

**Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
Економічний факультет
Кафедра фінансів і кредиту**

**Банківський менеджмент в Україні: особливості та
перспективи розвитку**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконала:
здобувачка другого курсу, групи 272-1М
денної форми навчання
спеціальності 072 Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок
Волянська Віталіна
Віталіївна _____
Керівник:
доцент Кучерівська Софія
Степанівна _____

До захисту допущено:
протокол засідання кафедри № 6 від «02» грудня 2025 р.

В.о. зав. кафедри фінансів і кредиту
_____ доц. Бак Н.А.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ....	7
1.1. Суть і функції банківського менеджменту.....	7
1.2. Принципи, методи та інструменти управління діяльністю банків.....	11
1.3. Міжнародні стандарти банківського менеджменту.....	15
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ.....	23
2.1. Стан та тенденції розвитку банківської системи України.....	23
2.2. Аналіз ефективності управління фінансовими результатами в АТ КБ «ПриватБанк».....	29
2.3. Управління ризиками та дотримання регуляторних вимог НБУ.....	33
Висновки до розділу 2.....	38
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ.....	41
3.1. Вплив цифровізації на розвиток банківського менеджменту.....	41
3.2. Впровадження інноваційних технологій в управлінські процеси в АТ КБ «ПриватБанк».....	47
3.3. Адаптація українського банківського менеджменту до європейських стандартів.....	52
Висновки до розділу 3.....	55
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний банківський сектор України перебуває в періоді глибоких змін через внутрішні економічні виклики та глобальні тенденції цифровізації фінансових процесів. В умовах динамічного ринку, зростання конкуренції та підвищення ризиків ефективне управління банком стає ключовим фактором його стабільності та конкурентоспроможності.

Управління банком охоплює всі ключові сфери його діяльності - від стратегічного планування до контролю фінансових показників. Його якість безпосередньо впливає на прибутковість, стабільність і рівень довіри клієнтів. Удосконалення системи управління набуває особливого значення в умовах інтеграції України до європейського фінансового простору, впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління та активної цифрової трансформації банківських послуг.

АТ КБ «ПриватБанк», як системно важливий банк України, відіграє ключову роль у розвитку банківських технологій, електронних послуг та інноваційних підходів до управління. Досвід банку демонструє ефективні інструменти побудови управлінських структур і адаптації до змін ринкового середовища. Водночас актуальними залишаються питання підвищення якості управління ризиками, оптимізації управлінських процесів та зміцнення корпоративної культури.

Тому дослідження теоретичних і практичних аспектів управління банком на прикладі АТ КБ «ПриватБанк», а також виявлення його особливостей і перспектив розвитку є актуальним і має важливе практичне значення для вдосконалення систем управління в банківському секторі України.

Огляд літератури з теми дослідження. Питання теорії та практики банківського менеджменту висвітлені у працях зарубіжних учених: П. Роуза,

Ф. Мишкіна, Дж. Сінкі, Дж. Ван Хорна, Д. Сандерса, які досліджували механізми управління банківськими ризиками, фінансову стратегію та ефективність менеджменту у банківській сфері.

Серед вітчизняних дослідників вагомий внесок у розвиток теорії банківського управління зробили О. Дзюблюк, В. Кравець, І. Лютий, О. Васюренко, Л. Примостка, С. Науменкова, Н. Шелудько. Їхні роботи присвячені питанням стратегічного менеджменту банків, управління активами і пасивами, удосконаленню організаційної структури банків та підвищенню ефективності управлінських рішень.

Метою дослідження є дослідження змісту, особливостей та сучасних тенденцій розвитку банківського менеджменту в Україні, визначення проблем та перспектив для вдосконалення на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Об'єктом дослідження є основи організації менеджменту в банківській системі України.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти організації та вдосконалення банківського менеджменту, на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність, зміст та функції банківського менеджменту, визначити його роль у забезпеченні ефективної діяльності банківських установ;
- охарактеризувати принципи, методи та інструменти управління діяльністю банків, обґрунтувати їх значення в сучасних умовах;
- проаналізувати міжнародні стандарти банківського менеджменту та визначити їх вплив на практику управління комерційними банками;
- дослідити стан і тенденції розвитку банківської системи України, виявити ключові закономірності її функціонування;
- оцінити ефективність управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк», визначити його сильні та слабкі сторони;

- проаналізувати систему управління ризиками та рівень дотримання регуляторних вимог НБУ у вітчизняних банках, зокрема в АТ КБ «ПриватБанк»;
- визначити вплив цифровізації на розвиток банківського менеджменту та оцінити зміни управлінських процесів у сучасних банках;
- дослідити впровадження інноваційних технологій в управлінські процеси АТ КБ «ПриватБанк», зокрема у сфері фінтех;
- обґрунтувати напрями адаптації українського банківського менеджменту до європейських стандартів та запропонувати шляхи його вдосконалення.

Методологія дослідження. Для досягнення мети і розв’язання завдань магістерської роботи були використані науково-методичні підходи, які дали змогу дослідити проблеми функціонування системи банківського менеджменту та принципи управління діяльністю банків у підрозділах 1.1, 1.2 та 1.3. Методи економічного аналізу застосовані для оцінки ефективності управління фінансовими результатами та ризиками в АТ КБ «ПриватБанк» у підрозділах 2.1, 2.2 та 2.3. Статистичні методи використані для оцінки сучасних тенденцій розвитку банківського менеджменту та впливу цифровізації у підрозділах 3.1, 3.2 та 3.3.

Інформаційна база роботи. Статистичну і аналітичну основу дослідження складають закони України, постанови Кабінету Міністрів країни, нормативні документи Національного банку країни, офіційна звітність АТ КБ «ПриватБанк».

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна полягає в уточненні підходів до оцінювання ризиків банку з урахуванням сучасних регуляторних вимог та цифровізації. У роботі запропоновано напрями вдосконалення системи ризик-менеджменту та фінансового моніторингу АТ КБ «ПриватБанк», що дозволяють підвищити ефективність внутрішнього контролю.

Апробація та практичне значення результатів дослідження.

Практичне значення полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій у діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та використання отриманих висновків у подальших аналітичних і навчальних роботах.

Структура кваліфікаційної роботи. Магістерська робота складається із вступу, основної частини, висновків та додатків. У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено мету, завдання, предмет та об'єкт магістерської роботи. Основна частина присвячена дослідженню проблеми ефективності банківського менеджменту та особливостей управління діяльністю комерційних банків в сучасних умовах. У висновках сформульовано основні результати дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Суть і функції банківського менеджменту

У науковій літературі поняття банківського менеджменту трактується по-різному. Зокрема, у працях сучасних дослідників він визначається як система управлінських підходів, спрямованих на організацію, координацію та контроль діяльності банку з метою забезпечення його стабільності та ефективності. Окремі автори акцентують увагу на управлінні ризиками. Наприклад, Н. В. Тарасевич підкреслює, що банківський менеджмент неможливо розглядати поза контекстом ризик-менеджменту, оскільки саме своєчасна ідентифікація та мінімізація ризиків визначає фінансову стійкість банку. Н. С. Островська розглядає банківський менеджмент через призму системи контролінгу ризиків, наголошуючи на важливості внутрішнього контролю та безперервного моніторингу операцій.

Інші дослідники трактують банківський менеджмент ширше - як комплекс організаційних та стратегічних рішень, що охоплюють планування, управління персоналом, капіталом, активами і пасивами, маркетинг банківських продуктів та забезпечення конкурентоспроможності установи.

На нашу думку, банківський менеджмент доцільно визначати як інтегровану систему управління, яка поєднує стратегічні, тактичні та операційні рішення з механізмами контролю та управління ризиками. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських процесів, підвищити ефективність діяльності банку та адаптивність до зовнішніх викликів.

У сучасних умовах банківський менеджмент розглядається не лише як адміністративна функція, а й як стратегічний інструмент розвитку, який дозволяє банкам швидко реагувати на зміни ринку, адаптуватися до

технологічних нововведень і задовольняти потреби клієнтів у високоякісних фінансових послугах [8, с. №37-38].

Суть банківського менеджменту полягає в ефективному управлінні ресурсами банку, включаючи фінансові, матеріальні, інформаційні та людські ресурси. Мета - досягнення високої ефективності діяльності та стабільності банку.

Менеджмент у банку охоплює такі основні функції [2, с. №35-38]:

1. Планування - прогнозування розвитку банківських продуктів, кредитної та інвестиційної діяльності.
2. Організація - забезпечення ефективної структури банку, налагодження процесів і взаємозв'язків між підрозділами.
3. Мотивація та управління персоналом - розвиток корпоративної культури, навчання і підвищення кваліфікації співробітників, стимулювання результативності роботи.
4. Контроль та оцінка діяльності - аналіз фінансових і операційних показників, забезпечення відповідності стандартам і нормативним вимогам.
5. Управління ризиками - ідентифікація, оцінка та мінімізація фінансових, кредитних, операційних, ринкових та репутаційних ризиків.

Банківський менеджмент спрямований на забезпечення стабільності, прибутковості, розвитку банківських продуктів і високого рівня обслуговування клієнтів.

Банківська діяльність має ряд специфічних особливостей, які визначають методи управління [3, с. №42]:

1. Висока конкуренція у фінансовому секторі.
2. Необхідність швидкої адаптації до змін ринку та економічних умов.
3. Значна залежність від зовнішніх і внутрішніх ризиків.
4. Використання сучасних технологій і цифрових інструментів для оптимізації процесів та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Інструментарій банківського менеджменту включає різні методи та засоби впливу на об'єкт управління, серед яких [8, с. №38-39]:

- економічні (відсоткові ставки, валютні курси, доходність цінних паперів);
- адміністративні (організаційні структури та регламенти);
- соціально-психологічні (мотивація персоналу, корпоративна культура);
- правові (дотримання законодавства та нормативних актів).

Вибір конкретних інструментів визначається стратегічними цілями банку, які формуються на основі аналізу ринку та внутрішніх можливостей.

Банківський менеджмент є комплексною системою управління, яка забезпечує ефективну роботу банку. Він охоплює два основні напрями: фінансовий та організаційний. Фінансовий менеджмент спрямований на управління грошовими ресурсами та оптимізацію фінансових процесів, тоді як організаційний менеджмент зосереджується на організації внутрішніх процесів, кадровій політиці та впровадженні технологій. Нижче зображено рис.1.1 цих напрямів [11, с. №23-24].

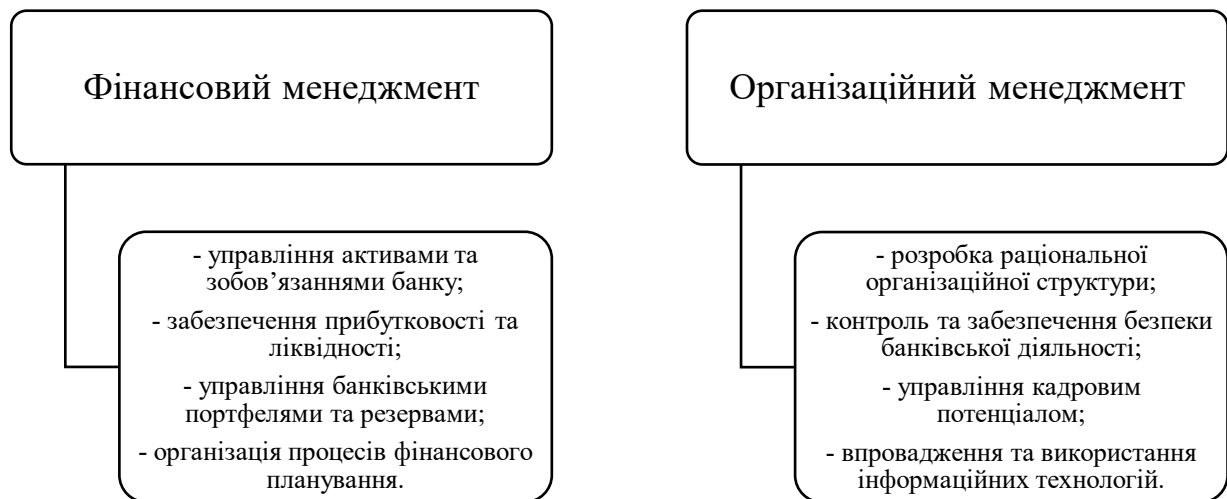


Рис.1.1. Основні напрями банківського менеджменту

Отже, банківський менеджмент поєднує фінансові та організаційні аспекти управління, забезпечуючи стабільність, ефективність та розвиток банку. Фінансовий напрям відповідає за оптимізацію ресурсів та контроль прибутковості, тоді як організаційний спрямований на ефективну структуру,

безпеку, розвиток персоналу та використання сучасних технологій. Лише комплексне поєднання цих двох напрямів дозволяє банкам успішно функціонувати, адаптуватися до змін ринку та задовольняти потреби клієнтів.

У сучасних умовах банківський менеджмент орієнтований на [7, с. №90-95]:

- впровадження цифрових технологій (мобільний та інтернет-банкінг, блокчейн, штучний інтелект);
- розвиток клієнтоорієнтованих стратегій та поліпшення якості обслуговування;
- інтеграцію систем управління ризиками та внутрішнього аудиту;
- розвиток корпоративної культури та підвищення кваліфікації персоналу;
- дотримання принципів соціальної відповідальності та корпоративної етики.

Ці тенденції дозволяють банкам залишатися конкурентоспроможними, швидко реагувати на зміни ринку та надавати клієнтам сучасні фінансові послуги високої якості.

Банківський менеджмент є ключовим інструментом ефективного функціонування банку, що забезпечує його фінансову стабільність, прибутковість та конкурентоспроможність. Він охоплює управління фінансовими, матеріальними, інформаційними та людськими ресурсами, планування та організацію діяльності, контроль за виконанням рішень, управління ризиками та розвиток персоналу. Сучасний банківський менеджмент орієнтований на впровадження інновацій і цифрових технологій, підвищення якості обслуговування клієнтів та дотримання міжнародних стандартів і корпоративної етики. Ефективне управління дозволяє банку швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, оптимізувати процеси, впроваджувати нові продукти та підтримувати високий рівень корпоративної культури, що забезпечує довгостроковий розвиток і стабільність банківської установи.

1.2. Принципи, методи та інструменти управління діяльністю банків

Управління діяльністю банків – це складний багаторівневий процес, який передбачає планування, організацію, контроль та стимулювання всіх елементів діяльності банківської установи для досягнення стратегічних і оперативних цілей. Для ефективного функціонування банку необхідно дотримуватися певних принципів управління, використовувати адекватні методи управління, а також застосовувати сучасні інструменти, що забезпечують високий рівень ефективності та конкурентоспроможності [13, с. №10].

Принципи управління відображають базові положення, на яких ґрунтується організація та координація банківської діяльності. До основних принципів належать [2, с. №40-41]:

1. Принцип законності та відповідності нормативним вимогам – банківська діяльність має повністю відповідати законодавству, регуляторним актам та внутрішнім положенням банку. Це забезпечує правову визначеність діяльності та захист інтересів клієнтів і акціонерів.

2. Принцип ефективності – управлінські рішення повинні сприяти максимальному використанню ресурсів банку, підвищенню продуктивності праці та прибутковості.

