним напрямом покращення ефективності фінансової роботи АТ «ПУМБ» в поточних умовах стало зміцнення системи контролю фінансових ризиків. Банк особливо зосереджується на ризиках ліквідності, кредитному та процентному ризику, запроваджуючи набір попереджувальних заходів, включаючи автоматизований контроль за ризик-апетитом.

Протягом 2022–2024 років банк показав здатність пристосовуватись до проблем воєнного періоду, забезпечуючи стійкість та прибутковість. У 2024 році

ПУМБ потрапив до числа лідерів за розміром чистого прибутку та сплачених податків, що показує результативність операційної моделі.

Ключовим фактором ефективності фінансового управління є активне управління капіталом: ПУМБ збільшує капітал через прибуток та зростання депозитної бази, забезпечуючи надійність залучених коштів. Паралельно банк продовжує розширювати кредитний портфель, що допомагає зменшувати ризик неплатежів.

Основними завданнями на найближчі роки повинні стати продовження цифровізації робочих процесів, розвиток аналітичної підтримки управлінських рішень та збільшення участі банку в державних програмах фінансування економіки, зокрема допомоги малому бізнесу та військовій промисловості.

Для збільшення прибутковості банк повинен продовжувати захисну стратегію з поступовим переходом до активного розвитку після покращення макроекономічної ситуації.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі розглянуто теоретичні основи та був проведений аналіз фінансової діяльності банківської установи, розроблені практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління формуванням та використанням капіталу, з урахуванням специфіки ринкових відносин в Україні та міжнародних стандартів. За результатами дослідження сформульовано такі висновки та пропозиції, що відображають вирішення завдань кваліфікаційної бакалаврської роботи відповідно до поставленої мети:

1. Фінансова діяльність відіграє фундаментальну роль у забезпеченні фінансової стабільності та здатності банку виконувати свої зобов'язання. Умови військового стану поставили перед банком нові завдання щодо зміцнення якісних параметрів капіталу, скорочення ризикових експозицій та підтримання високих стандартів достатності відповідно до вимог Національного банку України.

2. Аналіз динаміки фінансових показників за 2022–2024 роки демонструє вражаючі темпи відновлення діяльності банку. Рентабельність власного капіталу трансформувалася з негативного показника (-1,2%) до позитивних 13,6% у 2023 році та 11,95% у 2024 році. Ці результати підтверджують ефективність обраної стратегії пристосування до умов воєнної економіки, раціональне керування операційними витратами та фокусування на високоліквідних та дохідних активах.

3. Банк демонструє високу стійкість до зовнішніх негативних факторів, підтримуючи показники ліквідності та капітальної достатності на рівнях, які суттєво перевищують нормативні вимоги НБУ. Це забезпечує можливість активної участі у фінансуванні економіки та протистояння ризикам зовнішнього середовища. Варто особливо відзначити наявність надлишкової ліквідності протягом 2023–2024 років, що дозволяє банку зберігати операційну гнучкість та можливості для маневрування.

4. Створення інтегрованої системи управління ризиками відповідно до стандартів МСФЗ 9 стало одним із ключових досягнень банку. Система включає

регулярний моніторинг кредитних портфелів, всебічну оцінку кредитного ризику, застосування показника скоригованої на ризик прибутковості та формування резервів на основі моделі очікуваних кредитних втрат. Це забезпечує оптимальний баланс між прибутковістю та ризикованістю банківських операцій.

Цифрова трансформація стала основою конкурентоспроможності банку у сучасних умовах. Протягом 2023–2024 років більше 75% нових клієнтів залучаються через онлайн-канали, а мобільним застосунком користується понад 1,9 мільйона осіб. Ці показники свідчать про кардинальну перебудову бізнес-моделі та успішну орієнтацію на обслуговування цифрово активної клієнтської аудиторії.

5. Дослідження виявило значний потенціал для подальшої оптимізації структури капіталу через зниження вартості залучених ресурсів. Заміщення дорогих міжбанківських запозичень стабільними депозитними коштами має критичне значення для підвищення загальної ефективності та зменшення негативного впливу на прибутковість банку.

Банк продемонстрував винятково високу адаптивність своєї стратегії управління ризиками в умовах воєнного стану. Модернізація скорингових моделей, удосконалення процедур внутрішнього контролю та підвищення якості кредитного портфеля дозволили знизити рівень проблемної заборгованості та підтримувати резерви на рівні, нижчому за середньогалузеві показники.

6. Порівняльний аналіз банківського сектору показує, що АТ «ПУМБ» у 2024 році займає провідні позиції за показниками рентабельності, поступаючись лише Райффайзен Банку, ПриватБанку та Укрсиббанку. Це підтверджує правильність обраної фінансової стратегії та високий професійний рівень управлінської команди.

Аналіз волатильності прибутковості показує, що коливання ROE у межах 8,11% протягом досліджуваного періоду 2022–2024 років, незважаючи на певну нестабільність результатів, одночасно вказує на наявність резервів для стабілізації через оптимізацію структури активів та нарощування доходів від основної банківської діяльності.

7. Запропоновані у третьому розділі рекомендації націлені на подолання ключових чинників, які стримують фінансову результативність банку, та формують підґрунтя для його стабільного розвитку в умовах значної макроекономічної нестабільності. Реалізація стратегії зниження фінансових ризиків надасть банку можливість удосконалити кредитну політику, поліпшити якість клієнтського сервісу та скоротити обсяг проблемних активів. Застосування диференційованого підходу до ризик-аналізу і фокусування на реальній кредитоспроможності позичальників сприятиме зменшенню потреб у резервуванні, що вивільнить додатковий прибуток для розширення активних операцій.

8. Перебудова структури капіталу забезпечить зниження вартості ресурсів через досягнення оптимального співвідношення між власними і залученими коштами, що безпосередньо позначиться на скороченні процентних витрат. Таке збалансоване управління не тільки посилить фінансову стабільність установи, але й забезпечить більшу маневреність у фінансуванні нових бізнес-напрямів. Скорочення частки дорогих міжбанківських зобов'язань і поступове нарощування стійкої депозитної бази дозволить покращити співвідношення ризику та доходності, а також підвищити довіру клієнтів до ПУМБ як до надійного фінансового партнера.

