

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

Аналітичне забезпечення бізнес-планування в банку

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

Виконала:

здобувачка другого курсу, групи 272-2м
денної форми навчання

спеціальності 072 Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок

Наконечна Тетяна Володимирівна_____

Керівник:

доцент Абрамова Алла Сергіївна_____

До захисту допущено:

протокол засідання кафедри № 6 від «02» грудня 2025 р.

В.о. зав. кафедри фінансів і кредиту

_____ доц. Бак Н.А.

АНОТАЦІЯ

Чебан Ю.Ю. Стратегії управління активами і пасивами комерційних банків. – 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.

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження теоретичних засад та практичного застосування стратегій управління активами та пасивами комерційних банків. Досліджено економічну сутність активів, пасивів та їх взаємозв'язок у банківській діяльності, а також методичний інструментарій оцінки ризиків, пов'язаних із дисбалансом структури балансу. Проведено аналіз сучасного стану управління активами та пасивами комерційних банків України, а також деталізований аналіз на прикладі «Приватбанк». Встановлено ключові проблеми у розробці та реалізації ефективних стратегій їх управління в умовах фінансової нестабільності та запропоновано шляхи їх вирішення.

Ключові слова: активи, пасиви, управління активами та пасивами, стратегія, ризик ліквідності, процентний ризик, комерційний банк, фінансова стійкість.

ANNOTATION

Cheban Yu. Strategies for Asset and Liability Management of Commercial Banks. – Manuscript. Qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 072 «Finance, banking, insurance and stock market». Yuri Fedkovich Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

In the qualification work, the author studies the theoretical foundations and practical application of strategies for asset and liability management of commercial banks. The economic essence of assets, liabilities and their relationship in banking activity, as well as the methodological toolkit for assessing risks associated with an imbalance of the balance sheet structure, were studied. An analysis of the current state of asset and liability management of commercial banks of Ukraine was carried out, as well as a detailed analysis on the example of «Privatbank». Key problems in the development and implementation of effective strategies for their management in conditions of financial instability are identified and ways to solve them are proposed.

Keywords: assets, liabilities, asset and liability management, strategy, liquidity risk, interest rate risk, commercial bank, financial stability.

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

Ю. Ю. Чебан

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ПАСИВАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ.....	7
1.1. Економічна сутність, зміст і значення управління активами та пасивами банківських установ.....	7
1.2 Методи та інструменти оцінювання ефективності управління активами і пасивами банку.....	15
1.3 Основи стратегічного управління активами та пасивами комерційного банку.....	21
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА СТРУКТУРИ АКТИВІВ І ПАСИВІВ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ У 2020-2024 РОКАХ.....	31
2.1. Оцінка стану та структури активів комерційних банків України.....	31
2.2 Аналіз стану та структури пасивів комерційних банків України.....	41
2.3 Аналіз результатів управління активами і пасивами АТ КБ «Приватбанк».....	51
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ БАНКУ.....	62
3.1. Проблеми та недоліки у процесі управління активами й пасивами банків.....	62
3.2. Вдосконалення стратегії управління портфелем активів і пасивів банків.....	69
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Специфіка управління банківською діяльністю, обтяжена динамікою фінансового середовища та постійними викликами в макроекономіці актуалізує потребу в комплексному менеджменті. Цей підхід передбачає розгляд активів і пасивів, а також формування доходів і витрат як єдиної, взаємопов'язаної системи. Саме ця взаємозалежність і взаємообумовленість формує ядро фінансової стійкості та ефективності банківської установи. Запровадження такого підходу, відомого як управління активами і пасивами, вимагає розробки досконалої методології та інструментарію.