3. Принцип цілісності та комплексності – управління банком здійснюється системно, охоплюючи всі рівні діяльності, від стратегічного планування до щоденної операційної роботи.

4. Принцип стабільності та фінансової стійкості – передбачає баланс між прибутковістю та ризиками, забезпечення ліквідності, капіталізації та дотримання нормативів регуляторів.

5. Принцип адаптивності та гнучкості – банк має швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, економічної кон'юнктури, новітніх технологій та запитів клієнтів.

6. Принцип клієнтоорієнтованості – стратегія управління має враховувати потреби та очікування клієнтів, створюючи для них максимальний комфорт і безпеку обслуговування.

7. Принцип прозорості та підзвітності – всі управлінські рішення повинні бути зрозумілими для акціонерів, регуляторів та персоналу, а також забезпечувати контроль та оцінку ефективності діяльності.

Методи управління в банківській діяльності представляють собою сукупність способів впливу на процеси та суб'єкти банку з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей. Сучасний банківський менеджмент використовує різноманітні методи, які забезпечують ефективну організацію роботи, контроль за виконанням операцій та оптимальне використання ресурсів [4, с. №55]. Одним із ключових напрямів є адміністративні методи, що включають встановлення чітких правил, інструкцій та процедур, а також контроль за їх виконанням. Це дозволяє банку підтримувати стандарти обслуговування, регламентувати процеси кредитування та забезпечувати відповідність діяльності внутрішнім політикам та законодавчим вимогам.

Економічні методи ґрунтуються на застосуванні фінансових важелів, які стимулюють ефективну діяльність та обмежують ризики. До них належать використання процентних ставок, кредитних лімітів, премій і штрафів, що дозволяє банку впливати на поведінку як персоналу, так і клієнтів, спрямовуючи їхні дії у стратегічно вигідне русло. Не менш важливим є використання соціально-психологічних методів, які орієнтовані на мотивацію працівників, формування корпоративної культури, розвиток професійних навичок та стимулювання творчої активності. Це створює сприятливе середовище для підвищення продуктивності праці та залучення кваліфікованих фахівців.

Аналітичні та інформаційні методи базуються на зборі, обробці та аналізі даних про ринок, клієнтів, фінансові показники банку та ризики. Вони дозволяють оцінювати ефективність діяльності, прогнозувати потенційні загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Особлива увага

приділяється методам стратегічного планування, які включають формування довгострокових цілей банку та визначення шляхів їх досягнення з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішнього середовища. Ці методи дозволяють банку залишатися конкурентоспроможним, адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стійке зростання [42].

Не менш важливим напрямом є методи управління ризиками або ризик-менеджменту, що охоплюють оцінку, класифікацію та контроль кредитних, ринкових, операційних та репутаційних ризиків. Застосування цих методів дозволяє банку підтримувати фінансову стабільність, мінімізувати втрати та забезпечувати безпеку діяльності. Усі перелічені методи в сукупності формують ефективну систему управління банком, яка дозволяє забезпечити баланс між досягненням фінансових цілей, задоволенням потреб клієнтів та дотриманням вимог регуляторних органів [23, с. №125-126].

Інструменти управління в банківській діяльності є конкретними засобами реалізації принципів і методів управління та забезпечують ефективне функціонування банку. Вони охоплюють широкий спектр фінансових, організаційних, інформаційних, контрольних, маркетингових та юридичних механізмів, що дозволяють банку досягати поставлених цілей та підтримувати стабільність своєї діяльності. Фінансові інструменти є одними з ключових, оскільки вони спрямовані на балансування активів і пасивів банку, управління ліквідністю, кредитними портфелями, інвестиційними фондами та резервами. Завдяки ефективному використанню фінансових інструментів банк може оптимізувати свої ресурси, зменшувати ризики та забезпечувати прибутковість своєї діяльності [33, с. №338-343].

Не менш важливу роль відіграють інформаційні та програмні засоби, що включають автоматизовані системи управління ризиками, CRM-системи для роботи з клієнтами, платформи дистанційного банкінгу та аналітичні системи для моніторингу фінансових показників. Використання таких інструментів дозволяє банку оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації,

забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі точних даних [43].

Організаційні інструменти формують структуру та внутрішні процеси банку. До них належать структурні підрозділи, комітети, регламенти, внутрішні політики та стандарти, що визначають порядок прийняття рішень, розподіл відповідальності та взаємодію між працівниками. Вони забезпечують координацію діяльності, підвищують ефективність управління та сприяють досягненню стратегічних цілей банку.

Контрольні інструменти спрямовані на оцінку та перевірку діяльності банку. Сюди входять внутрішній та зовнішній аудит, регулярна звітність, аналіз ключових показників ефективності та оцінка ризиків. Їхнє застосування дозволяє своєчасно виявляти проблеми, мінімізувати фінансові втрати та підтримувати довіру клієнтів і регуляторів [48].

Маркетингові інструменти дають змогу банку вивчати потреби ринку та клієнтів, сегментувати споживачів, розробляти продукти, орієнтовані на різні групи, а також проводити рекламні та просувальні кампанії. Це забезпечує збільшення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності банку.

Юридичні інструменти, такі як договори, угоди, ліцензії та стандарти відповідності законодавству, гарантують правову захищеність діяльності банку та відповідність усім нормативним вимогам. Вони дозволяють мінімізувати юридичні ризики та забезпечують законність усіх операцій [46].

У комплексі всі ці інструменти управління формують ефективну систему, яка дозволяє банку не лише реалізовувати стратегії та політики, але й підтримувати високий рівень фінансової стабільності, конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів [6, с. №45-62].

Таким чином, управління діяльністю банку є системним процесом, який поєднує принципи законності, ефективності та клієнтоорієнтованості, застосування різноманітних методів впливу на процеси та суб'єктів діяльності, а також використання сучасних інструментів фінансового, інформаційного та організаційного характеру. Ефективне поєднання принципів, методів і

інструментів забезпечує стабільність, прибутковість та конкурентоспроможність банку, а також створює основу для його інноваційного розвитку у сучасних умовах цифровізації та глобалізації фінансових ринків.

1.3. Міжнародні стандарти банківського менеджменту

Сучасні банки функціонують у глобальному фінансовому середовищі, де ризики, технологічні зміни та очікування клієнтів перетинають національні кордони. У цьому контексті ефективний банківський менеджмент неможливий без урахування міжнародних стандартів та практик. Застосування методів управління без узгодження з міжнародними нормами може призвести до фінансової нестійкості установи, втрати довіри інвесторів та невідповідності регуляторним вимогам інших країн [49].

Підвищення ефективності банківського менеджменту передбачає не лише внутрішнє регламентування процесів, а й впровадження міжнародних стандартів, що регламентують корпоративне управління, управління ризиками, фінансову звітність та прозорість діяльності. Інтеграція цих стандартів дозволяє банкам узгоджено реагувати на зміни глобального ринку, мінімізувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність, забезпечуючи при цьому захист інтересів клієнтів і інвесторів.

Міжнародні стандарти банківського менеджменту визначають рамки та рекомендації для ефективного управління банками на світовому рівні. Вони покликані забезпечити стабільність фінансових установ, підвищити прозорість діяльності та мінімізувати ризики у міжнародній банківській системі. Впровадження таких стандартів дозволяє банкам не лише відповідати вимогам регуляторів, а й підвищувати довіру інвесторів та партнерів, що є особливо важливим у глобалізованій економіці [34, с. №28-34].

Одним із ключових елементів міжнародних стандартів є Базельські угоди (Basel Accords), розроблені Базельським комітетом із банківського нагляду. Вони встановлюють правила управління ризиками, достатності капіталу та ліквідності банків. Основна мета Базельських стандартів полягає у забезпеченні фінансової стійкості банківської системи та зменшенні ймовірності банкрутства фінансових установ, що може негативно впливати на глобальні ринки [40].

Базельські угоди впроваджувалися поступово [5, с. №245-258]:

1. Базель I (1988 р.) - встановлює мінімальні вимоги до капіталу банків для покриття кредитних ризиків.
2. Базель II (2004 р.) - розширює вимоги, включаючи управління ринковими та операційними ризиками; базується на трьох стовпах: капітал, нагляд і ринкова дисципліна.
3. Базель III (2010 р.) - посилює вимоги до якості капіталу, запроваджує додаткові буфери та стандарти ліквідності, а також інструменти для обмеження системних ризиків.

Ще одним важливим напрямом є стандарти ризик-менеджменту та корпоративного управління, розроблені організаціями IOSCO (Міжнародна організація комісій з цінних паперів) та IFC (Міжнародна фінансова корпорація). Вони регламентують політики та процедури, спрямовані на виявлення, оцінку та мінімізацію різних видів ризиків, забезпечуючи прозорість управлінських процесів. У сучасних умовах значного розвитку цифрових технологій і глобалізації, велике значення набуває впровадження стандартів етики, корпоративної соціальної відповідальності та захисту персональних даних клієнтів.

Не менш важливими є міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS), які забезпечують єдині принципи обліку та звітності для банків різних країн. Це дозволяє інвесторам, регуляторам та партнерам коректно оцінювати фінансовий стан банку, порівнювати його показники з іншими установами та приймати обґрунтовані інвестиційні рішення.

Основні міжнародні організації, що визначають стандарти банківського менеджменту, відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності та прозорості глобальної фінансової системи. Однією з таких організацій є Базельський комітет з банківського нагляду (BCBS), створений при Банку міжнародних розрахунків (BIS) у 1974 році. BCBS розробляє стандарти банківського нагляду, які охоплюють достатність капіталу, управління ризиками, прозорість фінансової звітності та контроль ліквідності [50].

Комітет з фінансової стабільності (FSB) координує роботу національних фінансових органів та міжнародних стандартів з метою забезпечення стабільності глобальної фінансової системи. Основними функціями FSB є розробка стандартів управління фінансовими ризиками, моніторинг системно важливих фінансових установ та координація впровадження реформ у фінансовому секторі.

Міжнародний валютний фонд (МВФ) забезпечує стабільність міжнародної фінансової системи через надання фінансової допомоги країнам у кризових ситуаціях та розробку стандартів банківської діяльності. Зокрема, МВФ реалізує програми оцінки фінансового сектора (FSAP) та розробляє кодекси ефективного банківського нагляду, що сприяють зміцненню фінансової дисципліни [44].

Міжнародна організація комісій з цінних паперів (IOSCO) зосереджується на розробці принципів прозорості, ринкової дисципліни та захисту прав інвесторів для банків, що працюють із цінними паперами. Ці стандарти спрямовані на підвищення довіри до фінансових ринків та забезпечення ефективного функціонування банківської системи.

Міжнародна фінансова корпорація (IFC) акцентує увагу на стандартах корпоративного управління, етики та соціальної відповідальності, включаючи захист персональних даних клієнтів. Її діяльність спрямована на підвищення прозорості та етичності управління банками, а також на забезпечення соціально відповідальної та стабільної діяльності фінансових установ.

Принципи міжнародних стандартів банківського менеджменту формують основу ефективного, прозорого та стабільного функціонування банків у глобальному фінансовому середовищі. Першим важливим напрямом є ефективний банківський нагляд, який розробляється Базельським комітетом з банківського нагляду (BCBS). Він передбачає чітке визначення цілей і завдань нагляду, ліцензування банків та оцінку придатності керівництва, впровадження ефективних систем управління ризиками та підтримку достатнього рівня капіталу. Регулярний контроль, інспекції та застосування заходів впливу дозволяють своєчасно виявляти порушення та запобігати кризовим ситуаціям.

Другий напрямок - управління ризиками, який координується Комітетом з фінансової стабільності (FSB). Він включає системну ідентифікацію, оцінку та контроль ризиків, проведення стрес-тестування для оцінки стійкості банків до негативних сценаріїв, а також визначення ризик-апетиту та розробку політик управління ризиками. Такий підхід забезпечує комплексне реагування на потенційні загрози і зменшує системні ризики фінансової системи.

Третій напрямок - прозорість та розкриття інформації, що регламентується стандартами IOSCO. Вони передбачають забезпечення прозорості банківських операцій, повне та достовірне розкриття фінансової інформації, а також захист прав інвесторів через відкритість і доступ до інформації. Це сприяє підвищенню довіри учасників ринку та ефективному функціонуванню фінансових систем.

Четвертий важливий аспект - міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS), які забезпечують єдину систему обліку та звітності для банків різних країн. Вони дозволяють проводити об'єктивну оцінку фінансового стану банку, порівнювати показники різних установ та приймати зважені інвестиційні та управлінські рішення [11, с. №25-27].

Крім того, міжнародні стандарти банківського менеджменту включають принципи корпоративного управління, етики та соціальної відповідальності, які формують культуру прозорості, відповідальності та стабільності

банківської системи. Вони охоплюють захист персональних даних клієнтів, впровадження етичних кодексів і соціально орієнтованих політик, що підвищує довіру інвесторів, партнерів і споживачів фінансових послуг.

Національний банк України (НБУ) відіграє надзвичайно важливу роль у впровадженні міжнародних стандартів банківського менеджменту та забезпеченні стабільності національної фінансової системи. Одним із головних завдань НБУ є розробка та впровадження нормативних актів, які відповідають міжнародним стандартам і забезпечують ефективний банківський нагляд. Регулятор здійснює контроль діяльності банків відповідно до принципів, розроблених Базельським комітетом з банківського нагляду (BCBS) та іншими міжнародними організаціями, що дозволяє підтримувати фінансову стабільність і зменшувати системні ризики [41].

НБУ також активно впроваджує сучасні системи управління ризиками та проводить стрес-тестування банківських установ, що дозволяє оцінити їх стійкість до потенційних кризових ситуацій та вчасно реагувати на фінансові загрози. Особливу увагу регулятор приділяє прозорості діяльності банків і розкриттю фінансової інформації, що підвищує довіру інвесторів, партнерів та клієнтів до банківської системи в цілому [28].

Впровадження міжнародних стандартів у національних умовах супроводжується певними викликами. Серед них - необхідність адаптації глобальних стандартів до специфіки української економіки, підвищення кваліфікації персоналу банків та регуляторних органів для ефективного застосування нових практик, а також гармонізація національного законодавства з міжнародними вимогами, що забезпечує правову базу для стабільного функціонування банківської системи.

Перспективи впровадження міжнародних стандартів в Україні є надзвичайно важливими. Вони включають підвищення стабільності та надійності банківської системи, що сприяє зниженню фінансових ризиків та запобіганню кризовим явищам. Крім того, дотримання міжнародних стандартів стимулює залучення іноземних інвестицій та зміцнює довіру

споживачів до фінансових установ, створюючи сприятливе середовище для розвитку національної економіки та інтеграції українських банків у глобальну фінансову систему [4, с. №210-211].

Отже, міжнародні стандарти банківського менеджменту - це фундамент стабільності та ефективності банківської діяльності. Вони забезпечують комплексний підхід до управління, інтегруючи фінансову стійкість, управління ризиками, прозорість діяльності та соціальну відповідальність. Впровадження таких стандартів дозволяє банкам успішно працювати як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, зміцнювати довіру клієнтів, інвесторів і регуляторів, а також інтегрувати національні банківські системи у глобальну фінансову мережу.