Водночас підвищення прибутковості капіталу за рахунок модернізації активної структури, збільшення частки високомаржинальних продуктів та орієнтації на дохідне кредитування фізичних і юридичних осіб забезпечить банку стабільне джерело власного фінансування. Це набуває особливої важливості в сучасних умовах, коли потреби в капіталі зростають, а можливості зовнішнього запозичення залишаються обмеженими. Підвищення доходності також дозволить банку зміцнити ринкові позиції, стати привабливішим для потенційних інвесторів та покращити ринкову капіталізацію в середньостроковій перспективі.

9. У підсумку, реалізація зазначених рекомендацій сприятиме формуванню ефективної системи управління фінансовими потоками, посиленню конкурентних позицій банку, підвищенню операційної ефективності, а також

покращенню показників дохідності та платоспроможності. Це дасть змогу ПУМБ не лише зберегти позиції серед лідерів вітчизняного банківського ринку, але й активно долучитися до фінансування української економіки в процесі її поступового післявоєнного відновлення.

Проведене дослідження створює надійну аналітичну базу для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо підвищення ефективності фінансової діяльності банку. Особливо це стосується завдань нарощування рентабельності капіталу, забезпечення стійкої ліквідності, модернізації інструментів управління ризиками та вдосконалення політики формування та використання капітальних ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: Finalising post-crisis reforms. 2017. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf> (дата звернення: 18.03.2025).
2. Національний банк України. Постанова № 351 «Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику» від 30.06.2016. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_30062016_351 (дата звернення: 20.03.2025).
3. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf (дата звернення: 22.03.2025).
4. Національний банк України. Банки успішно виконали другий етап переходу на нову структуру капіталу. 17.01.2025. URL: <https://bank.gov.ua/news/all/banki-uspishno-vikonali-drugiy-etap-perehodu-na-novu-strukturu-kapitalu> (дата звернення: 25.03.2025).
5. Мороз А. М. Банківські операції : підручник / А. М. Мороз, М. І. Савлук, М. Ф. Пуховкіна. К. : КНЕУ, 2002. 598 с.
6. Банківська енциклопедія / за ред. А. М. Мороза. К. : Українська енциклопедія, 2006. 680 с.
7. Банківський капітал: види та характеристика. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/bank/13013/> (дата звернення: 28.03.2025).
8. Закон України «Про банки і банківську діяльність» (ред. від 10.01.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 30.03.2025).
9. Постанова НБУ № 49 від 25.04.2024 р. «Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів НБУ». URL: https://bank.gov.ua/legislation/Resolution_2024_49 (дата звернення: 02.04.2025).

10. НБУ. Financial Stability Report. December 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf (дата звернення: 05.04.2025).
11. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III Monitoring Report. March 2024. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d592.pdf> (дата звернення: 08.04.2025).
12. European Banking Authority. Risk Dashboard – Q4 2024. URL: <https://www.eba.europa.eu/risk-analysis-and-data/risk-dashboard> (дата звернення: 10.04.2025).
13. Постанова Правління НБУ № 23 від 25.01.2012 «Про затвердження Положення про порядок формування та використання резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0023500-12> (дата звернення: 12.04.2025).
14. Дубовик О. В. Маркетинг у банку : навч. посіб. / О. В. Дубовик, С. М. Бойко, М. А. Вознюк, Т. Д. Грінченко. 2-ге вид. К. : Алерта, 2007. 275 с.
15. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: International regulatory framework for banks (consolidated version, 2024). URL: https://www.bis.org/basel_framework/ (дата звернення: 15.04.2025).
16. Національний банк України. Огляд банківського сектору. Листопад 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-11.pdf (дата звернення: 18.04.2025).
17. Національний банк України. Постанова № 163 «Про організацію процесу управління ризиками в банках України» від 20.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0163500-23> (дата звернення: 20.04.2025).
18. McKinsey & Company. Global Banking Annual Review 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review> (дата звернення: 22.04.2025).
19. European Banking Authority. Guidelines on ICAAP and ILAAP information (EBA/GL/2019/02). URL: <https://www.eba.europa.eu/guidelines-icaap-and-ilaap-information> (дата звернення: 25.04.2025).

20. ЄЦБ. Enhanced supervisory assessment of ICAAPs in 2025. Supervisory Newsletter, 14.05.2025. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/supervisory-newsletters/newsletter/2025/html/ssm.nl250514_2.en.html?utm_source (дата звернення: 28.04.2025).
21. PwC Ukraine. Banking Sector Overview 2024. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/publications/banking-sector-overview-2024.pdf> (дата звернення: 28.04.2025).
22. International Monetary Fund. Bank Profits and Bank Taxes in the EU. WP/24/143, 2024. URL: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WP/2024/English/wpiea2024143-print-pdf.ashx> (дата звернення: 30.04.2025).
23. Dragon Capital. Ukraine's 2025 Economic Forecast: GDP Growth, Inflation, Ongoing War. 09.12.2024. URL: <https://dragon-capital.com/media/our-comments/ukraines-2025-economic-forecast-gdp-growth-inflation-ongoing-w/> (дата звернення: 03.05.2025).
24. Кузьмич С. В. Ризик-менеджмент у банках України: сучасні підходи / С. В. Кузьмич. Вісник НБУ. 2024. № 4. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=75604 (дата звернення: 05.05.2025).
25. Національний банк України. Методичні рекомендації щодо управління ліквідністю та фондуванням у банках. 2024. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 08.05.2025).
26. Ostrovskaya O. Return on equity determinants in commercial banks / O. Ostrovskaya. *Economics and Finance*. 2024. № 6. URL: <https://econfinancejournal.com> (дата звернення: 10.05.2025).
27. Кириленко А. О. Оптимізація структури пасивів банку за концепцією ALM / А. О. Кириленко. *Banking*. 2023. № 2. URL: <https://bankingjournal.org.ua> (дата звернення: 12.05.2025).

28. Fitch Ratings. Rating Report: FUIB. 19.12.2024. URL: https://about.pumb.ua/storage/rating/Fitch_FUIB_Dec2024.pdf (дата звернення: 15.05.2025).

29. Novak Y. Efficiency of capital structure optimization in Ukrainian banks / Y. Novak. *Journal of Central Banking*. 2023. Vol. 15(2). URL: <https://journal-cb.com> (дата звернення: 17.05.2025).