Українська банківська система, особливо у період 2020-2024 років, зіткнулася з безпрецедентними випробуваннями, включаючи наслідки пандемії COVID-19, фінансову турбулентність та повномасштабну військову агресію. Ці кризові явища спричинили значні дисбаланси в економіці, призвели до суттєвих змін у структурі фінансових потоків, динаміці процентних ставок та рівнях ліквідності. Наслідком стало зростання системних ризиків для банківських установ, що підтверджується досвідом попередніх років, коли частина банків припинила свою діяльність через неплатоспроможність. У цьому контексті ефективне та проактивне управління активами і пасивами набуває критичного значення для забезпечення життєздатності, прибутковості та фінансової стійкості комерційних банків. Актуальність теми дослідження посилюється також необхідністю порівняльного аналізу стратегій різних банків для виявлення найбільш успішних практик, здатних мінімізувати ризики та максимізувати дохідність в умовах високої невизначеності.

Питання, пов'язані з процесами керування активними та пасивними операціями банківських установ, є предметом глибоких досліджень у вітчизняній та іноземній економічній думці. Вагомі напрацювання у цьому напрямі належать когорті відомих дослідників, серед яких варто виокремити: Базилевич В.Д., Герасимова П.М., Ковчалою Ю.М., Мороз А.М., Савлук М.І.,

Ситник Н.М., Шедулько Н.М. тощо. Водночас, сучасні реалії, що характеризуються трансформаційними змінами фінансових ринків та імплементацією новітніх регуляторних стандартів (передусім Базель III), диктують необхідність перегляду та поглиблення існуючих підходів.

Мета роботи полягає у формуванні наукового підґрунтя та проектуванні засад стратегічного керування активними та пасивними операціями банківських установ на основі використання широкого спектру аналітичних інструментів та показників діяльності.

Для реалізації визначеної мети передбачено вирішення таких завдань:

- 1) систематизувати теоретичні уявлення про економічну сутність процесів управління активами і зобов'язаннями банку;
- 2) дослідити існуючі підходи до оцінювання стратегій управління банківським балансом, охоплюючи як кількісні індикатори, так і якісні параметри;
- 3) узагальнити теоретичний базис та концептуальні положення, на яких будується стратегія управління ресурсами та вкладеннями банку;
- 4) проаналізувати стан та динаміку структури активів і пасивів у вітчизняних комерційних банках протягом 2020-2024 років;
- 5) оцінити ефективність управління активами та пасивами Приватбанк;
- 6) виявити проблеми існуючих систем управління банківськими активами та пасивами;
- 7) сформулювати пропозиції та рекомендації щодо оптимізації стратегій управління ними.

Об'єктом дослідження виступає сукупність процесів розробки та реалізації стратегії керування активами та пасивами в діяльності комерційних банків України.

Предметом дослідження є економічні відносини, які виникають з приводу ефективності стратегічного управління банківськими ресурсами та вкладеннями в умовах нестабільного фінансового середовища.

Методологічну основу роботи складають фундаментальні положення

економічної теорії та фінансів, а також загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. У ході дослідження застосовано абстрактно-логічний метод, метод порівняння, аналізу і синтезу, статистичні методи, узагальнення.

Інформаційна база дослідження представлена нормативними актами у сфері управління активами і пасивами комерційних банків, науковими монографіями, офіційною фінансовою звітністю банків, матеріалами науково-практичних конференцій та публікації у фахових економічних виданнях.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних засад та розробці прикладних рекомендацій, спрямованих на модернізацію стратегії управління активами та пасивами у вітчизняних комерційних банках.

Запропоновані в роботі розробки та рекомендації можуть бути імплементовані в операційну діяльність українських банків для коригування управлінських стратегій, мінімізації фінансових ризиків та оптимізації структури балансу. Також результати можуть бути корисними для регулятора (НБУ) при моніторингу системних ризиків.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 80 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 20 таблиць, 3 рисунка, 1 формула, список використаних джерел з 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ПАСИВАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

1.1. Економічна сутність, зміст і значення управління активами та пасивами банківських установ

У сучасному динамічному фінансовому середовищі банківські установи відіграють центральну роль у забезпеченні стабільності економіки та її зростання. Перед обличчям постійних глобальних викликів, технологічних змін та посилення конкуренції, ефективне управління стає не просто перевагою, а критичною передумовою виживання на ринку. З огляду на це, стратегічне планування та якість управлінських рішень є ключовими детермінантами, що визначають успішність та довгострокову стійкість банківської діяльності.