Висновки до Розділу 1

Банківський менеджмент є ключовою складовою управлінської діяльності банків, спрямованою на організацію, планування, контроль та оптимізацію всіх процесів, що забезпечують ефективну діяльність установи. Його сутність полягає у комплексному управлінні ресурсами банку - фінансовими, матеріальними, інформаційними та людськими - з метою досягнення високої ефективності, стабільності та прибутковості. Банківський менеджмент охоплює як фінансовий, так і організаційний напрями, що дозволяє одночасно оптимізувати використання ресурсів, управляти ризиками, забезпечувати якісну роботу персоналу та впроваджувати сучасні технології для підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Сучасний банківський менеджмент характеризується стратегічною орієнтацією та клієнтоорієнтованістю. Він передбачає не лише адміністративне управління, а й активне впровадження інновацій, цифрових технологій та нових фінансових продуктів. Основними функціями

менеджменту є планування розвитку банківських продуктів і послуг, організація ефективної структури та взаємодії підрозділів, мотивація та управління персоналом, контроль діяльності, а також управління кредитними, ринковими, операційними та репутаційними ризиками. Такий підхід забезпечує баланс між прибутковістю, стабільністю та конкурентоспроможністю банку.

Для ефективного управління діяльністю банку необхідно дотримуватися принципів законності, ефективності, комплексності, стабільності, адаптивності, клієнтоорієнтованості та прозорості. Реалізація цих принципів забезпечується за допомогою методів управління: адміністративних, економічних, соціально-психологічних, аналітичних та інформаційних, а також методів стратегічного планування та управління ризиками. Інструментарій банківського менеджменту включає фінансові, організаційні, інформаційні, контрольні, маркетингові та юридичні засоби, що дозволяють досягати стратегічних і оперативних цілей, підвищувати ефективність діяльності та підтримувати стабільність банку [47].

В умовах глобалізації та цифровізації особливе значення набуває впровадження міжнародних стандартів банківського менеджменту. Базельські угоди (Basel I, II, III) регламентують управління ризиками, достатність капіталу та ліквідність, забезпечуючи фінансову стійкість банків. Стандарти IFRS гарантують прозору та уніфіковану фінансову звітність, а принципи корпоративного управління та соціальної відповідальності підвищують довіру клієнтів, інвесторів та партнерів. Міжнародні організації, такі як BCBS, FSB, IOSCO та IFC, визначають рамки і рекомендації для управління банками, сприяють підвищенню прозорості та стабільності фінансових установ на глобальному рівні.

Національний банк України активно інтегрує міжнародні стандарти у національну практику, впроваджуючи системи управління ризиками, стрес-тестування банків, контроль за прозорістю діяльності та дотриманням нормативних вимог. Впровадження міжнародних стандартів в Україні

підвищує стабільність і надійність банківської системи, сприяє залученню інвестицій, розвитку інноваційних технологій та забезпечує інтеграцію національних банків у глобальну фінансову систему.

Отже, банківський менеджмент виступає стратегічним інструментом забезпечення фінансової стабільності, прибутковості та конкурентоспроможності банку. Комплексне поєднання принципів, методів і інструментів управління, а також дотримання міжнародних стандартів дозволяє банківським установам ефективно функціонувати, адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інновації та надавати високоякісні фінансові послуги, що є запорукою їхнього довгострокового розвитку та стабільності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

2.1. Стан та тенденції розвитку банківської системи України

Банківська система України є ключовим елементом фінансового ринку та виконує провідну роль у забезпеченні економічного розвитку держави. Вона формує інфраструктуру для перерозподілу фінансових ресурсів між секторами економіки, забезпечує безперервність розрахунків, кредитування населення й бізнесу, а також сприяє формуванню накопичень населення. За оцінками Національного банку України, понад 90 % фінансових послуг у країні надають саме банківські установи [29, с. №24-27] .

Початок повномасштабної збройної агресії РФ у лютому 2022 року суттєво змінив умови функціонування банківського сектору. Банки зіткнулися з низкою викликів: дефіцитом трудових ресурсів через евакуацію населення, зростанням ризику неповернення кредитів, затримками платежів, тимчасовою недоступністю відділень у зоні бойових дій, посиленням кіберзагроз та обмеженнями на готівкові операції. У відповідь на це Національний банк України оперативно реалізував пакет антикризових заходів, серед яких: підтримка ліквідності банків, тимчасові валютні обмеження, посилення гарантій для вкладників, спрощення регуляторних вимог та забезпечення стабільної роботи платіжної інфраструктури [15, с. №55].

Попри складні умови, українська банківська система демонструє високу стійкість. Станом на вересень 2025 року в Україні функціонує 60 банків, серед яких 26 установ мають іноземний капітал, із них 19 - зі 100 % іноземною участю. Провідні позиції на ринку за кількістю відділень та обсягом діяльності зберігають державні банки - АТ “ПриватБанк” та АТ “Ощадбанк”. Серед

іноземних установ найбільш розвиненими залишаються “Райффайзен Банк”, “Укрсиббанк” та “ПУМБ” [36].

Динаміку скорочення кількості діючих банків за 2022–2025 рр. відображено на рис. 2.1. Зменшення кількості установ є результатом як ринкових процесів, так і підвищених вимог до капіталу та ліквідності [27].

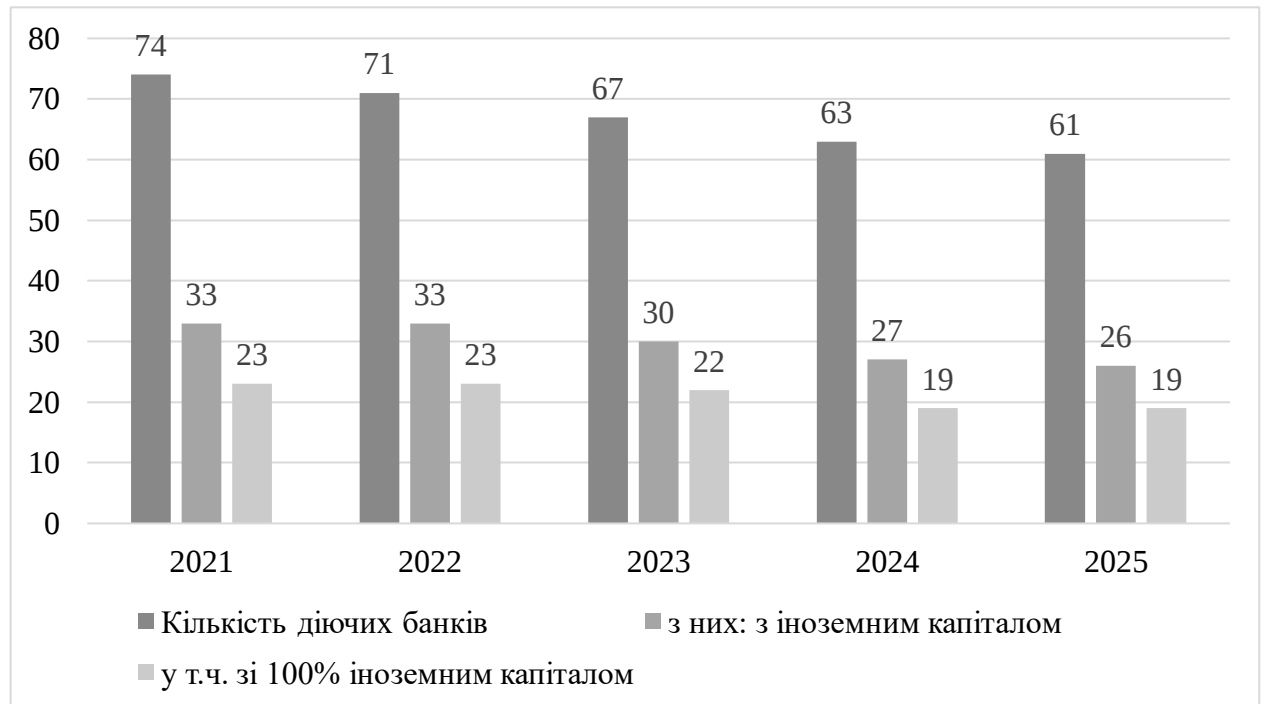


Рис. 2.1. Кількість діючих банків в Україні за 2022-2025 рр.

[за даними Мінфін]

Для оцінки динаміки фінансової стійкості та адаптивності банківської системи України у воєнний період доцільним є аналіз структури та змін активів комерційних банків. Активи відображають масштаби діяльності банків, їхню ліквідність, рівень ризиковості та здатність забезпечувати кредитування економіки. У табл. 2.1 подано детальну динаміку основних складових активів банківського сектору за 2020-2024 рр., що дає змогу простежити ключові тенденції та визначити фактори, які вплинули на їх зміну в умовах воєнних викликів [25].

Активи комерційних банків України за 2020-2024 рр.

млн. грн.

Показники	На 01.01.2020	На 01.01.2021	На 01.01.2022	На 01.01.2023	На 01.01.2024
Активи банків	1 439 298	1 822 841	2 053 232	2 351 678	2 945 030
Загальні активи (не скориговані на резерви за активними операціями)	1 981 594	2 205 915	2 358 324	2 716 794	3 311 322
Готівкові кошти	56 304	73 174	75 375	74 760	79 218
Банківські метали	369	572	384	156	120
Кошти в Національному банку України	76 126	37 615	34 973	82 485	213 489
Кореспондентські рахунки, що відкриті в інших банках	118 237	176 041	172 868	315 085	348 166
Кредити надані клієнтам	1 033 430	960 597	1 065 347	1 036 213	1 024 678
Кредити, що надані органам державної влади	4 724	11 641	26 973	24 809	18 349
Кредити, що надані суб'єктам господарювання	821 936	749 335	795 513	801 413	783 690
Кредити, що надані фізичним особам	206 737	199 561	242 633	209 943	222 590
Кредити, надані небанківським фінансовим установам	33	60	228	48	49
Вкладення в цінні папери та довгострокові інвестиції	539 466	791 373	829 887	1 022 658	1 466 474
Резерви за активними операціями банків (з урахуванням резервів за операціями, які обліковуються на позабалансових рахунках)	492 229	388 477	308 349	369 936	371 189

[За даними Наглядової статистики НБУ]

Динаміка активів комерційних банків України у 2020-2024 рр. у табл. 2.1. свідчить про стале зростання масштабів діяльності банківського сектору. Загальні активи збільшилися з 1 439,3 млрд. грн до 2 945 млрд. грн, тобто майже вдвічі, що зумовлено макроекономічними факторами та розширенням операційної активності банків.

Найінтенсивніше зростали активи, не скориговані на резерви (з 1 981,6 до 3 311,3 млрд. грн), що відображає активізацію кредитних, інвестиційних та інших операцій. Показники високоліквідних активів також покращилися: особливо суттєво зросли кошти в НБУ та обсяги на кореспондентських рахунках, що пов'язано з підвищенням вимог до ліквідності у воєнний період.

Кредитний портфель залишався відносно стабільним: кредити клієнтам у 2024 р. становили 1 024,7 млрд. грн, а кредитування населення поступово відновлювалося. Проте найбільш динамічно зростали вкладення в цінні папери - з 539,5 до 1 466,5 млрд. грн, що пояснюється переорієнтацією банків на державні боргові інструменти як найбільш надійні у період невизначеності. Загалом банківська система у 2020-2024 рр. демонструвала високу стійкість, здатність адаптуватися до зовнішніх шоків та підтримувала збалансовану структуру активів, забезпечуючи стабільність фінансової системи країни.

Разом із трансформацією структури активів відбулися значні зміни і в ресурсній базі банків. Для оцінки цих процесів проаналізуємо динаміку пасивів банківської системи, наведену у табл. 2.2, яка відображає формування капіталу та залучених коштів у 2020-2024 рр. [25].

Таблиця 2.2.

Пасиви комерційних банків України за 2020-2024 рр.

млн. грн.

Показники	На 01.01.2020	На 01.01.2021	На 01.01.2022	На 01.01.2023	На 01.01.2024
1	2	3	4	5	6
Пасиви банків	1 493 298	1 822 841	2 053 232	2 351 678	2 945 030
Капітал	199 921	209 460	255 514	215 840	296 044
з нього: статутний капітал	470 712	479 932	481 535	407 021	404 751

Продовження табл. 2.2.

1	2	3	4	5	6
Зобов'язання банків	1 293 377	1 613 381	1 797 718	2 135 838	2 648 986
Строкові вклади (депозити) інших банків та кредити, що отримані від інших банків	23 912	24 235	24 948	6 457	6 763
Кошти суб'єктів господарювання	498 157	646 491	758 434	889 526	1 260 156
Кошти фізичних осіб (з ощадними (депозитними) сертифікатами)	552 115	681 892	726 898	933 240	1 083 758
Кошти небанківських фінансових установ	26 885	34 704	41 410	53 188	61 741

[За даними Наглядової статистики НБУ]

Дані табл. 2.2 свідчать про стійке зростання пасивів банківської системи - з 1 493,3 млрд. грн у 2020 р. до 2 945 млрд. грн у 2024 р., що відображає розширення ресурсної бази та посилення ролі банків у фінансуванні економіки. Основу пасивів становлять зобов'язання, які зросли майже вдвічі - з 1 293,4 млрд. грн до 2 649 млрд. грн. Найбільший приріст спостерігається у коштах суб'єктів господарювання та фізичних осіб, що свідчить про зростання довіри до банків.

Кошти підприємств збільшилися з 498,2 млрд. грн до 1 260,2 млрд. грн, а депозити населення - з 552,1 млрд. грн до 1 083,8 млрд. грн. Помірне зростання коштів небанківських фінансових установ (з 26,9 млрд. грн до 61,7 млрд. грн) свідчить про активну взаємодію банків із фінансовим сектором. Загальний капітал банків зріс до 296 млрд. грн, хоча статутний капітал дещо скоротився, що може бути пов'язано з оптимізацією структури капіталу.

Загалом показники відображають зміцнення ресурсної бази, збільшення депозитів населення та бізнесу та стабільність у залученні пасивів, що забезпечує банкам можливості для кредитування та підтримки ліквідності.

Значне покращення показників прибутковості підтверджує ефективність адаптаційних заходів банків. Так, станом на 2024 року рентабельність капіталу (ROE) становила 30,33 %, а рентабельність активів (ROA) - 3,24 %, що демонструє позитивну динаміку навіть у складних умовах. Динаміка цих показників представлена на рис. 2.2. [27].