30. Шварц О. В. Інтегроване управління активами і пасивами як філософія управління сучасним банком / О. В. Шварц. *Вісник КНЕУ*. 2011. № 4. С. 124-132.

31. Димов О. Інтегроване управління активами та пасивами банку / О. Димов. СумДУ, 2018. 156 с.

32. Розвиток підходів до управління активами і пасивами банку. Фінансовий менеджмент у банку (електронний навчальний модуль). BukLib.net, 2024. URL: <https://buklib.net/books/33143/> (дата звернення: 19.05.2025).

33. Дроботя Я. А. Управління капіталом комерційного банку: інтеграція ALM та ICAAP / Я. А. Дроботя, М. Ю. Телятник. *Economy & Society*. 2021. № 31. С. 73–80. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/677/650> (дата звернення: 21.05.2025).

34. Basel Committee on Banking Supervision. Core Principles for Effective Banking Supervision. April 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Core_Principles_for_effective_banking_supervision-April_2024_ua.pdf (дата звернення: 23.05.2025).

35. Фещенко М. С. Управління капіталом банку як складова системи забезпечення стабільності банківського сектору : магістерська робота / М. С. Фещенко. Запорізька політехніка, 2017. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1f0065f7-5711-4ea2-a252-2da9fcda4531/content> (дата звернення: 25.05.2025).

36. Національний банк України. Постанова Правління № 86 від 17.07.2024 р. (буфери капіталу). URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 27.05.2025).

37. Mazur I. Banking System of Ukraine: Development and Challenges / I. Mazur, V. Shapiro. Kyiv : KNEU, 2021. 384 p.

38. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.05.2025).
39. Гусак Л. І. Банківські ризики: оцінювання, управління, мінімізація / Л. І. Гусак, А. О. Беляєва. Харків : Фінанси і статистика, 2022. 288 с.
40. National Bank of Ukraine. Banking Sector Review Q1 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banks_Review_2024-Q1.pdf (дата звернення: 15.03.2025).
41. European Banking Authority. Risk Dashboard Q4 2023. URL: <https://www.eba.europa.eu> (дата звернення: 16.03.2025).
42. Fitch Ratings. Ukraine Banking Sector Update 2023. URL: <https://www.fitchratings.com> (дата звернення: 17.03.2025).
43. Єпіфанов А. О. Банківський менеджмент : навчальний посібник / А. О. Єпіфанов, О. В. Васюренко, І. І. Дяконова та ін. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2013. 498 с.
44. Мороз А. М. Банківська система України : підручник / А. М. Мороз, О. І. Лаврушин. К. : КНЕУ, 2014. 512 с.
45. Карпова О. І. Управління фінансовою стійкістю банку : монографія / О. І. Карпова. К. : КНЕУ, 2016. 336 с.
46. Національний банк України. Показники діяльності банків України (2022–2024). URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-sector-financial> (дата звернення: 18.03.2025).
47. АТ «ПУМБ». Офіційний сайт банку. Інформація для інвесторів та звітність. URL: <https://about.pumb.ua> (дата звернення: 19.03.2025).
48. АТ «ПУМБ». Політика корпоративного управління. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/корпоративне%20управління__політика%20освк.pdf (дата звернення: 20.03.2025).
49. Чухно А. А. Управління банківськими ризиками : навчальний посібник / А. А. Чухно, А. Ю. Семеног. К. : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
50. Коваленко В. В. Фінансова стійкість банківської системи: стратегічний підхід / В. В. Коваленко. К. : КНЕУ, 2017. 432 с.

51. Азоєв Г. Л. Конкурентні переваги банку: організаційно-економічні аспекти / Г. Л. Азоєв. М. : Дело, 2005. 320 с.
52. Панченко І. М. Управління фінансовою діяльністю банку : підручник / І. М. Панченко, Л. О. Примостка, Т. І. Кириєвич. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 486 с.
53. Бланк І. А. Управління прибутком банку / І. А. Бланк. К. : Ніка-Центр, 2013. 544 с.
54. Дзюблик О. Є. Фінансова стійкість банків : монографія / О. Є. Дзюблик, І. О. Василик. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/525/1/finansova_stiyk_bankiv_dzublyck.pdf (дата звернення: 22.03.2025).
55. Власюк О. С. Корпоративна культура у банках: роль і перспективи / О. С. Власюк. Ужгород : УжНУ, 2021. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/47144/1/korporativna_kultura_u_bankakh.pdf (дата звернення: 23.03.2025).
56. Фінансова звітність АТ «ПУМБ» за 2022 рік. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/фінансова%20звітність__pervyj_ukrainskij_mezhdunarodnyj_bank_godovoj_otchet2022.pdf?v=636058640576323612 (дата звернення: 10.05.2025).
57. Фінансова звітність АТ «ПУМБ» за 2023 рік. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/фінансова%20звітність__pervyj_ukrainskij_mezhdunarodnyj_bank_godovoj_otchet2023.pdf?v=636058640576323612 (дата звернення: 10.05.2025).
58. Фінансова звітність АТ «ПУМБ» за 2024 рік. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/фінансова%20звітність__pervyj_ukrainskij_mezhdunarodnyj_bank_godovoj_otchet2024.pdf?v=636058640576323612 (дата звернення: 10.05.2025).
59. Kulish G. Formation of the resource base of banking institutions during / G. Kulish, V. Chepka, K. Shcherbak. *Economies' Horizons*. 2025. № 2 (31). P. 136–146. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(31\).2025.330818](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.330818).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Основні положення стандартів капіталу та ліквідності
згідно Базель III

Регулятивний елемент	Пропонована вимога
1	2
Звичайний власний капітал (CET1)	Звичайний власний капітал (Common Equity Tier 1) є основним елементом капіталу банку, що має найвищу якість. Він включає статутний капітал, емісійний дохід, нерозподілений прибуток, резерви, за вирахуванням нематеріальних активів та відстрочених податкових активів. Мінімальна вимога до CET1 становить 4,5% зважених за ризиком активів. Це базова лінія капіталу, яка повинна покривати поточні та очікувані ризики банку.
Капітал першого порядку (Tier 1 Capital)	Загальний капітал першого порядку (Tier 1) включає CET1 і додатковий капітал першого порядку (наприклад, незвичайні привілейовані акції). Мінімальна вимога становить 6% від зважених за ризиком активів. Цей капітал слугує для забезпечення довгострокової фінансової стійкості банку та його здатності абсорбувати збитки. Tier 1 також використовується у розрахунку коефіцієнта фінансового левериджу.
Сукупний капітал (Total Capital = Tier 1 + Tier 2)	Мінімальна вимога до загального капіталу становить 8%. Капітал другого порядку (Tier 2) включає субординований борг, переоцінені резерви, інші інструменти з обмеженим строком. Tier 2 є допоміжним джерелом покриття ризиків та може використовуватися лише в межах 2% для досягнення загального нормативу.
Буфер консервації капіталу (Capital Conservation Buffer)	Встановлюється на рівні 2,5% до CET1 і є обов'язковим. Він призначений для накопичення капіталу в періоди зростання, який можна буде використати у разі фінансової нестабільності. У разі порушення цього нормативу банк підпадає під обмеження щодо розподілу прибутку (виплата дивідендів, бонусів, зворотний викуп акцій). Разом з CET1 забезпечує сумарний рівень не менше 7%.
Контрциклічний буфер капіталу (Countercyclical Buffer)	Додатковий буфер, що варіюється в межах 0–2,5% CET1, встановлюється національним регулятором залежно від фази економічного циклу. У періоди надмірного кредитного зростання регулятор може активізувати цей буфер. В Україні станом на 2024 рік цей буфер дорівнює 0%, але його запровадження можливе. Він додається до вимог до CET1, що збільшує загальні капітальні вимоги до банку.
Буфер системної важливості (Systemic Risk Buffer / D-SIB Buffer)	Передбачений для банків, які визнані системно важливими для національної фінансової системи. В Україні НБУ встановив додатковий буфер до 1% для окремих банків, зокрема для АТ «ПУМБ» — 1%. Цей буфер додається до вимог по CET1 та консервації. Його мета – гарантувати стійкість банку у разі системного шоку.

Продовження таблиці А.1

Коефіцієнт фінансового левериджу (Leverage Ratio)	Це співвідношення капіталу Tier 1 до сукупних активів банку (включаючи позабалансові зобов'язання), без урахування ризиків. Мінімальна вимога — 3%. Його мета – обмежити надмірне використання позикових коштів та сприяти фінансовій стабільності банку. Він є обов'язковим у ЄС, США та більшості країн G20 з 2023 року.
Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR – Liquidity Coverage Ratio)	Визначає, чи має банк достатньо високоліквідних активів для покриття чистого відтоку коштів протягом 30 днів у разі стресової ситуації. Вимога — не менше 100%. В Україні LCR був повністю імплементований з 2019 року. Його дотримання є обов'язковим для банківських установ.
Коефіцієнт стабільного фінансування (NSFR – Net Stable Funding Ratio)	Забезпечує наявність стабільних джерел фінансування активів банку на період одного року. Мінімальне значення — 100%. Запроваджено в Україні в 2021 році. Він запобігає надмірній залежності банків від короткострокових зобов'язань і посилює стабільність фінансової структури.
Капітал третього рівня (Tier 3 Capital)	Цей вид капіталу був офіційно ліквідований у межах Базель III. Раніше він використовувався для покриття ринкових ризиків, однак через його недостатню якість більше не визнається в системі банківського регулювання. Ризики тепер повинні покриватися лише за рахунок CET1 або Tier 1.
Загальний мінімальний рівень капіталу з буферами	З урахуванням буфера консервації (2,5%), контрциклічного буфера (до 2,5%) та буфера системної важливості (до 1%), банк повинен володіти загальним обсягом капіталу на рівні 10,5–13%. При цьому не менше 7% повинно припадати саме на CET1. Такий підхід зміцнює стабільність банківської системи в довгостроковій перспективі.

Джерело: розроблено автором на основі [1; 15]