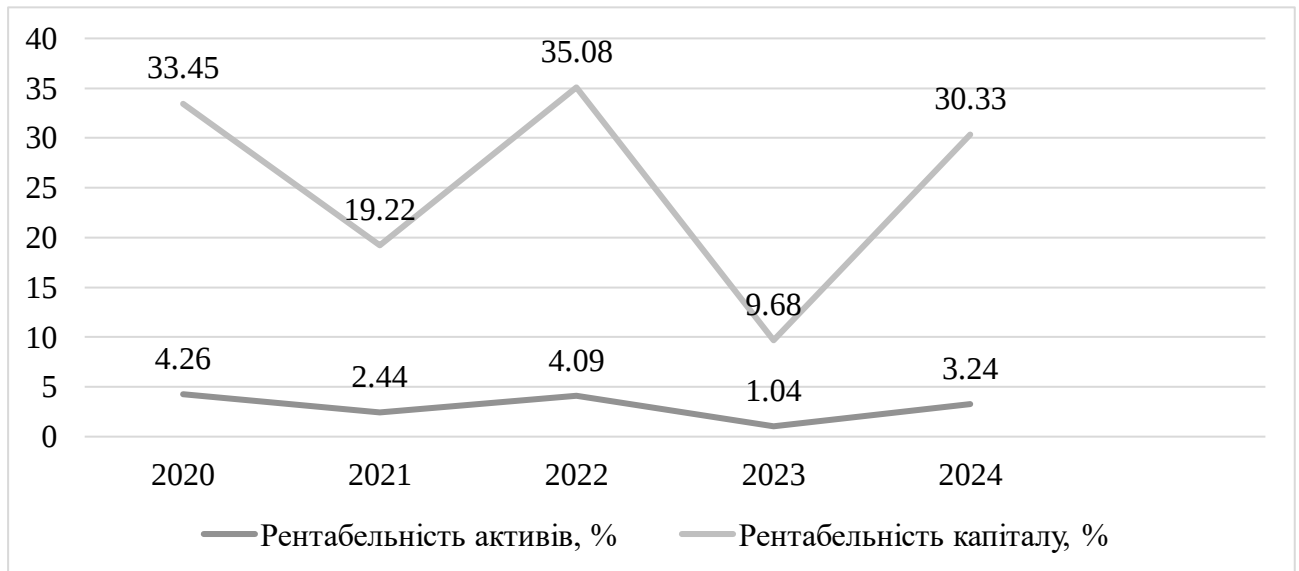


Рис. 2.2. Рентабельність активів та капіталу банків України за період 2020-2024 рр. [за даними Мінфін]

Водночас перед банківською системою все ще стоять суттєві виклики. Найважливішими ризиками залишаються кредитні втрати у корпоративному секторі, можливе скорочення процентних доходів унаслідок обмеженої кредитної активності, а також необхідність нарощування капіталу для покриття потенційних збитків. У цих умовах банки зосереджують увагу на оптимізації витрат, розвитку дистанційних каналів обслуговування, розширенні цифрових сервісів та впровадженні технологій кіберзахисту.

Особливої ваги під час війни набуває цифровізація. Дистанційні канали дозволяють банкам забезпечувати безперервність роботи, надання платежів і доступ клієнтів до фінансових послуг незалежно від фізичного стану відділень. Це є критичним для стабільності фінансової системи та реалізації державної політики у сфері розвитку безготівкової економіки.

Таким чином, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що банківська система України, незважаючи на значні виклики, спричинені повномасштабною війною, демонструє високу адаптивність та зберігає фінансову стійкість. Упродовж 2020–2024 рр. спостерігається поступове зростання обсягів активів і пасивів банків, що свідчить про збереження довіри з боку населення та бізнесу, а також підвищення ролі банків у забезпеченні економічної стабільності. Зменшення кількості діючих банків у ці роки відображає тенденцію до консолідації фінансового сектору та посилення регуляторних вимог. Водночас позитивна динаміка рентабельності активів та капіталу підтверджує ефективність антикризових заходів, упроваджених НБУ, і здатність банківських установ працювати результативно навіть у надзвичайно складних умовах. Важливим фактором збереження стійкості системи стала активна цифровізація банківських послуг, яка забезпечує безперервність обслуговування клієнтів та сприяє підвищенню рівня фінансової інклюзії. Разом із тим, банки продовжують стикатися з низкою ризиків, серед яких ключовими залишаються кредитні втрати, зниження процентних доходів та підвищення кіберзагроз.

2.2. Аналіз ефективності управління фінансовими результатами в АТ КБ «ПриватБанк»

Ефективність управління фінансовими результатами є ключовим показником діяльності банківської установи. Вона характеризує здатність банку генерувати прибуток, оптимально використовувати ресурси та забезпечувати стійке фінансове положення навіть в умовах нестабільної економічної ситуації [16, с. №59]. Для АТ КБ «ПриватБанк» аналіз фінансових результатів дозволяє оцінити ефективність управління доходами та витратами, а також визначити тренди рентабельності та стійкості банку.

Нижче наведено основні показники фінансових результатів ПриватБанку за 2020–2024 роки. Табл. 2.3. включає чистий процентний та комісійний дохід, адміністративні витрати, відрахування в резерви, прибуток до оподаткування та чистий прибуток [38].

Таблиця 2.3.

Динаміка фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 рр.
млн.грн

Показник	На 31.12.2020	На 31.12.2021	На 31.12.2022	На 31.12.2023	На 31.12.2024
Чистий процентний дохід	21 602	29 317	39 918	59 622	66 888
Чистий комісійний дохід	18 761	23 217	20 440	24 439	27 768
Адміністративні витрати	(8 142)	(8 812)	(9 588)	(11 140)	(10 732)
Відрахування в резерви	(8 539)	6 464	(885)	194	(609)
Прибуток до оподаткування	24 296	35 067	34 672	72 766	81 004
Чистий прибуток	24 302	35 050	30 198	37 765	40 141

Як видно з табл. 2.3, у 2020–2024 рр. АТ КБ «ПриватБанк» демонстрував стабільне зростання фінансових результатів. Чистий процентний дохід значно зріс - з 21 602 млн. грн. до 66 888 млн. грн., що свідчить про підвищення ефективності управління активами та зростання ролі процентних операцій у формуванні доходів банку. Чистий комісійний дохід також збільшився, що пов’язано з активним розвитком цифрових сервісів, комісійних продуктів і збільшенням обсягу безготівкових операцій клієнтів.

Адміністративні витрати залишались контрольованими, попри загальне подорожчання ресурсів та розширення спектра послуг. Коливання відрахувань у резерви свідчать про адаптивне управління кредитними ризиками: від значних резервів у 2020 р. до їх скорочення та навіть позитивних коригувань у окремі роки.

Прибуток до оподаткування зріс більш ніж утричі, а чистий прибуток зберіг позитивну тенденцію, що підтверджує ефективність фінансового

менеджменту, здатність банку формувати стійкі доходи й підтримувати високий рівень фінансової стійкості навіть в умовах економічної нестабільності.

Важливим аспектом оцінки фінансової ефективності є структура доходів. Табл. 2.4. показує розподіл доходів банку за категоріями: процентні доходи, комісійні доходи, результати торговельних операцій та інші операційні доходи [38].

Таблиця 2.4.

Структура доходів АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2024 рр.

млн.грн

Показник	На 31.12.2020	На 31.12.2021	На 31.12.2022	На 31.12.2023	На 31.12.2024
Процентні доходи	33 563	35 854	43 686	66 238	77 594
Комісійні доходи	27 649	35 057	32 945	41 589	46 602
Результат від торговельних операцій	3 103	3 226	14 655	10 174	5 497
Інші операційні доходи	1 200	1 286	2 815	2 173	1 619
Усього доходів	65 515	75 423	94 101	120 174	131 312

Структура доходів АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 рр. у табл. 2.4. свідчить про зростання ключових джерел прибутку. Процентні доходи істотно збільшуються, що підтверджує результативне управління кредитними операціями. Комісійні доходи також зростають, відображаючи розвиток цифрових сервісів та платіжних продуктів. Результати торговельних операцій коливаються, що пов’язано зі змінами ринкових умов. Загалом структура доходів демонструє диверсифікацію та зміцнення фінансової стійкості банку.

Контроль витрат є ключовим фактором забезпечення прибутковості банку, оскільки ефективне управління витратними статтями дозволяє оптимізувати фінансові результати. Табл. 2.5. відображає основні витрати АТ КБ «ПриватБанк» та їх динаміку за 2020–2024 роки [38].

Таблиця 2.5.

Динаміка та структура витрат АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2024 рр.

млн.грн

Показник	На 31.12.2020	На 31.12..2021	На 31.12.2022	На 31.12.2023	На 31.12.2024
Процентні витрати	(11 961)	(6 537)	(3 768)	(6 616)	(10 706)
Адміністративні витрати	(8 142)	(8 812)	(9 588)	(11 140)	(10 732)
Витрати на персонал	(8 192)	(8 904)	(10 096)	(10 552)	(12 484)
Відрахування в резерви	(8 539)	6 464	(885)	194	(609)
Інші операційні витрати	(16 681)	(2 348)	(10 473)	(10 946)	(11 341)
Усього витрат	(53 515)	(33 065)	(34 810)	(39 448)	(45 872)

Витрати АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 рр. представлені у табл. 2.5. Загалом зростали, зокрема через збільшення процентних витрат і витрат на персонал. Адміністративні та інші операційні витрати залишалися відносно стабільними, що підтверджує ефективне управління ресурсами. Коливання відрахувань у резерви відображають гнучку політику управління кредитними ризиками. Загалом структура витрат демонструє контрольованість та раціональність, що сприяє підтримці прибутковості банку.

Показники рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE) відображають ефективність використання ресурсів банку. Табл. 2.6 демонструє динаміку цих показників за період з 2020 по 2024 рік, що дозволяє оцінити прибутковість банку та ефективність управління його активами та капіталом. Дані взяті з Додатків А, Б, В, Г, Д, Е.

Таблиця 2.6.

Показники рентабельності АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2024 рр.

Показник	На 31.12.2020	На 31.12.2021	На 31.12.2022	На 31.12.2023	На 31.12.2024
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток, млн грн	24 302	35 050	30 198	37 765	40 141
Активи, млн грн	382 525	401 296	540 596	680 008	761 461

Продовження табл. 2.6.

1	2	3	4	5	6
Власний капітал, млн грн	52 825	66 615	57 789	84 846	99 144
ROA, %	6,35	8,73	5,59	5,55	5,27
ROE, %	46,0	52,6	52,2	44,5	40,5

Як показують дані табл. 2.6, рентабельність АТ КБ «ПриватБанк» у 2020–2024 рр. залишається стабільно високою. Показник ROA перебуває в межах 5,2–8,7 %, що свідчить про ефективне використання активів та здатність банку формувати прибуток із наявного ресурсного потенціалу. ROE зберігає високі значення – від 40,5 % до 52,6 %, що підтверджує результативне управління власним капіталом та привабливість банку для акціонерів. Незважаючи на поступове зниження ROE у 2023–2024 рр., загальна динаміка показує стійку прибутковість і високий рівень фінансової ефективності банку.

Отже, аналіз фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 роки свідчить про ефективне управління доходами та витратами. Чистий процентний та комісійний доходи стабільно зростають, що відображає успішну диверсифікацію джерел прибутку. Контроль витрат і адаптивна політика формування резервів забезпечують фінансову стійкість та прибутковість. Показники рентабельності активів і власного капіталу підтверджують ефективне використання ресурсів банку та стабільну прибутковість. Динаміка показників свідчить про високий рівень фінансового менеджменту та здатність АТ КБ «ПриватБанк» адаптуватися до змінних економічних умов.

2.3. Управління ризиками та дотримання регуляторних вимог НБУ

Ефективне управління ризиками є однією з ключових умов стабільного функціонування банківської системи України. У ситуації, коли економічне

середовище характеризується підвищеною невизначеністю, а макрофінансові показники змінюються під впливом воєнних загроз, потреба в якісній системі контролю ризиків лише зростає. Саме тому банки повинні приділяти особливу увагу відповідності вимогам Національного банку України (НБУ) та впровадженню сучасних підходів до ризик-менеджменту. Під час воєнного стану це стає необхідною умовою забезпечення безперервності розрахунків, стабільності платіжної системи та підтримання довіри населення й бізнесу [19, с. №49-52].

Система ризик-менеджменту в банку являє собою структуровану сукупність організаційних елементів, методів, процедур, аналітичних моделей і технологічних рішень, які спрямовані на виявлення, оцінку, моніторинг і мінімізацію можливих ризиків. НБУ визначає загальні вимоги до побудови такої системи, формуючи єдині стандарти для всіх банківських установ. Одним із фундаментальних принципів є модель «трьох ліній захисту», яка забезпечує чіткий розподіл функцій та відповідальності між операційними підрозділами, службами ризик-менеджменту та внутрішнім аудитом. Важливим елементом також є визначення ризик-апетиту, який відображає максимально допустимий рівень ризику, що не загрожує стабільності банку. На його основі формуються політики управління основними видами ризиків та проводиться регулярне стрес-тестування.

Серед усіх видів ризиків кредитний ризик традиційно залишається найсуттєвішим для українських банків, оскільки значна частина їхніх активів - це кредитні операції. НБУ регламентує порядок формування резервів, встановлює вимоги до оцінки фінансового стану позичальників та визначає обмеження щодо концентрації кредитного портфеля. Для його мінімізації банки здійснюють постійний моніторинг позичальників, контролюють якість заставного забезпечення та прогнозують потенційні збитки з урахуванням економічних умов.

Не менш важливою сферою є управління ліквідністю, яка забезпечує здатність банку своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. НБУ

встановлює нормативи миттєвої, поточної та короткострокової ліквідності, а також міжнародні стандарти LCR і NSFR. Їх дотримання гарантує стійкість фінансової установи та дозволяє уникнути ризику втрати довіри клієнтів [28].

До ринкових ризиків належать валютний, процентний та ризик зміни вартості фінансових інструментів. НБУ визначає допустимі межі відкритої валютної позиції та регламентує методики оцінки впливу змін на ринках на капітал банку. У відповідь банки застосовують моделі прогнозування ринкових коливань, використовують захисні інструменти та здійснюють регулярний аналіз альтернативних сценаріїв.

Операційний ризик передбачає можливі збитки внаслідок технічних збоїв, помилок персоналу, шахрайства чи кіберінцидентів. Регулятор зобов'язує банки мати системи моніторингу таких інцидентів, підтримувати функціонування резервних ІТ-потужностей і розробляти плани безперервності діяльності. У сучасних умовах особливого значення набуває також комплаєнс-ризик, пов'язаний із дотриманням законодавства, та репутаційний ризик, який може впливати на конкурентоспроможність установи.

Важливим напрямом регуляторної політики є впровадження вимог щодо внутрішніх процесів оцінки капіталу (ICAAP) і ліквідності (ILAAP). Ці процедури дають можливість оцінити, наскільки капітал та ліквідність банку відповідають прийнятому рівню ризику за різних сценаріїв економічного розвитку. Щорічна наглядова оцінка SREP дозволяє НБУ комплексно проаналізувати бізнес-модель банку, ефективність системи управління ризиками, якість капіталу та результати стрес-тестування [36].

ПриватБанк як системно важливий банк України демонструє високий рівень відповідності вимогам НБУ та міжнародним стандартам. Його система ризик-менеджменту функціонує на основі чіткої організаційної структури, в якій Наглядова рада визначає ризик-апетит і стратегічні орієнтири, профільні комітети здійснюють контроль дотримання політик, а Департамент ризик-менеджменту відповідає за розроблення моделей оцінювання ризиків, їх

моніторинг і аналіз. Особливу роль відіграє внутрішній аудит, який забезпечує незалежну оцінку якості управління.

У сфері кредитного ризику ПриватБанк застосовує сучасні скорингові моделі, автоматизований аналіз клієнтів та алгоритми раннього виявлення проблемної заборгованості. Очищення портфеля після 2016 року та формування значних резервів забезпечили високий рівень стійкості установи. Рівень покриття резервами проблемних активів перевищує 90%, що повністю відповідає вимогам НБУ [26].

Управління ліквідністю в ПриватБанку характеризується надзвичайно високими показниками. Граничні значення нормативів ліквідності перевищуються у кілька разів завдяки значному портфелю ОВДП, великій депозитній базі населення та ефективній політиці управління грошовими потоками. Значну увагу банк приділяє операційному та ІТ-ризикові - підтримує систему кіберзахисту, що працює 24/7, здійснює автоматичне виявлення шахрайських операцій, використовує резервні дата-центри та впроваджує плани безперервності діяльності, що довели ефективність у період воєнного стану.

Для оцінки відповідності діяльності банку вимогам НБУ доцільно проаналізувати ключові показники капіталу й ліквідності за останні п'ять років. У табл. 2.7. наведено значення основних нормативів ПриватБанку у порівнянні з мінімально встановленими регулятором вимогами [36].

Виконання основних регуляторних нормативів у АТ КБ «ПриватБанк»
за 2020-2024 рр.

Показники	Нормативні значення	2020	2021	2022	2023	2024
Мінімальний розмір регулятивного капіталу (Н1)	Не менше 200 млн грн.	19 223,59	35 256,91	40 842,92	54 523,49	64 843,35
Адекватність (достатність) регулятивного капіталу (Н2)	Не менше 10%	14,15	28,09	18,33	23,78	21,75
Достатність основного капіталу (Н3)	Не менше 7%	7,13	14,06	9,17	11,90	10,88
Максимальний розмір кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	Не більше 25%	16,64	9,62	8,01	6,37	5,47
Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами (LCRBB)	-	268,26	278,23	258,85	311,01	462,83
Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) в іноземній валюті (LCRIB)	-	307,71	218,18	200,36	260,10	266,09
Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR)	-	-	-	156,57	182,24	185,21

[За даними Статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»]

Дані табл. 2.7 свідчать, що ПриватБанк протягом 2020–2024 років стабільно дотримувався ключових нормативів НБУ. Розмір регулятивного капіталу (Н1) значно перевищував мінімально встановлений рівень у 200 млн

грн, зростаючи з 19 223,59 млн грн у 2020 році до 64 843,35 млн грн у 2024 році, що свідчить про високу здатність банку покривати прийняті ризики.

Показники адекватності регулятивного капіталу (Н2) та достатності основного капіталу (Н3) постійно перевищували мінімальні вимоги (10% та 7% відповідно). Так, Н2 коливався від 14,15% у 2020 році до 21,75% у 2024 році, а Н3 — від 7,13% до 10,88%. Незначне зниження цих показників у 2024 році пояснюється зростанням кредитної активності та збільшенням ризик-вагових активів.

Норматив концентрації кредитного ризику на одного контрагента (Н7) залишався значно нижчим від граничного значення 25%, зменшуючись з 16,64% у 2020 році до 5,47% у 2024 році, що свідчить про низьку концентрацію ризику.

Показники ліквідності (LCRBB та LCRIB) у всі роки перевищували регуляторні вимоги, демонструючи надзвичайно високу ліквідність банку. LCRBB зростав із 268,26% у 2020 році до 462,83% у 2024 році, а LCRIB коливався у межах 200–307%, що підтверджує стійкість ліквідної позиції.

Таким чином, аналіз нормативних показників підтверджує, що ПриватБанк не лише дотримується вимог НБУ, а й перевищує їх за більшістю показників, що свідчить про ефективну систему управління ризиками та високу фінансову стійкість банку навіть у складних економічних умовах.

Висновки до Розділу 2

Аналіз особливостей банківського менеджменту в Україні дозволяє зробити низку важливих висновків щодо стану банківської системи, ефективності управління фінансовими результатами комерційних банків та дотримання ними регуляторних вимог Національного банку України. Банківська система України є ключовим елементом фінансового ринку та

виконує провідну роль у забезпеченні економічного розвитку держави, сприяючи перерозподілу фінансових ресурсів, кредитуванню населення та бізнесу, розвитку безготівкових розрахунків і формуванню заощаджень. Аналіз динаміки активів і пасивів банків у період 2020–2024 років показує стабільне зростання обсягів ресурсів та збереження довіри клієнтів навіть в умовах воєнних дій. Зростання активів банків зумовлено, насамперед, збільшенням вкладень у державні цінні папери, коштів у Національному банку України та активізацією безготівкових операцій, що свідчить про підвищення ліквідності банківської системи та ефективність платіжної інфраструктури. Водночас зменшення кількості діючих банків відображає процес консолідації ринку та посилення регуляторних вимог до капіталу й ліквідності.

Аналіз фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 роки демонструє ефективне управління доходами та витратами. Чистий процентний та комісійний дохід банку стабільно зростає, що свідчить про ефективне управління кредитним портфелем, депозитами та розвиток додаткових послуг, зокрема електронних та цифрових. Одночасно результати торговельних операцій зменшуються, що відображає обережну політику управління ринковими ризиками, тоді як інші операційні доходи залишаються стабільними. Контроль витрат дозволяє оптимізувати фінансові результати, при цьому загальне зростання витрат зумовлено збільшенням процентних витрат та витрат на персонал, тоді як адміністративні та інші операційні витрати перебувають під контролем. Показники рентабельності активів і власного капіталу підтверджують ефективне використання ресурсів банку, стабільну прибутковість і фінансову стійкість навіть у складних економічних умовах та воєнний період.

У сфері управління ризиками ПриватБанк демонструє комплексний підхід, дотримуючись регуляторних вимог НБУ щодо капіталу, ліквідності, концентрації кредитного ризику та проведення стрес-тестування. Банк ефективно управляє кредитним, ринковим, ліквіднісним, операційним, комплаєнс- та репутаційним ризиком. Використання скорингових моделей,

автоматизованого аналізу клієнтів, алгоритмів раннього виявлення проблемної заборгованості та високий рівень резервів дозволяють мінімізувати можливі фінансові втрати. Показники нормативів капіталу та ліквідності суттєво перевищують мінімальні вимоги, що підтверджує високий рівень стійкості банку. Особливу увагу приділено розвитку цифрових каналів обслуговування, що забезпечує безперервність роботи банку та доступ клієнтів до фінансових послуг незалежно від фізичного стану відділень.

Загалом, результати дослідження підтверджують високу адаптивність українських банків та ефективність управління фінансовими ресурсами, доходами і витратами. ПриватБанк є прикладом системного підходу до фінансового менеджменту, що дозволяє зберігати стабільність та прибутковість у складних економічних умовах. Водночас банківська система потребує подальшого розвитку цифрових технологій, вдосконалення моделей управління ризиками та підтримки капітальної бази для забезпечення фінансової стійкості і стабільного економічного розвитку країни. Отже, банківська система України, особливо системно важливі банки, здатні адаптуватися до кризових умов, підтримувати високу прибутковість, стійкість та ефективність управління ресурсами, а розвиток цифрових сервісів і платіжної інфраструктури залишається ключовим фактором стабільності та конкурентоспроможності українських банків.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

3.1. Вплив цифровізації на розвиток банківського менеджменту

Цифровізація у XXI столітті стала однією з ключових тенденцій розвитку світової економіки та фінансового сектору. Для банківської системи вона виступає не лише інструментом удосконалення технологічної інфраструктури, а й стратегічним чинником, що визначає конкурентоспроможність, ефективність управління та здатність до стійкого розвитку. Банківський менеджмент у цих умовах трансформується на всіх рівнях - від операційної діяльності до стратегічного планування та взаємодії з клієнтами. Цифрові технології відкривають нові можливості, але одночасно створюють і додаткові виклики, пов'язані з безпекою, адаптацією персоналу та необхідністю зміни бізнес-моделей [10, с. №314].

Цифровізація докорінно змінює філософію та практику банківського менеджменту. Традиційні моделі управління, які раніше спиралися здебільшого на паперовий документообіг, тривалі внутрішні процедури та значну кількість фронт-офісних і бек-офісних операцій, втрачають актуальність. На заміну їм приходять гнучкі цифрові платформи, автоматизовані процеси та використання даних у реальному часі.

Важливим наслідком цифровізації стало зростання швидкості прийняття управлінських рішень. Сучасні банківські ІТ-системи дозволяють менеджерам миттєво отримувати інформацію щодо кредитного портфеля, ліквідності, динаміки залишків на рахунках, стану ризиків та інших ключових показників. Це забезпечує вищу оперативність реагування на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [12, с. №26].

Крім того, цифровізація сприяє формуванню нової культури управління, заснованої на прозорості та аналітичності. Менеджери отримують постійний доступ до централізованих систем бізнес-аналітики (BI), які дозволяють не лише фіксувати результати діяльності, а й прогнозувати тенденції, визначати потенційні ризики та формувати сценарії розвитку. Таким чином, цифровізація стає інструментом підвищення стратегічної гнучкості банків [1, с. №79-80].

Однією з ключових складових цифрової трансформації є автоматизація операційної діяльності. У багатьох банках тривалі багатоетапні процедури замінено сучасними BPM-системами (Business Process Management), які оптимізують та стандартизують бізнес-процеси.

Завдяки автоматизації скорочуються витрати на персонал, зменшується кількість помилок та пришвидшується виконання операцій. Для менеджменту це означає можливість зосередитися на стратегічних завданнях, а не на вирішенні рутинних технічних питань. Керівники отримують більше часу для аналізу ринку, розвитку нових продуктів та підвищення конкурентоспроможності банку [15, с. №60-61].

Особливе значення має автоматизація кредитного процесу. Сучасні скорингові моделі, побудовані на основі машинного навчання, дозволяють здійснювати оцінку платоспроможності клієнтів у лічені хвилини. Це не лише прискорює процес ухвалення рішень, а й підвищує його об'єктивність. Для менеджерів це створює можливість оперативніше управляти якістю кредитного портфеля та ризиками.

Автоматизація внутрішнього документообігу також змінює управлінські підходи. Перехід до електронного підпису, хмарного зберігання документів та цифрових архівів забезпечує швидкий доступ до інформації з будь-якого місця. Це особливо важливо в умовах децентралізованих структур, де управлінські рішення приймаються координовано між різними підрозділами [22, с. №99-102].

Одним із найбільш видимих результатів цифровізації є розвиток дистанційних каналів обслуговування: мобільного та інтернет-банкінгу, чат-ботів, онлайн-консультацій та інших цифрових сервісів. Зміна форматів взаємодії з клієнтами позначається на роботі менеджменту банків, адже виникає потреба формувати нові клієнтоцентричні моделі.

Цифрові канали обслуговування сприяють скороченню витрат на розгалужену мережу відділень. Стратегічні менеджери переглядають підходи до розвитку фізичної інфраструктури, оптимізуючи мережу та переорієнтовуючи інвестиції у розвиток цифрових платформ. Водночас це вимагає глибокого аналізу поведінки клієнтів, їхніх очікувань та готовності користуватися електронними продуктами.

Сучасний банківський менеджмент значною мірою залежить від аналітики великих даних (Big Data), яка дозволяє визначати ключові тенденції у поведінці клієнтів. На основі цих даних менеджери розробляють персоналізовані пропозиції, вдосконалюють програми лояльності та підвищують якість сервісу. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності банку та зростанню його ринкової частки.

Цифрові технології суттєво вплинули на розвиток ризик-менеджменту, який є одним із ключових напрямів банківської діяльності. Використання технологій штучного інтелекту (AI), машинного навчання та прогнозової аналітики дозволяє більш ефективно оцінювати кредитний ризик, ринковий ризик, операційний ризик та ризик шахрайства.

Системи моніторингу транзакцій у режимі реального часу здатні виявляти підозрілі операції та автоматично сигналізувати про можливі загрози. Це зменшує навантаження на працівників підрозділів фінансового моніторингу та підвищує ефективність захисту від шахрайства. Водночас менеджмент отримує можливість формувати більш зважену політику ризиків.

Кібербезпека посідає важливе місце у системі цифрового ризик-менеджменту. Зі зростанням кількості цифрових сервісів та операцій збільшується і кількість кібератак, спрямованих на банківські системи.

Менеджери повинні забезпечити відповідність міжнародним стандартам безпеки, впроваджувати багатofакторну автентифікацію, криптографічні протоколи та системи захисту мережевої інфраструктури [35, с. №94-98].

Крім того, цифровізація підсилює роль моделювання ризиків на основі стрес-тестування. Сучасні програмні комплекси дозволяють створювати сценарії, які враховують численні фактори: від макроекономічних до поведінкових. Для менеджменту це означає можливість заздалегідь прогнозувати наслідки кризових ситуацій та формувати стратегії адаптації.

Цифрова трансформація відкрила шлях до появи принципово нових бізнес-моделей у банківській сфері. Однією з таких моделей є концепція відкритого банкінгу (Open Banking), яка ґрунтується на відкритих API, що дають змогу фінтех-компаніям інтегрувати банківські сервіси у свої продукти. Менеджмент банку в цьому контексті має проводити політику партнерства, визначати можливості монетизації API та забезпечувати безпеку доступу сторонніх розробників [32, с. №18-22].

Не менш важливою тенденцією є розвиток моделі Banking-as-a-Service (BaaS), яка передбачає надання банками інфраструктури іншим компаніям. Такий підхід дозволяє банкам диверсифікувати доходи, розширити клієнтську базу та збільшити свою частку на ринку електронних платежів і цифрових фінансових послуг.

Цифровізація також сприяє формуванню екосистем - комплексів сервісів, які поєднують банківські продукти з нефінансовими послугами: транспортом, торгівлею, страхуванням, телекомунікаціями тощо. Стратегічний менеджмент у таких умовах орієнтується на побудову універсального середовища, яке забезпечує клієнтам зручність та мінімізує їхній часовий ресурс.

Цифровізація безпосередньо впливає на систему кадрового менеджменту банку. Потреба в нових компетенціях - IT-кваліфікаціях, аналітичних навичках, здатності працювати з великими даними - спонукає банки інвестувати у навчання персоналу. Менеджмент повинен забезпечити

адаптацію працівників до цифрових змін, створити систему мотивації, що сприяє розвитку цифрових навичок.

Важливим завданням є формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації. Банки повинні створювати внутрішні інкубатори для розробки нових продуктів, впроваджувати методики Agile та Scrum, сприяти комунікації між IT-підрозділами та бізнес-напрямами. Це дозволяє швидше реагувати на ринкові зміни та підвищує ефективність командної роботи [31, с. №67-70].

Перехід до віддалених форм роботи став ще одним напрямом цифрової трансформації. Хмарні сервіси та системи спільної роботи дозволяють менеджерам контролювати завдання та координувати діяльність підрозділів незалежно від їхнього розташування. Це підвищує гнучкість організації та дає змогу оптимізувати витрати на утримання офісних приміщень [39, с. №80].

Цифрова трансформація змінила і підходи до маркетингового менеджменту. Сучасні банки активно використовують інструменти цифрового маркетингу, соціальні мережі, таргетовану рекламу, контент-маркетинг та аналітику поведінки клієнтів. Алгоритми машинного навчання дозволяють персоналізувати пропозиції, прогнозувати потреби клієнтів і формувати індивідуальні сценарії взаємодії.