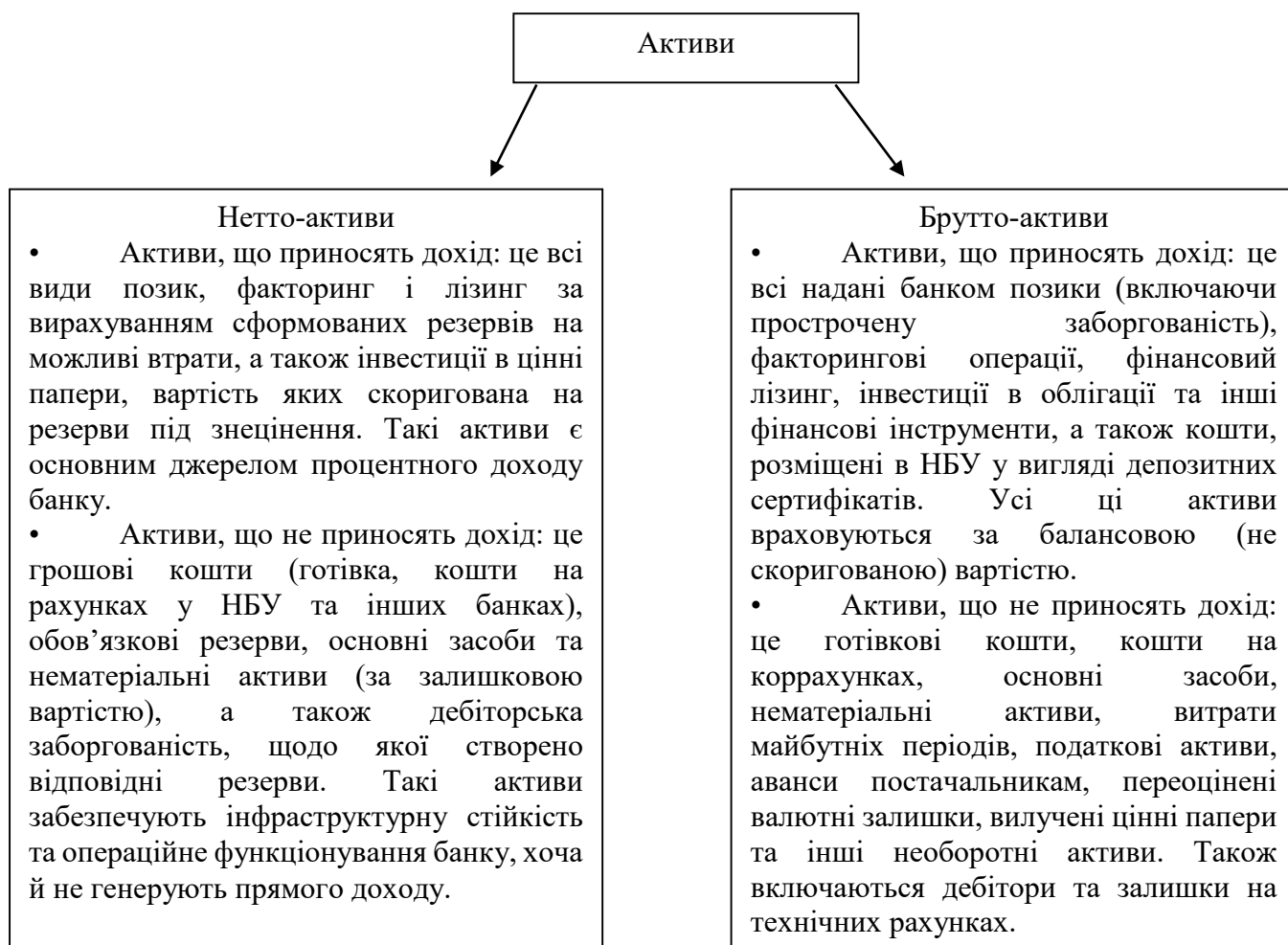


Рисунок Б.1 – Структура активів банку

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Таблиця В.1 – Розподіл активів за ступенем ризику

Група	Актив	Ступінь ризику
1	2	3
I	- Готівкові кошти; - Банківські метали; - Кошти на кореспондентських рахунках у НБУ; - Боргові цінні папери, емітовані органами державної влади, що рефінансуються НБУ, у всіх портфелях банку (торговому, на продаж, до погашення); - Боргові цінні папери НБУ у портфелях на продаж та до погашення; - Нараховані доходи за такими цінними паперами; - Зобов'язання з кредитування без ризику (наприклад, з покриттям 100% заставою або державною гарантією); - Валюта та банківські метали до отримання за опціонними контрактами з метою хеджування; - Облігації ДІУ, розміщені під гарантії КМУ; - Кредити, надані МБРР, ЄБРР, МФК; - Кредити під державні гарантії, надані головним розпорядникам коштів бюджету.	0%
II	- Короткострокові та довгострокові кредити, надані органам державної влади; - Нараховані доходи за такими кредитами.	10%
III	- Боргові цінні папери органів місцевого самоврядування (що рефінансуються НБУ або ні) у всіх портфелях банку; - Нараховані доходи за ними; - Кошти до запитання в банках з рейтингом інвестиційного класу; - Депозити овернайт, короткострокові депозити, нараховані доходи за ними; - Кредити овернайт, овердрафт та інші короткострокові кредити, надані банкам з інвестрейтингом; - Валюта та банківські метали, куплені за спот-контрактами у банках інвесткласу.	20%
IV	- Іпотечні кредити фізичним особам, що входять до іпотечного покриття облігацій, емітованих фінансовими установами з державною участю (>50%), за умови документально підтвердженої платоспроможності позичальника (кошти не пов'язані із заставою); - Нараховані доходи за такими кредитами.	35%
V	- Кошти до запитання в банках, що не належать до інвесткласу; - Нараховані доходи за ними; - Депозити овернайт, інші коротко- та довгострокові депозити в таких банках; - Гарантійні депозити в інших банках (покриті); - Короткострокові та довгострокові кредити органам місцевого самоврядування; - Валюта та банківські метали, куплені за форвардними контрактами або спот у банках не інвесткласу;	50%

Продовження таблиці В.1

1	2	3
	- Активи до отримання, хеджовані процентні доходи, витрати майбутніх періодів; - Іпотечні кредити фізичним особам у нацвалюті, повністю забезпечені житлом, яке належить позичальнику (без обмежень); - Іпотечні облігації держбанків та нараховані доходи за ними.	
VI	- Прострочені нараховані доходи за коштами в банках; - Прострочені доходи за кредитами органам влади; - Строкові депозити в банках, що не належать до інвесткласу (та їх прострочення); - Кредити овердрафт, репо, інші кредити банкам не інвесткласу; - Довгострокові кредити банкам; - Нараховані доходи за кредитами банкам; - Фінансовий лізинг для банків; - Кредити суб'єктам господарювання, включаючи прострочення та доходи; - Кредити фізичним особам, включаючи прострочення та доходи; - Акції та інші цінні папери з нефіксованим доходом у портфелях банку; - Корпоративні боргові папери, нараховані/прострочені доходи за ними; - Основні засоби, товарно-матеріальні цінності, інші активи банку; - Зобов'язання за гарантіями, акредитивами, андеррайтинг, інші умовні зобов'язання.	

Джерело: розроблено автором на основі [2; 17]