Для менеджменту це означає необхідність створення інтегрованої маркетингової стратегії, що ґрунтується на точному аналізі даних. Використання CRM-систем та аналітичних платформ дає змогу створювати повний портрет клієнта, визначати ефективність каналів комунікації та коригувати стратегію просування продуктів.

Маркетингова функція банку стає більш технологічною, а її успішність залежить від ефективності цифрових інструментів. У цьому контексті менеджмент повинен забезпечувати координацію між маркетинговими й IT-підрозділами, а також проводити політику інноваційного розвитку [30, с. №151-153].

Цифровізація створює значні переваги для банківського менеджменту, серед яких [37]:

- підвищення ефективності операційних процесів;
- скорочення витрат;
- швидкість прийняття рішень;
- розширення каналів взаємодії з клієнтами;
- можливість впровадження нових бізнес-моделей;
- зміцнення системи ризик-менеджменту;
- зростання конкурентоспроможності.

Однак одночасно цифровізація породжує низку викликів [24, с. №173-175]:

- посилення кіберзагроз;
- потреба у значних інвестиціях у технології;
- кадровий дефіцит цифрових спеціалістів;
- необхідність перебудови організаційної структури;
- регуляторні вимоги щодо захисту даних;
- ризик технологічної залежності від сторонніх платформ.

Менеджмент повинен урахувати як можливості, так і ризики цифровізації, формуючи збалансовану стратегію розвитку банку.

Цифровізація стала ключовим драйвером трансформації банківського менеджменту, докорінно змінивши технологічну, організаційну та управлінську модель сучасних банків. Вона забезпечує підвищення ефективності операційних процесів, прискорює прийняття управлінських рішень і створює умови для формування нової клієнтоорієнтованої стратегії.

Однак впровадження цифрових технологій супроводжується низкою викликів, зокрема зростанням кіберзагроз, необхідністю значних інвестицій, дефіцитом кваліфікованих кадрів і посиленням регуляторних вимог. Це зумовлює потребу формувати збалансовану стратегію цифрового розвитку, що поєднує інновації, безпеку й організаційну гнучкість [21, с. №45-48].

Отже, цифровізація стала ключовим фактором трансформації банківського менеджменту, підвищуючи ефективність операцій, швидкість прийняття рішень та клієнтоорієнтованість. Впровадження автоматизації, Big Data та штучного інтелекту дозволяє точніше прогнозувати ризики, оптимізувати ресурси та забезпечувати безпеку операцій. Водночас цифрові технології потребують значних інвестицій, уваги до кібербезпеки та розвитку кваліфікованого персоналу. Успішна цифрова стратегія банку поєднує інновації, безпеку та організаційну гнучкість, забезпечуючи його стійкість і конкурентоспроможність.

3.2. Впровадження інноваційних технологій в управлінські процеси в АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є лідером банківського сектору України та одним з найбільш технологічно розвинених банків країни. Після націоналізації у 2016 році банк узяв курс на масштабну цифрову трансформацію, що охопила всі сфери діяльності - від внутрішнього управління та операційних процесів до взаємодії з клієнтами та впровадження інноваційних фінансових сервісів. Завдяки системному підходу до цифровізації «ПриватБанк» сьогодні вважається одним із найінноваційніших банків Східної Європи, а його досвід став прикладом успішного впровадження сучасних управлінських технологій у банківській сфері.

Ключовим елементом цифрової трансформації АТ КБ «ПриватБанк» стала побудова інтегрованої цифрової екосистеми, що охоплює мобільний банкінг, онлайн-платформи, внутрішні ІТ-системи та аналітичні інструменти. Основою такої екосистеми є мобільний застосунок «Приват24», який за роки розвитку перетворився з інструмента виконання платежів на багатофункціональну платформу для управління фінансами.

Важливу роль відіграє також масштабна внутрішня IT-інфраструктура банку, що включає власні дата-центри, хмарні системи зберігання інформації, інструменти кіберзахисту та програмні комплекси для управління операціями. Використання сучасних CRM- та ERP-систем сприяє інтеграції бізнес-процесів, синхронізації роботи підрозділів та оптимізації робочих навантажень.

Одним із ключових напрямів цифрових змін у АТ КБ «ПриватБанк» є автоматизація процесів. Банк активно впроваджує BPM-рішення, що дозволяють оптимізувати внутрішні процедури, скоротити час виконання операцій та зменшити ризик людських помилок.

Особливо значущими стали такі напрями автоматизації:

1. Автоматизація кредитного процесу - банк використовує скорингові моделі на основі машинного навчання, які дозволяють оцінювати платоспроможність клієнтів у режимі реального часу. Для фізичних осіб більшість рішень ухвалюється автоматично, без участі менеджера. Це забезпечує швидкість, точність і зменшення кредитних ризиків.

2. Автоматизація фінансового моніторингу - системи моніторингу транзакцій відстежують аномальні операції та підозрілу активність, що підсилює боротьбу з відмиванням коштів і шахрайством. Алгоритми можуть блокувати операції ще до завершення їх обробки, що значно скорочує ризики.

3. Внутрішній документообіг - «ПриватБанк» одним із перших в Україні повністю перейшов на електронний документообіг. Впровадження електронних підписів та цифрових архівів дозволило скоротити витрати, пришвидшити обіг документів та забезпечити дистанційну роботу співробітників.

4. Автоматизація бек-офісних процесів - роботизована автоматизація процесів (RPA) використовується для виконання повторюваних операцій - формування звітності, перевірки документів, оновлення даних клієнтів тощо. Це дозволяє менеджерам зосередитися на стратегічних і аналітичних завданнях.

АТ КБ «ПриватБанк» є одним із ключових драйверів цифрових трансформацій у банківському секторі України. Протягом останніх років банк системно впроваджує інноваційні технології, які суттєво змінюють формати взаємодії з клієнтами, оптимізують внутрішні процеси та підвищують ефективність управління. Нижче розглянемо основні напрями цифрових інновацій банку.

Мобільний застосунок «Приват24» є ключовим елементом цифрової інфраструктури банку та одним із найфункціональніших мобільних банківських сервісів у Європі. З його допомогою клієнти можуть:

- здійснювати платежі та грошові перекази;
- оформлювати кредити та кредитні ліміти онлайн;
- відкривати депозити та накопичувальні рахунки;
- отримувати довідки, виписки та інші документи;
- керувати бізнес-рахунками в «Приват24 для бізнесу».

Управлінський ефект від функціонування «Приват24» полягає в:

- зменшенні навантаження на фізичні відділення;
- оптимізації чисельності та роботи персоналу;
- можливості отримання оперативної аналітики поведінки клієнтів;
- підвищенні рівня задоволеності та лояльності клієнтів завдяки

швидкому сервісу.

Таким чином, застосунок виступає не лише інструментом обслуговування, а й потужним аналітичним ресурсом для прийняття управлінських рішень.

ПриватБанк активно інтегрує чат-боти у Viber, Telegram, Facebook Messenger та на власному вебсайті. Вони виконують функції першої лінії підтримки, надаючи:

- консультації з основних банківських продуктів,
- допомогу в здійсненні типових операцій,
- прийом заявок на послуги,
- швидке вирішення типових питань.

Для банківського менеджменту це забезпечує:

- суттєве зниження операційних витрат на контакт-центр;
- скорочення часу обробки запитів;
- підвищення доступності сервісів 24/7;
- можливість перерозподілу персоналу на складніші завдання.

Чат-боти допомагають банку оптимізувати систему обслуговування та підтримувати стабільний рівень сервісу при великому потоці клієнтів.

ПриватБанк є одним із лідерів впровадження сучасних фінансових технологій в Україні. Банк одним із перших започаткував:

- Apple Pay і Google Pay;
- NFC-платежі через смартфони та смарт-годинники;
- QR-платежі в торгових точках;
- електронні транспортні квитки;
- систему «Безконтактні гроші» у POS-терміналах.

Впровадження сучасних платіжних технологій у ПриватБанку має важливе управлінське значення, оскільки вони не лише розширюють спектр сервісів, а й формують нову якість фінансових послуг. Завдяки таким рішенням банк зміцнює свою позицію технологічного лідера, знижує витрати, пов'язані з обробкою готівки, підвищує швидкість і безпеку проведення операцій та сприяє розвитку безготівкової економіки в Україні. Таким чином, інноваційні платіжні продукти формують довіру клієнтів і створюють новий стандарт банківського обслуговування [20, с. №324-327].

У цифровій стратегії ПриватБанку технології Big Data та AI посідають ключове місце. Завдяки великим масивам даних банк отримує можливість глибоко аналізувати клієнтську поведінку та прогнозувати попит на різні продукти. Це включає сегментацію клієнтів, створення персоналізованих пропозицій, оцінку кредитоспроможності та автоматизацію маркетингових кампаній. Такі інструменти дозволяють не лише розуміти клієнтів, але й формувати індивідуальний підхід до кожного користувача.

З управлінської точки зору Big Data забезпечує [18, с. №4-6]:

- оптимізацію продуктової лінійки відповідно до реальних потреб ринку;
- точніше прогнозування ризиків та обсягів необхідних фінансових ресурсів;
- скорочення рівня проблемної заборгованості;
- зростання ефективності маркетингової діяльності;
- можливість швидкої адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища.

Великі дані формують інформаційну основу для стратегічного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що підвищує конкурентоспроможність банку.

Окремим напрямом цифрової трансформації є удосконалення ризик-менеджменту. ПриватБанк впроваджує автоматизовані інструменти контролю та аналізу ризиків:

- системи моніторингу транзакцій у режимі реального часу;
- алгоритми для виявлення підозрілих операцій та шахрайства;
- моделі машинного навчання для прогнозування кредитних ризиків;
- сучасні засоби кіберзахисту.

Завдяки цьому банк може швидко реагувати на загрози, зменшувати кількість шахрайських операцій, підвищувати захищеність цифрової інфраструктури та відповідати міжнародним стандартам безпеки. Модернізація ризик-менеджменту створює передумови для стабільного функціонування банку в умовах високої цифровізації фінансового сектору.

Цифровізація суттєво вплинула й на внутрішні управлінські процеси. ПриватБанк активно переходить до сучасних моделей роботи з персоналом, впроваджуючи [17, с. №142-144]:

- HRM-платформи для автоматизації кадрових процесів;
- системи дистанційного навчання (LMS);
- корпоративні програми розвитку цифрових компетенцій;
- проєктне управління за методологіями Agile і Scrum.

Ці інструменти дозволяють підвищувати рівень підготовки працівників, формувати інноваційну корпоративну культуру, пришвидшувати впровадження нових цифрових рішень та робити організаційну структуру більш гнучкою. Усе це сприяє зміцненню кадрового потенціалу банку та забезпечує стійкість до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, інноваційні технології, що впроваджуються в ПриватБанку, суттєво підвищують ефективність управління всіма ключовими напрямками його діяльності - від обслуговування клієнтів і управління ризиками до HR-процесів та стратегічного планування. Банк не просто використовує цифрові інструменти, а системно інтегрує їх у свою управлінську модель, що забезпечує високий рівень конкурентоспроможності та технологічну перевагу на ринку.

3.3. Адаптація українського банківського менеджменту до європейських стандартів

У сучасних умовах глобалізації фінансових ринків та євроінтеграції України актуальним завданням для банківського сектору є адаптація управлінських практик до європейських стандартів. Цей процес охоплює комплексну модернізацію організаційних, технологічних, нормативних і кадрових аспектів банківського менеджменту та спрямований на підвищення ефективності управління, стійкості фінансових установ і конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Першим напрямом адаптації є приведення внутрішніх процедур та корпоративного управління у відповідність до принципів Європейського банківського управління (European Banking Authority, EBA). Сучасні стандарти передбачають підвищення прозорості та ефективності систем

управління, контролю і аудиту, що забезпечує стабільність діяльності банку [45].

До ключових напрямів нормативної адаптації належать [14, с. №70]:

1. Прозорі процедури прийняття управлінських рішень, що включають чіткі механізми розподілу повноважень між керівними органами.
2. Оптимізація систем внутрішнього контролю та аудиту, що дозволяє своєчасно виявляти фінансові та операційні ризики.
3. Підвищення ефективності ризик-менеджменту відповідно до міжнародних стандартів Basel III, що регламентують оцінку кредитних, ринкових та операційних ризиків.
4. Прозорість фінансової звітності, яка відповідає міжнародним стандартам бухгалтерського обліку (IFRS) і дозволяє інвесторам та регуляторним органам отримувати об'єктивну інформацію про фінансовий стан банку.

Важливим аспектом є також дотримання принципів корпоративного управління, що передбачають підзвітність правління і наглядових рад, розподіл обов'язків і повноважень, а також ефективну комунікацію між структурними підрозділами банку.

Другим ключовим напрямом є цифровізація та впровадження сучасних технологій, які відповідають європейським стандартам. В Україні банки активно запроваджують технології, що забезпечують автоматизацію процесів, контроль ризиків та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Основні напрямки цифрової трансформації включають [9, с. №329-332]:

1. Автоматизовані системи моніторингу транзакцій і управління ризиками. Вони дозволяють у режимі реального часу виявляти потенційно шахрайські операції, аналізувати кредитні та ринкові ризики і своєчасно реагувати на загрози.
2. Платформи дистанційного обслуговування клієнтів, такі як мобільний та інтернет-банкінг, що забезпечують зручний доступ до послуг і знижують навантаження на фізичні відділення.

3. Інструменти аналітики та роботи з великими даними (Big Data), які дозволяють аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати попит на фінансові продукти та формувати персоналізовані пропозиції.

4. Системи кібербезпеки та захисту персональних даних, що відповідають європейським стандартам GDPR та забезпечують безпеку електронних платежів і обробки інформації.

Цифровізація дозволяє не лише підвищувати ефективність операційних процесів, але й забезпечувати більш точне стратегічне планування, підвищувати якість управлінських рішень та створювати конкурентні переваги для банку.

Кадровий аспект є невід'ємною частиною адаптації українських банків до європейських стандартів. Підвищення кваліфікації персоналу та розвиток компетенцій у сфері IT, аналітики та управління ризиками є критично важливими для впровадження сучасних технологій.

Українські банки, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», активно адаптують свою діяльність до міжнародних стандартів регулювання:

1. Захист персональних даних (GDPR) - АТ КБ «ПриватБанк» впровадив багаторівневу систему захисту персональної інформації клієнтів, включно з шифруванням даних, багатофакторною автентифікацією та контролем доступу до інформації. Це забезпечує високий рівень конфіденційності і відповідає європейським стандартам безпеки.

2. Протидія відмиванню коштів та фінансуванню тероризму (AML/CFT) - банк використовує автоматизовані системи моніторингу транзакцій, що в режимі реального часу відстежують підозрілі операції. Алгоритми аналізують фінансову активність клієнтів та сигналізують про можливі ризики, що дозволяє оперативно запобігати порушенням і виконувати вимоги міжнародних регуляторів.

3. Прозорість фінансової звітності та управління ризиками - АТ КБ «ПриватБанк» дотримується міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IFRS) і стандартів Basel III. Це дозволяє інвесторам і регуляторним органам

отримувати об'єктивну інформацію про фінансовий стан банку, а також забезпечує ефективне управління кредитними, ринковими та операційними ризиками.