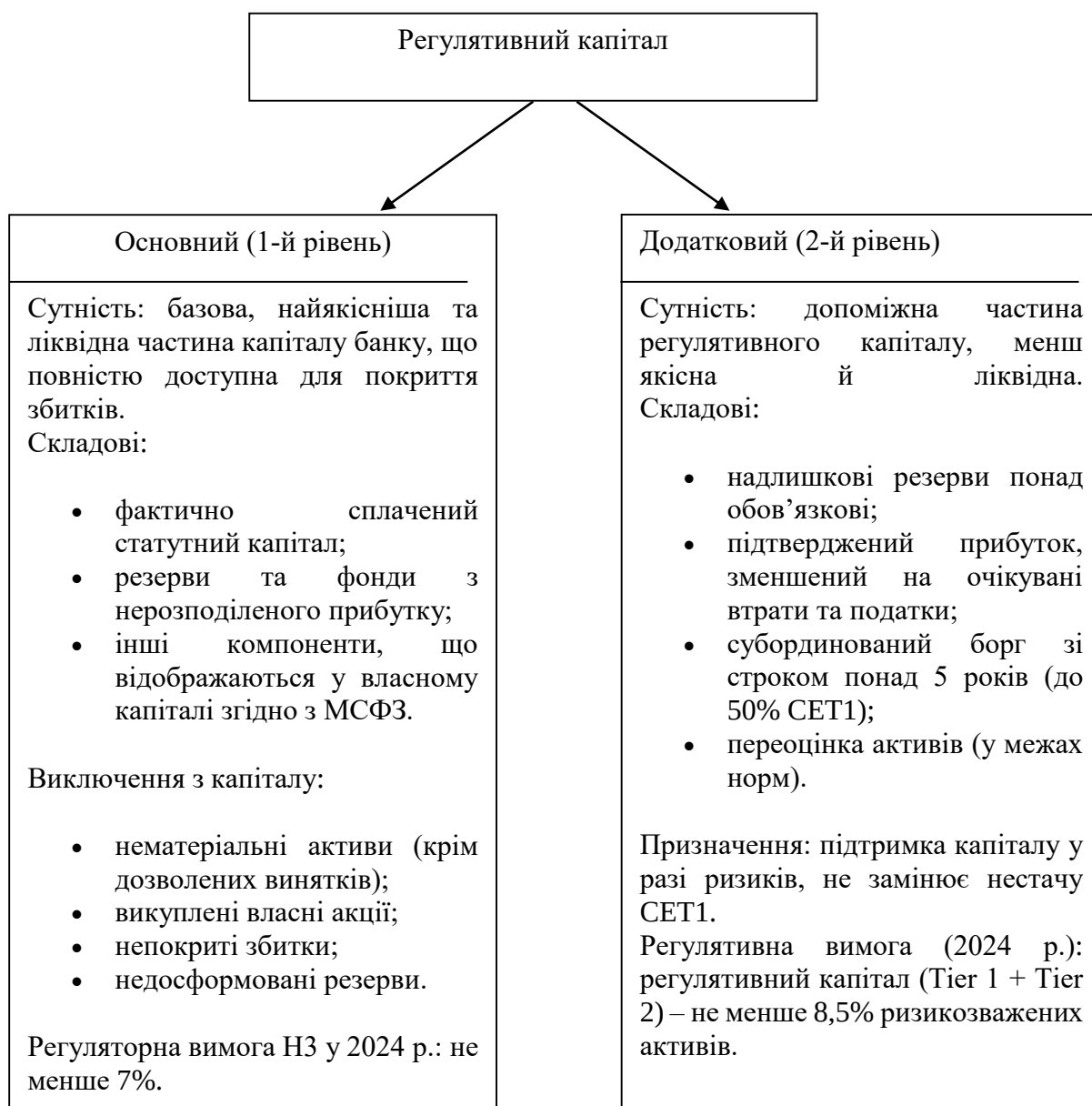


Рисунок Д.1 Складові регулятивного капіталу

Джерело: розроблено автором на основі [4; 6]

Додаток Ж

Таблиця Ж.1 – Кредитна якість за категоріям активів АТ «ПУМБ»
протягом 2022-2024 рр., грн.

Категорія активів	Високий рейтинг	Стандартний рейтинг	Нижче стандартного	Відсутність рейтингу	Прострочені / знецінені	Всього
1	2	3	4	5	6	7
2022 рік						
Грошові кошти та їх еквіваленти						
Поточні рахунки в інших кредитних установах	-	-	-	4 789 000	-	4 789 000
Строкові депозити до 90 днів	-	-	-	7 581 000	-	7 581 000
Разом	-	-	-	12 370 000	-	12 370 000
Заборгованість кредитних установ	-	-	-	-	386 900	386 900
Кредити клієнтам						
Великі підприємства	9 860 601	18 162 934	3 128 147	-	1 533 682	32 685 364
Малі підприємства	1 293 000	2 018 000	559 000	-	621 000	4 492 000
Фізичні особи	278 000	872 000	110 000	-	1 675 000	2 934 000
Мікро-підприємства	104 000	127 000	92 000	-	183 000	506 000
Разом	11 558 601	21 169 934	3 892 247	-	4 012 682	40 633 464
Інвестиційні цінні папери						
За справедливою вартістю	5 379 000	-	-	-	-	5 379 000
Утримувані до погашення	2 676 000	-	-	-	-	2 676 000
Разом	8 055 000	-	-	-	-	8 055 000
Всього	-	-	-	-	-	61 446 364
2023 рік						
Грошові кошти та їх еквіваленти						
Поточні рахунки в інших кредитних установах	-	-	-	3 970 000	-	3 970 000
Строкові депозити до 90 днів	-	-	-	7 310 000	-	7 310 000

Разом	-	-	-	11 280 000	-	11 280 000
-------	---	---	---	------------	---	------------

Продовження таблиці Ж.1

1	2	3	4	5	6	7
Заборгованість кредитних установ	-	-	-	-	312 000	312 000
Кредити клієнтам						
Великі підприємства	16 024 363	20 201 017	3 089 212	-	1 149 152	40 463 744
Малі підприємства	1 890 000	2 330 000	487 000	-	512 000	5 212 000
Фізичні особи	310 000	956 000	134 000	-	1 498 000	2 899 000
Мікро-підприємства	132 000	178 000	100 000	-	167 000	577 000
Разом	18 461 363	23 660 017	3 800 212	-	3 326 152	49 247 844
Інвестиційні цінні папери						
За справедливою вартістю	6 244 000	-	-	-	-	6 244 000
Утримувані до погашення	2 778 000	-	-	-	-	2 778 000
Разом	9 022 000	-	-	-	-	9 022 000
Всього	-	-	-	-	-	61 852 044
2024 рік						
Грошові кошти та їх еквіваленти						
Поточні рахунки в інших кредитних установах	-	-	-	4 120 000	-	4 120 000
Строкові депозити до 90 днів	-	-	-	5 750 000	-	5 750 000
Разом	-	-	-	9 870 000	-	9 870 000
Заборгованість кредитних установ	-	-	-	-	301 500	301 500
Кредити клієнтам						
Великі підприємства	17 093 702	26 776 384	3 835 042	-	825 668	48 530 796
Малі підприємства	2 140 000	2 780 000	612 000	-	473 000	6 006 000
Фізичні особи	326 000	1 030 000	165 000	-	1 414 000	2 935 000
Мікро-підприємства	160 000	219 000	116 000	-	134 000	629 000
Разом	19 823 702	30 844 484	4 723 042	-	2 846 668	58 237 896
Інвестиційні цінні папери						
За справедливою вартістю	7 021 000	-	-	-	-	7 021 000
Утримувані до погашення	3 124 000	-	-	-	-	3 124 000
Разом	10 145 000	-	-	-	-	10 145 000

Всього	-	-	-	-	-	78 494 496
---------------	---	---	---	---	---	-------------------

Джерело: розроблено автором на основі [46-47]

Додаток И

Таблиця И.1 – Основні показники діяльності банків України, млн.грн.

№	Назва показника	01.01. 2022 рік	01.01. 2023 рік	01.01. 2024 рік
1	Кількість банків за Реєстром	69	67	65
2	Виключено з Державного реєстру банків за рік	1	2	2
3	Кількість банків, що знаходяться у стадії ліквідації	22	23	24
4	Кількість банків, які мають банківську ліцензію	67	65	63
4.1	з них: з іноземним капіталом	17	17	16
4.2	у т.ч. зі 100% іноземним капіталом	14	14	13
5	Частка іноземного капіталу в статутному капіталі банків, %	31,6	29,4	28,1
	АКТИВИ			
6	Активи банків (не скориговані)	111 974	153 335	186 583
6.1	Готівкові кошти та банківські метали	6 845	7 982	9 202
6.2	Кошти в Національному банку України	8 765	9 267	10 390
6.3	Кореспондентські рахунки в інших банках	6 230	6 834	7 503
6.4	Кредити, надані клієнтам	47 944	59 475	73 224
6.4.1	з них: суб'єктам господарювання	40 916	46 478	54 385
6.4.2	з них: фізичним особам	21 987	12 997	19 204
6.5	Довгострокові кредити	29 110	34 392	42 116
6.6	з них: довгострокові кредити юрособам	25 374	30 820	37 305
6.7	Прострочена заборгованість за кредитами	7 344	5 417	4 932
6.8	Вкладення в цінні папери	12 543	21 881	25 316
6.9	Резерви під активні операції	-9 154	-7 417	-6 482
	ПАСИВИ			
7	Пасиви, усього	100 278	138 639	164 390
7.1	Капітал	11 696	14 696	22 193
7.1.1	з нього: зареєстрований статутний капітал	4 777	4 778	4 779
7.2	Частка капіталу в пасивах, %	11,7	10,6	13,5
7.3	Зобов'язання банків	88 582	123 943	142 197
7.3.1	з них: кошти суб'єктів господарювання	57 235	78 872	99 001
7.3.2	з них: строкові кошти юросіб	29 444	42 162	48 720
7.3.3	кошти фізичних осіб	27 982	47 671	55 148
7.3.4	з них: строкові кошти фізосіб	18 346	32 402	39 803
	Довідково:			
8	Регулятивний капітал	11 822	14 697	16 997
9	Достатність (адекватність) регулятивного капіталу (H2), %	17,1	16,5	18,3
	Фінансові результати			
10	Доходи	33 214	37 022	44 119
11	Витрати	35 462	38 794	42 051
12	Результат діяльності	-2 248	-1 772	2 068
13	Рентабельність активів, %	-0,9	-0,6	1,1
14	Рентабельність капіталу, %	-3,1	-2,4	5,4
15	Чиста процентна маржа, %	3,72	3,93	4,26
16	Чистий спред, %	3,21	3,40	3,65

Джерело: розроблено автором на основі [46; 47]

Таблиця К.1 – Зміни, що відбулися в капіталі АТ «ПУМБ» протягом 2022-2024 рр., тис.грн.

Балансові показники	31.12.2022	31.12.2023	Відсоток зміни, %	Частка зміни	31.12.2024	Відсоток зміни до 2023 року, %	Частка зміни до 2023 року	Відсоток зміни до 2022 року, %	Частка зміни до 2022 року
Активи	153 335	186 583	+21,68	+33 248	204 700	+9,71	+18 117	+33,50	+51 365
Заборгованість кредитних установ	386,9	301,5	-22,07	-85,4	289,8	-3,88	-11,7	-25,10	-97,1
Кредити клієнтам	59 475	73 224	+23,12	+13 749	81 040	+10,67	+7 816	+36,26	+21 565
Зобов'язання перед кредитними установами	312,0	301,5	-3,37	-10,5	289,8	-3,88	-11,7	-7,12	-22,2
Зобов'язання перед клієнтами	126 543	148 149	+17,07	+21 606	159 735	+7,82	+11 586	+26,23	+33 192
Субординовани й борг	1 152	1 233	+7,03	+81	1 427	+15,74	+194	+23,89	+275
Статутний капітал	4 778	4 778	0,00	0	4 779	+0.02	+1	+0,02	+1
Усього капітал	14 696	22 193	+51,08	+7 497	26 334	+18,63	+4 141	+79,23	+11 638

Джерело: розроблено автором на основі [46-47]

Таблиця Л.1 – Аналіз консолідованого звіту про фінансовий стан АТ «ПУМБ» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показник	2022 рік	Частка у загальному обсязі 2022, %	2023 рік	Частка 2023, %	2024 рік	Частка 2024, %	Відносна зміна до 2022, %	Абсолютна зміна до 2022	Відносна зміна до 2023, %	Абсолютна зміна до 2023	Зміна до 2022, %	Абс. зміна до 2022
Активи	153 335	100.0	186 583	100.0	204 700	100.0	+21.7	+33 248	+9.7	+18 117	+33.5	+51 365
Грошові кошти та їх еквіваленти	12 370	8.1	11 280	6.0	9 870	4.8	-8.8	-1 090	-12.5	-1 410	-20.2	-2 500
Заборгованість кредитних установ	386.9	0.3	301.5	0.2	289.8	0.1	-22.1	-85.4	-3.9	-11.7	-25.1	-97.1
Кредити клієнтам	59 475	38.8	73 224	39.2	81 040	39.6	+23.1	+13 749	+10.7	+7 816	+36.3	+21 565
Інвестиційні цінні папери	8 055	5.3	9 022	4.8	10 145	5.0	+12.0	+967	+12.4	+1 123	+25.9	+2 090
Основні засоби	2 381	1.6	2 577	1.4	2 740	1.3	+8.2	+196	+6.3	+163	+15.1	+359
Нематеріальні активи	507	0.3	563	0.3	579	0.3	+11.0	+56	+2.8	+16	+14.2	+72
Зобов'язання	138 639	90.4	164 390	88.1	176 673	87.0	+18.6	+25 751	+7.5	+12 283	+27.5	+38 034
Капітал	14 696	9.6	22 193	11.9	26 334	13.0	+51.1	+7 497	+18.6	+4 141	+79.2	+11 638

Джерело: розроблено автором на основі [56-58]

Таблиця М.1 – Динаміка активів банку АТ «ПУМБ» за 2022–2024 роки,
тис.грн.