Виконання цих вимог у АТ КБ «ПриватБанк» не лише забезпечує правову відповідність, але й підвищує довіру клієнтів та міжнародних партнерів, зміцнює репутацію банку на ринку та створює передумови для залучення інвестицій і подальшого розвитку цифрових сервісів.

Отже, адаптація українського банківського менеджменту до європейських стандартів є комплексним і багаторівневим процесом, що включає модернізацію внутрішніх процедур, цифрову трансформацію, підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення відповідності міжнародним нормативним вимогам. Такий підхід дозволяє українським банкам підвищувати ефективність управління, зміцнювати стійкість до ризиків і забезпечувати конкурентоспроможність на європейському та міжнародному фінансовому ринку.

Висновки до Розділу 3

Сучасний український банківський менеджмент перебуває на етапі глибокої трансформації під впливом цифровізації та інтеграції до європейських стандартів. Аналіз показав, що цифрові технології стали ключовим фактором розвитку управлінських процесів, що дозволяє підвищити ефективність діяльності банків, оптимізувати ресурси та забезпечити конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях.

Цифровізація докорінно змінила підходи до організації банківської діяльності. Вона сприяє прискоренню прийняття управлінських рішень завдяки оперативному доступу до даних про кредитний портфель, ліквідність,

динаміку залишків на рахунках та інші ключові показники. Використання аналітичних платформ (BI), інструментів Big Data та систем штучного інтелекту дозволяє менеджерам прогнозувати тенденції, оцінювати ризики та формувати сценарії розвитку банку на основі об'єктивних даних. Це створює умови для більшої гнучкості стратегічного управління та своєчасного реагування на зміни економічного середовища.

Особливе значення має автоматизація процесів, яка охоплює як внутрішній документообіг, так і кредитування, фінансовий моніторинг та бек-офісні операції. Наприклад, впровадження скорингових моделей на основі машинного навчання дозволяє оцінювати платоспроможність клієнтів у режимі реального часу, знижує ризики та прискорює прийняття рішень. Використання роботизованих процесів (RPA) для рутинних операцій звільняє управлінські ресурси, спрямовуючи їх на стратегічні та аналітичні завдання.

Важливим напрямом цифрової трансформації є розвиток дистанційних каналів обслуговування клієнтів – мобільного та інтернет-банкінгу, чат-ботів і онлайн-консультацій. Такі сервіси не лише підвищують задоволеність клієнтів і знижують витрати на утримання фізичної мережі відділень, а й формують нові аналітичні дані для прийняття управлінських рішень. На прикладі АТ КБ «ПриватБанк» видно, що мобільний застосунок «Приват24» та інтегровані чат-боти дозволяють банку оперативно відслідковувати потреби клієнтів, персоналізувати пропозиції та підвищувати якість обслуговування, що позитивно впливає на конкурентоспроможність банку [23, с. №121-123].

Аналіз також підтвердив, що цифровізація змінює підходи до ризик-менеджменту. Системи моніторингу транзакцій у реальному часі, алгоритми виявлення підозрілих операцій, інструменти прогнозування кредитних ризиків та сучасні засоби кіберзахисту дозволяють ефективніше управляти ризиками та забезпечувати безпеку операцій. Використання таких технологій підвищує стабільність банківської діяльності, зменшує вплив негативних зовнішніх факторів та підвищує довіру клієнтів і партнерів.

Кадровий аспект цифрової трансформації також є критично важливим. Впровадження HRM-систем, платформ дистанційного навчання та корпоративних програм розвитку цифрових компетенцій дозволяє підвищувати рівень кваліфікації персоналу, формувати інноваційну корпоративну культуру та забезпечувати ефективне впровадження нових технологій. Застосування методологій Agile та Scrum підвищує гнучкість організаційної структури та дозволяє швидше реагувати на зміни ринку.

Не менш важливим є процес адаптації українських банків до європейських стандартів управління та регулювання. Прозорі процедури прийняття рішень, дотримання принципів корпоративного управління, оптимізація систем внутрішнього контролю та аудитів, відповідність міжнародним стандартам бухгалтерського обліку (IFRS) і вимогам Basel III забезпечують підвищення довіри інвесторів і регуляторів, зміцнення репутації банку та створюють умови для залучення інвестицій. Виконання вимог GDPR та AML/CFT гарантує безпеку персональних даних клієнтів та протидію фінансовим злочинам, що є обов'язковим критерієм для інтеграції українських банків у європейське фінансове середовище.

Отже, сучасні тенденції розвитку банківського менеджменту в Україні визначаються взаємодією двох ключових факторів: цифровізації та адаптації до європейських стандартів. Їхня реалізація дозволяє підвищувати ефективність управління, оптимізувати внутрішні процеси, зменшувати ризики, покращувати якість обслуговування клієнтів та формувати конкурентні переваги на національному й міжнародному ринках.

Водночас аналіз показав, що цифровізація супроводжується низкою викликів, серед яких кіберзагрози, високі інвестиційні витрати, дефіцит кваліфікованих кадрів та регуляторні вимоги. Подолання цих викликів потребує комплексної стратегії розвитку банків, яка поєднує інновації, безпеку та організаційну гнучкість.

Системний підхід до цифрової трансформації, впровадження інноваційних технологій та відповідність міжнародним стандартам є

ключовими чинниками, що забезпечують стійкий розвиток банківського сектору України. На прикладі АТ КБ «ПриватБанк» видно, що поєднання сучасних управлінських технологій, цифрових сервісів та висококваліфікованого персоналу дозволяє не лише підвищувати ефективність операцій, а й зміцнювати позиції банку на ринку, формувати нові бізнес-моделі та сприяти розвитку фінансового сектору в цілому.

Таким чином, перспективи вдосконалення банківського менеджменту в Україні безпосередньо пов'язані з подальшою цифровізацією, інноваційними технологіями, інтеграцією до європейських стандартів і розвитком людського капіталу. Комплексна реалізація цих напрямів забезпечує стійкість фінансових установ, підвищує їхню конкурентоспроможність та створює передумови для ефективного розвитку на міжнародному рівні.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, сучасного стану та перспектив розвитку банківського менеджменту в Україні в умовах активної цифрової трансформації, інтеграції до європейського фінансового простору та викликів воєнного стану. Проведений аналіз дозволив сформулювати системне бачення тенденцій функціонування та модернізації банківського сектору, виявити ключові загрози та можливості розвитку галузі, а також оцінити ефективність управління фінансовими результатами на прикладі найбільшого банку держави - АТ КБ «ПриватБанк».

Теоретичний аналіз засвідчив, що банківський менеджмент є багатокомпонентною системою, що охоплює стратегічні, фінансові, організаційні, аналітичні та контрольні процеси, спрямовані на забезпечення стабільного розвитку банківських установ. Доведено, що результативність банківської діяльності сьогодні визначається не лише класичними управлінськими підходами, а й здатністю банків адаптуватися до швидких цифрових змін, впроваджувати інноваційні технології, забезпечувати гнучкість управлінських рішень та дотримуватися стандартів належного ризик-менеджменту.

Особливу увагу приділено впливу міжнародних стандартів регулювання банківської діяльності - рекомендаціям Базельського комітету, вимогам IFRS, принципам корпоративного управління, стандартам комплаєнсу та рекомендаціям світових фінансових організацій. Їх інтеграція у національну практику є необхідною умовою підвищення прозорості, стійкості та конкурентоспроможності української банківської системи, а також важливою передумовою подальшої інтеграції до європейського фінансового простору.

Другий розділ роботи був присвячений дослідженню сучасного стану банківської системи України, і отримані результати підтвердили її високу адаптивність та здатність забезпечувати стабільність навіть у надзвичайно

складних умовах воєнного періоду. Аналіз показав, що у 2020–2024 рр. банківський сектор продемонстрував зростання основних фінансових показників та прогресивне зміцнення фінансової стійкості.

Так, загальні активи банків за чотири роки збільшилися майже вдвічі - з 1 439,3 млрд. грн. у 2020 році до 2 945 млрд. грн. у 2024 році, що свідчить про системне розширення операційної діяльності та зміцнення ролі банків у фінансуванні економіки. Обсяг активів, не скоригованих на резерви, зріс із 1 981,6 млрд. грн. до 3 311,3 млрд. грн., що підтверджує розширення балансових операцій банків. Ліквідність сектору також суттєво збільшилася: кошти банків у НБУ зросли з 76,1 млрд. грн. до 213,5 млрд. грн., а кошти на кореспондентських рахунках - з 118,2 до 348,2 млрд. грн., що є важливим показником фінансової гнучкості банків у кризових умовах.

Кредитний портфель банків утримував відносну стабільність, а найбільш динамічним сегментом залишалися вкладення у державні цінні папери: їх обсяг збільшився з 539,5 млрд. грн. до 1 466,5 млрд. грн., що вказує на зміщення пріоритетів банків у бік менш ризикових інструментів, характерне для воєнного часу. Пасиви банківської системи зросли з 1 493,3 млрд. грн. до 2 945,0 млрд. грн., зокрема зобов'язання - з 1 293,4 млрд. грн. до 2 649,0 млрд. грн., що відображає посилення ресурсної бази сектору.

Особливо важливим є зростання депозитної бази: депозити суб'єктів господарювання збільшилися з 498,2 млрд. грн. до 1 260,2 млрд. грн., а кошти населення - з 552,1 млрд. грн. до 1 083,8 млрд. грн., що свідчить про зростання довіри громадян і бізнесу до банківської системи. Сектор також продемонстрував позитивну динаміку прибутковості: у 2024 році рентабельність активів (ROA) досягла 3,24 %, а рентабельність капіталу (ROE) - 30,33 %, що є високими показниками для умов війни. Таким чином, результати аналізу підтверджують стійкість банківської системи та ефективність регуляторної політики НБУ в умовах воєнних викликів.

Окрему увагу в роботі приділено АТ КБ «ПриватБанк», який є найбільшим банком України та ключовим індикатором стану банківського

менеджменту у країні. Аналіз його фінансових результатів за 2020–2024 рр. показав стабільне зростання основних показників діяльності. Зокрема, чистий процентний дохід збільшився майже утричі - з 19 667 млн. грн. у 2020 році до 59 622 млн. грн. у 2024 році. Чистий комісійний дохід зріс із 18 189 млн. грн. до 24 439 млн. грн., що свідчить про активний розвиток цифрових продуктів, карткових сервісів та нефінансових послуг.

Банк забезпечує високі обсяги прибутковості: прибуток до оподаткування зріс із 32 609 млн. грн. до 72 766 млн. грн., а чистий прибуток у 2024 році становив 37 765 млн. грн., що підтверджує ефективність бізнес-моделі банку. Структура доходів є диверсифікованою: процентні доходи у 2024 році досягли 66 238 млн. грн., комісійні - 41 589 млн. грн., а торговельний результат у пік 2023 року становив 14 655 млн. грн..

Витратна частина діяльності також характеризується керованістю: процентні витрати знизилися до 6 616 млн. грн., а загальні витрати банку у 2024 році становили 39 060 млн. грн., що є прийнятним показником з огляду на масштаби діяльності та поточні ризики. Показники рентабельності - ROA та ROE - залишаються стабільно високими, що підтверджує якість управління активами та ефективність стратегічних рішень менеджменту.

Важливим результатом дослідження є оцінка системи ризик-менеджменту ПриватБанку, яка відповідає міжнародним вимогам та включає модель «трьох ліній захисту», регулярне стрес-тестування, сучасні інструменти моніторингу та цифрові методи кіберзахисту. Це забезпечує високий рівень операційної безпеки та дозволяє банку ефективно функціонувати в умовах підвищених загроз.

У третьому розділі роботи представлено перспективи модернізації банківського менеджменту, головним чинником яких є цифровізація. Встановлено, що саме розвиток мобільного банкінгу, штучного інтелекту, big data, дистанційних сервісів та автоматизованих систем управління формує конкурентоспроможність банківських установ у сучасних умовах. На прикладі ПриватБанку доведено, що цифрові технології сприяють підвищенню якості

обслуговування, зменшенню операційних витрат, покращенню клієнтського досвіду та впровадженню персоналізованих продуктів.

Загалом результати дослідження дозволяють зробити висновок, що банківський менеджмент в Україні перебуває у фазі масштабної та системної трансформації, визначеної одночасним впливом цифрових, регуляторних і безпекових факторів. Незважаючи на воєнні умови, банківський сектор демонструє високу стійкість, здатність адаптуватися до глобальних змін та виконувати ключову функцію стабілізації економіки. Ефективне впровадження міжнародних стандартів, розвиток цифрових технологій, удосконалення процесів ризик-менеджменту та підвищення якості корпоративного управління створюють надійне підґрунтя для сталого розвитку банківської системи та її інтеграції до європейського фінансового простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко І. С., Скидан В. Л. Цифрова трансформація банківського сектора України. *Бізнес-інформ*. 2023. №12. С. 77–82.
2. Банківська система : навч. посіб. за ред. Н. С. Ситник. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. – 580 с.
3. Банківська система : навч. посіб. Кузнецова С. А., Болгар Т. М., Пестовська З. С. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 400 с.
4. Банківська система : навч. посіб. Холодна Ю. Є., Рац О. М. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 316 с.
5. Банківська система : підручник за ред. М. І. Крупки. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2013. – 556 с.
6. Банківські операції : навч. посіб. Ушакова О. А. - Рівне : НУВГП, 2021. – 226 с.
7. Барна М. Ю., Рушишин Н. М. Стан і тенденції розвитку банківської системи України. *Наукові горизонти*. 2020. №12. С. 84–98.
8. Васюренко О. В. Інноваційні тенденції розвитку банківського сектору України. *Фінанси України*. 2021. №2. С. 35–41.
9. Гладких Д. М. Ключові проблеми капіталізації банківської системи України. *Бізнес Інформація*. 2021. №5. С. 327–333.
10. Глазунов А. О. Розробка індексу кредитних стандартів в Україні за допомогою логістичних моделей. *Бізнес Інформація*. 2024. №1. С. 311–319.
11. Горбатюк М. В., Дмитренко О. Є. Вплив діджиталізації на розвиток банківських послуг в Україні. *Фінансовий ринок України*. 2020. №1. С. 22–28.
12. Гура О. Л. Проблеми та перспективи функціонування банківської системи України. *Ефективна економіка*. 2018. С. 24–29.
13. Дрозд О. Банківська ліквідність та підходи до її регулювання. *Фінанси України*. 2022. №4. С. 44–53.