№	Назва показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Динаміка 2023/2022 року	Динаміка 2024/2023 року	Динаміка 2024/2022 року
I	Активи банку	153 335	186 583	204 700	1,22	1,10	1,33
	Загальні активи (не скориговані на резерви)	162 489	194 940	212 588	1,20	1,09	1,31
1.	Готівкові кошти та банківські метали	6 845	7 982	9 202	1,17	1,15	1,34
2.	Кошти в Національному банку України	8 765	9 267	10 390	1,06	1,12	1,19
3.	Кореспондентські рахунки в інших банках	6 230	6 834	7 503	1,10	1,10	1,20
4.	Кредити надані	59 475	73 224	81 040	1,23	1,11	1,36
4.1	з них: кредити суб'єктам господарювання	46 358	55 387	60 396	1,19	1,09	1,30
4.2	з них: кредити фізичним особам	13 117	17 837	20 644	1,36	1,16	1,57

Джерело: розроблено автором на основі [46-47]

Таблиця Н.1 – Консолідований звіт про рух грошових коштів АТ «ПУМБ»
за 2022-2024 рр., тис. грн.

Назва показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Рух грошових коштів у процесі операційної діяльності			
Проценти та комісії отримані	7 781 747	8 446 537	9 182 071
Проценти та комісії сплачені	-2 584 737	-2 733 872	-2 914 442
Прибутки за мінусом збитків від операцій з іноземними валютами та цінними паперами	124 701	136 983	145 456
Інші операційні доходи отримані	48 636	62 556	66 752
Витрати на персонал	-1 376 364	-1 490 244	-1 558 490
Інші операційні та адміністративні витрати	-855 008	-926 639	-945 289
Рух грошових коштів до змін в операційних активах та зобов'язаннях	2 880 975	3 269 321	3 469 658
Чисте збільшення / зменшення операційних активів	2 095 553	-1 752 154	-2 362 883
Чисте збільшення / зменшення операційних зобов'язань	615 552	1 197 655	1 612 495
Чисті грошові кошти використані у операційній діяльності до податку на прибуток	5 592 080	2 714 812	2 719 270
Податок на прибуток сплачений	-56 473	-123 359	-147 330
Чисті грошові кошти використані у операційній діяльності	5 535 607	2 591 453	2 571 940
Рух грошових коштів у процесі інвестиційної діяльності			
Придбання інвестиційних цінних паперів	-5 231 684	-583 521	-3 500
Продаж інвестиційних цінних паперів	1 019 519	1 598 665	1 332 480
Придбання основних засобів	-234 869	-238 047	-250 630
Придбання нематеріальних активів	-142 799	-162 651	-143 384
Придбання інвестиційної нерухомості	-27 017	-25 053	-27 423
Надходження від продажу основних засобів	22 580	51 506	16 813
Чисті грошові кошти використані у інвестиційній діяльності	-4 608 570	1 351 899	1 104 356
Рух грошових коштів у процесі фінансової діяльності			
Погашення заборгованості перед кредитними установами	-2 849 643	-13 318 007	-3 962 183
Викуп власних акцій / надходження від збільшення статутного капіталу	0	0	-5 333
Дивіденди сплачені	-688	-690	-688
Чисті грошові кошти використані у фінансовій діяльності	-2 850 331	-13 318 697	-3 968 204
Вплив курсових різниць на грошові кошти та їх еквіваленти	-11 985	12 317	-6 902
Чиста зміна грошових коштів та їх еквівалентів	66 121	390 972	279 190
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	46 464 416	59 713 269	62 241 029
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	59 713 269	62 241 029	65 032 000

Джерело: розроблено автором на основі [56-58]

Таблиця Н.2 – Консолідований звіт про прибутки та збитки АТ «ПУМБ» за 2022-2024 рр., тис. грн.

№	Стаття	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	Процентні доходи:			
	Кредити клієнтам	10 723 398	11 642 150	14 060 326
	Заборгованість кредитних установ	83 926	136 639	273 771
	Інвестиційні цінні папери	2 539 175	3 273 391	5 106 328
	Разом процентні доходи	13 346 499	15 052 180	19 440 425
2	Процентні витрати:			
	Заборгованість перед клієнтами	3 604 781	6 116 430	9 663 524
	Заборгованість перед кредитними установами	748 497	1 507 076	2 060 887
	Субординований борг	233 060	464 725	629 808
	Заборгованість перед НБУ	-	-	-
	Разом процентні витрати	4 586 338	8 088 231	12 354 219
3	Чисті процентні доходи	8 760 161	6 963 949	7 086 206
4	Резерв під зменшення корисності кредитів	-2 914 855	-1 530 189	-1 529 196
5	Чисті процентні доходи після резерву(3п.-4п.)	5 845 306	5 433 760	5 557 010
6	Комісійні доходи	3 205 014	3 935 528	4 467 644
7	Комісійні витрати	1 183 751	1 791 291	2 306 522
8	Чисті комісійні доходи	2 021 263	2 144 237	2 161 122
9	Інші доходи (вкл. прибутки/збитки від операцій з валютами та цінними паперами)	231 755	116 768	27 342
10	Інші операційні витрати (вкл. персонал, амортизація, адміністративні)	3 189 889	4 191 430	4 313 678
11	Прибуток до оподаткування(5п.+8п.+9п.-10п.)	4 908 435	3 503 335	3 431 796
12	Витрати з податку на прибуток	1 045 479	1 008 705	1 069 429
13	Чистий прибуток за рік	3 862 956	2 494 630	2 362 367

Джерело: розроблено автором на основі [56-58]