14. Дятлова Ю. В. Розвиток банківського сектору України в умовах конкурентної інтерналізації: методичний підхід до оцінювання. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Випуск 16 (1). С. 67–74.
15. Закон України «Про банки і банківську діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 15.11.2025).
16. Заруцька О. П., Павлов Р. А. Прозорість банківського нагляду як необхідна умова незалежності НБУ. *Вісник СумДУ*. 2020. №3. С. 54–62.
17. Іващук О. В. Антикризові механізми відновлення стійкості банківської системи в умовах глобальної нестабільності. *Соціально-економічні проблеми України*. 2018. №5. С. 141–146.
18. Карчева Г. Т. Фінансовий стан банків України в умовах загрози фінансової кризи. *Ефективна економіка*. 2020. №2. С. 1–9.
19. Коваленко В. В. Вплив банківського кредитування на сталий розвиток країни в умовах воєнного стану. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2024. №5–6. С. 47–57.
20. Коваленко В. В. Моніторинг фінансової стабільності банківської системи України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №2(19). С. 321–330.
21. Коверза В. С., Неізнестна О. В., Шендригоренко М. Т. Підвищення конкурентоспроможності банків у контексті інтеграції в ЄС. *Ефективна економіка*. 2020. №11.
22. Кузьменко В., Овчаренко В. О. Тенденції розвитку сучасних банківських технологій. *Науковий вісник УжНУ*. 2019. №2. С. 98–103.
23. Лисенко Р. Фінансові ризики банків та методи їх мінімізації. *Науковий вісник ХНЕУ*. 2021. №6. С. 120–128.
24. Лопатовська О., Мельник А. Кредитування малого та середнього бізнесу в сучасних умовах. *Вісник ХНУ*. 2024. №3. С. 172–176.
25. Наглядова статистика НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 12.10.2025)

26. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення 02.11.2025)
27. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення 02.11.2025)
28. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 02.11.2025)
29. Пасічник В. В., Стельмах О. М. Банківський сектор України: стан та перспективи розвитку. *Наукові праці НДФІ*. 2021. №2(162). С. 23–29.
30. Правдиківська І. І., Дорошенко Н. О. Вплив війни на банківську систему України. *Молодий вчений*. 2022. №9. С. 150–153.
31. Прокопенко Н., Мирончук В., Шепель І. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №41.
32. Руда О. Л. Банківський нагляд та його вплив на банківську систему України. *Агросвіт*. 2022. №5–6. С. 15–23.
33. Руцишин Н. М., Мединська Т. В., Лихна С. П. Трансформація банківського сектору в умовах сучасних викликів. *Інфраструктура ринку*. 2019. №27. С. 337–344.
34. Руцишин Н. М., Пелех О. Р., Козак А. Р. Сучасний стан банківської системи України та перспективи її розвитку. *Вісник ЛТЕУ*. 2024. №75. С. 27–36.
35. Ситник Н., Пріцак Я. Банківська система України в умовах війни: ризики та оцінка безпеки. *Молодий вчений*. 2023. №6. С. 94–98.
36. Статистична звітність АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/statystychna-zvitnist> (дата звернення 02.11.2025)
37. Стратегія розвитку FinTech 2025. URL: <https://bank.gov.ua/news/all/fintech-2025> (дата звернення: 02.04.2025).
38. Фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення 02.11.2025)

39. Шевцова О. Й. Функціональна адаптація банківської системи України з позиції системного аналізу. *Науковий вісник ОНУ*. 2024. №3–4. С. 80–86.
40. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for the Sound Management of Operational Risk. BIS, 2021.
41. Basel III: Finalising post-crisis reforms. BIS, 2017.
42. Deloitte. Banking and Capital Markets Outlook 2024.
43. European Banking Authority. Risk Assessment Report. EBA, 2023.
44. IMF. Ukraine: Financial Sector Assessment Program. IMF Report, 2023.
45. KPMG. Ukrainian Banking Sector Overview 2024.
46. Mishkin F. The Economics of Money, Banking and Financial Markets. 12th ed. Pearson, 2019.
47. OECD. Financial Markets in Transition: Country Review Ukraine. OECD, 2023.
48. Rose P., Hudgins S. Bank Management & Financial Services. McGraw-Hill, 2022.
49. Saunders A., Cornett M. Financial Institutions Management. 10th ed. McGraw-Hill, 2021.
50. World Bank. Financial Sector Update: Ukraine 2024.

ДОДАТКИ

Додаток А

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2020 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2020	31 грудня 2019
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	6	49 911	45 894
Зобов'язаність банків	7	25 059	27 118
Кредити та аванси клієнтам	8	55 021	59 544
Інвестиційні цінні папери:			
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	100 750	84 680
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	119 196	66 602
- за амортизованою собівартістю	9	1 715	875
Поточні податкові активи	22	6 660	2 257
Інвестиції в дочірні та асоційовану компанію		30	155
Інвестиційна нерухомість		2 933	3 379
Активи з права користування	10	1 748	1 716
Основні засоби та нематеріальні активи	11	5 894	4 764
Інші фінансові активи	12	3 448	2 210
Інші активи	13	8 900	9 285
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя		1 228	1 244
Активи, утримувані для продажу		32	-
ВСЬОГО АКТИВІВ		382 525	399 723
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Зобов'язаність перед НБУ		-	7 721
Зобов'язаність перед банками та іншими фінансовими організаціями		2	201
Кошти клієнтів	14	312 706	240 621
Зобов'язання орендаря з лізингу	31	1 855	1 748
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	22	146	121
Інші фінансові зобов'язання	15	2 907	1 522
Резерви та нефінансові зобов'язання	16	12 082	3 260
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		329 780	258 194
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	17	206 060	206 060
Емісійний дохід	17	23	23
Резерв переоцінки будівель	11	689	614
Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів	9	(2 937)	(1 274)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Загальні резерви та інші фонди	17	8 481	6 850
Накопичений дефіцит		(171 665)	(169 918)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		52 825	54 529
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		382 525	399 723

Затверджено до випуску та підписано 16 березня 2021 року.

Г. Ю. Самаріна
 В.о. Голови Правління

В. В. Ярмоленко
 Головний бухгалтер

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2020 рік	2019 рік
Процентні доходи	18	33 563	33 841
Процентні витрати	18	(11 961)	(14 174)
Чистий процентний дохід		21 602	19 667
Відрахування до резерву на зменшення корисності	19	(1 771)	(4)
Чисті процентні доходи після врахування резерву на зменшення корисності		19 831	19 663
Доходи за виплатами та комісіями	20	27 649	24 575
Витрати за виплатами та комісіями	20	(8 888)	(6 386)
Прибуток мінус збиток від операцій з іноземною валютою та своп-контрактів (Збиток мінус прибуток)/прибуток мінус збиток від переоцінки іноземної валюти		3 103	2 589
Прибуток мінус збиток від реалізації інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	8	8
Прибуток мінус збиток/збиток мінус прибуток від переоцінки інвестиційних цінних паперів за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	16 045	(1 526)
Витрати щодо резерву під кредитні ризики	16	(8 577)	(387)
Збиток/прибуток від уцінки будівель (що перевищують дооцінку) та переоцінки інвестиційної нерухомості		(256)	4
Зменшення корисності майна, що перейшло у власність банку як застава/заставителя		(119)	(134)
(Зменшення корисності)/відновлення зменшення корисності інвестицій в асоційовану компанію		(124)	8
Адміністративні та інші операційні витрати	21	(18 006)	(14 428)
Інші чисті доходи		1 090	2 113
Прибуток до оподаткування		24 296	32 689
Кредит з податку на прибуток	22	6	-
Чистий прибуток за рік		24 302	32 689
Інші сукупні доходи(витрати):			
Статті, які будуть у подальшому рекласифіковані у прибуток чи збиток:			
Фінансові інструменти, що вимірюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:			
- Нерезалізований (збиток)/прибуток від переоцінки		(1 649)	2 037
- Прибуток, що рекласифіковано до складу прибутків чи збитків		(8)	(8)
- Податковий ефект		(6)	-
Статті, які не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:			
Будівлі:			
- Переоцінка будівель		139	(70)
- Податковий ефект		(25)	15
Інші сукупні (витрати)/доходи		(1 549)	1 974
Всього сукупних доходів за рік		22 753	34 663

Затверджено до випуску та підписано 16 березня 2021 року.

Г. Ю. Самаріна
В.о. Голови ПравлінняВ. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

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

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2022	31 грудня 2021
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	96 390	52 835
Кредити та аванси банкам	7	103 837	26 243
Кредити та аванси клієнтам	8	68 084	68 218
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		239 752	222 277
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	95 716	93 096
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	143 920	129 074
- за амортизованого собівартістю	9	116	107
Поточні податкові активи	25	9 079	9 978
Відстрочені податкові активи	25	1 100	-
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інвестиційна нерухомість	10	2 155	1 989
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 389	1 288
Основні засоби	11	5 228	6 074
Інші фінансові активи	12	4 309	2 644
Інші нефінансові активи	13	9 189	9 713
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати вкладникам		64	7
Загальна сума активів		540 596	401 296
ЗОВОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		-	3
Кошти клієнтів	14	471 970	325 303
Інші залучені кошти	15	128	-
Відстрочені податкові зобов'язання	25	-	159
Інші фінансові зобов'язання	16	2 634	3 770
Забезпечення у т.ч.:	17	5 804	3 851
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 260	373
- інші забезпечення		4 524	3 278
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 271	1 795
Загальна сума зобов'язань		482 807	334 881
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	208 090	206 060
Емісійний дохід	19	23	23
Результат від операцій з акціонерами		12 174	12 174
Інші резерви	9, 11	(15 168)	(4 091)
Резерви та інші фонди банку	19	11 449	9 696
Накопичений дефіцит		(156 749)	(157 247)
Загальна сума власного капіталу		57 789	68 615
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		540 596	401 296

Затверджено до випуску та підписано 18 січня 2023 року

Г. Бюш
Голова Правління

Г. Ю. Самаріна
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2022 рік	2021 рік
Процентні доходи в т.ч.:		43 666	35 654
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	38 905	30 870
- інші процентні доходи	20	4 761	4 984
Процентні витрати	20	(3 768)	(6 537)
Чистий процентний дохід		39 918	29 317
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(15 396)	(856)
Чисті процентні доходи після врахування резерву на зменшення корисності		24 522	28 461
Комісійні доходи	22	32 945	35 057
Комісійні витрати	22	(12 505)	(11 640)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		14 855	3 228
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		(7 760)	1 017
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	119	32
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	2 608	(7 095)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з об'єктами інвестиційної нерухоomości		267	(873)
Витрати на виплати працівникам		(10 095)	(9 934)
Амортизаційні витрати	11	(1 970)	(2 183)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 473)	(2 348)
- розформування (витрати на створення) резерву під кредитні ризики	17, 23	(885)	6 464
- адміністративні та операційні витрати	23	(9 588)	(6 812)
Інші доходи	24	2 815	1 286
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(456)	(111)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(164)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	77
Прибуток до оподаткування		34 672	35 067
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(4 474)	(17)
Прибуток за рік		30 198	35 050

Затверджено до випуску та підписано 18 жовтня 2023 року.

Г. Бьох

Голова Правління

Г. Ю. Самаріна

Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

В. В. Ярмошенко

Головний бухгалтер

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"
Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2024	31 грудня 2023
АКТИВИ			
Процесні кошти та їх еквіваленти	6	151 708	152 282
Кредити та аванси банкам	7	86 589	134 237
Кредити та аванси клієнтам	8	112 761	82 919
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		375 094	271 847
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	110 699	100 376
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	204 240	171 471
- за амортизованою вартістю	9	60 155	-
Поточні податкові активи	26	4	4
Інвестиційна нерухомість	10	2 005	2 340
Споживні засоби	11	6 173	5 127
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 972	1 583
Відстрочені податкові активи	26	1 629	1 952
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		30	30
Інші фінансові активи	12	13 496	9 493
Інші нефінансові активи	13	9 932	9 094
Непогашені активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	14	1 008	20
Загальна сума активів		761 461	680 038
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти клієнтів	15	621 596	555 525
Інші залучені кошти	16	6 199	2 630
Поточні податкові зобов'язання	26	21 553	25 790
Інші фінансові зобов'язання	17	4 072	3 038
Забезпечення у т.ч.:	18	6 013	5 438
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрастами фінансової гарантії		1 046	1 111
- інші забезпечення		4 967	4 327
Інші нефінансові зобов'язання	19	2 884	2 741
Загальна сума зобов'язань		662 317	595 182
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Сплатуний капітал	20	206 060	206 080
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	5, 11	2 558	(1 741)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резерви та інші фонди банку	20	14 847	12 959
Накопичений дефіцит		(136 518)	(144 629)
Загальна сума власного капіталу		99 144	84 846
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		761 461	680 038

Затверджено за підписом Голови Правління 18 березня 2025 року.

Карл Миколайчук
Голова Правління



Л. П. Чернишова
Заступник Голови Правління (з питань фінансів)

Л. П. Чаністрак
В. о. Головного бухгалтера

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2024 рік	2023 рік
Процентні доходи в т.ч.:		77 594	66 238
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	21	72 893	61 614
- інші процентні доходи	21	4 701	4 624
Процентні витрати	21	(10 706)	(6 616)
Чистий процентний дохід		66 888	59 622
Прибуток від зменшення корисності та списування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	22	(2 072)	(4 588)
Чисті процентні доходи після врахування резерву на зменшення корисності		64 816	55 034
Комісійні доходи	23	46 602	41 589
Комісійні витрати	23	(18 834)	(17 150)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		5 497	10 174
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(3 201)	(1 076)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 093	1 296
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	10 298	4 548
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		41	185
Витрати на виплати працівникам		(12 484)	(10 552)
Амортизаційні витрати	11	(2 731)	(2 175)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	24	(11 341)	(10 946)
- реформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	18, 24	(609)	194
- адміністративні та операційні витрати	24	(10 732)	(11 140)
Інші доходи	25	1 619	2 173
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(376)	(467)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, введеною або нинішню, на ринковій		1	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
Прибуток до оподаткування		81 004	72 756
(Витрати на оплату податку) доходи від повернення податку	26	(40 863)	(35 001)
Прибуток за рік		40 141	37 755

Затверджено до випуску 18 березня 2025 року.

Карп Михайло Сергійович
Голова ПравлінняІ. В. Чернишова
Виконувач Голови Правління (з питань фінансів)П. П. Чапістрак
В. о. Головного бухгалтера

АНОТАЦІЯ

Волянська В.В. Банківський менеджмент в Україні: особливості та перспективи розвитку. Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025. 72 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти банківського менеджменту в Україні, його роль у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності банків. Досліджено сутність та функції банківського менеджменту, принципи, методи та інструменти управління, а також міжнародні стандарти корпоративного управління та ризик-менеджменту. Проведена оцінка сучасного стану банківського сектору України, ефективність управління фінансовими результатами на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» та дотримання регуляторних вимог НБУ. Запропоновано шляхи вдосконалення банківського менеджменту та підвищення інноваційного потенціалу українських банків.

Ключові слова: банківський менеджмент, банківська система України, ризик-менеджмент, цифровізація, інноваційні технології, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Volianska V.V. Banking management in Ukraine: features and prospects for development. Manuscript. Qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in the specialty 072 "Finance, banking, insurance and stock market". Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025. 72 p.

The qualification work examines the theoretical and practical aspects of banking management in Ukraine, its role in ensuring the stability and competitiveness of banks. The essence and functions of banking management, principles, methods and management tools, as well as international standards of corporate governance and risk management are studied. The current state of the banking sector of Ukraine, the effectiveness of financial results management using the example of JSC CB "PrivatBank" and compliance with the regulatory requirements of the NBU are assessed. Ways to improve banking management and increase the innovative potential of Ukrainian banks are proposed.

Keywords: banking management, banking system of Ukraine, risk management, digitalization, innovative technologies, competitiveness.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ В. В. Волянська