Керівництво банківських установ чітко усвідомлює, що їхнє подальше ефективне функціонування безпосередньо залежить від низки ключових факторів. Це включає обрання оптимальної стратегії розвитку, збалансоване формування активно-пасивного портфеля з ретельним урахуванням пов'язаних із ним ризиків, а також зважене управління операційними витратами. Важливо, що акцент зміщується на операції, які генерують стабільний дохід, а не лише на ті, що є високоприбутковими. В результаті цих вимог, банківський менеджмент трансформується у дедалі більш комплексний і технологічно насичений процес [6, с. 28].

Розвиток та діяльність глобального банківського сектору є пріоритетним і критично важливим напрямом. Його характерними рисами є постійна потреба у збільшенні асортименту банківських продуктів та послуг, необхідність підвищення рентабельності та загальної ефективності діяльності, забезпечення фінансової стійкості, гарантування вільного доступу до міжнародних фінансових ринків, а також обов'язкове врахування нестабільності (волатильності) як

макроекономічного, так і внутрішньобанківського середовища.

Недосконалість управління фінансовою діяльністю банків на макроекономічному рівні часто виступає ключовим каталізатором для виникнення депресивних явищ в економіці. Ці явища проявляються вже на мікрорівні і включають низку негативних ознак: зниження рівня капіталізації, нестабільність джерел ресурсів, погіршення фінансових показників, зростання боргового тягара, скорочення кредитної активності та відтік капіталу.

Дослідження теоретичних та практичних аспектів управління активами та пасивами банківських установ набуває особливої актуальності. Вибір та ефективне застосування сучасних методик та інструментів управління активами й пасивами банків залежить від спектра чинників: національні стандарти бухгалтерського обліку та податкове законодавство, міжнародні правила й рекомендації фінансової звітності та аудиту, непередбачуваність і мінливість політичного та соціально-економічного середовища в країні, гнучкість інституційної структури фінансового ринку, посилення нормативів та вимог банківського нагляду і регулювання, інформаційна асиметрія, яка спричиняє зростання ринкових ризиків та ускладнює процес їх контролю [3, с. 51].

Комплексність та багатогранність управлінських викликів, що виникають останнім часом у фінансових системах розвинених країн, вимагають переосмислення традиційних підходів до формування фінансових відносин на глобальному рівні. Це вимагає імплементації відповідних змін у систему управління. Отже, існує необхідність ґрунтовно розглянути ключові теоретичні аспекти та різноманітні підходи до визначення сутності поняття «управління активами та пасивами банку». Це поняття стало предметом інтенсивних досліджень у наукових працях як зарубіжних, так і вітчизняних економістів.

При вивченні основних теоретичних засад та існуючих підходів до управління активами та пасивами банків, особливої уваги заслуговують погляди тих авторів, які зосереджують свою увагу саме на процесному аспекті управління. Низка дослідників трактують управління активами та пасивами як комплексний процес, що охоплює формування і подальше регулювання такої

структури активів та пасивів балансу банківської установи, яка гарантує досягнення визначених стратегічних цілей фінансового менеджменту [22, с. 59].

Після ґрунтовного аналізу теоретичних засад управління активами та пасивами, що висвітлені у наукових колах, критично важливим є перехід до розгляду практичної реалізації цих концепцій. На відміну від академічних моделей, які оперують ідеалізованими умовами, реальна банківська діяльність функціонує в суворо регламентованому правовому полі. Відтак, ефективність управління визначається не лише обраною стратегією, але й здатністю адаптуватися до нормативних вимог регулятора.

Слід підкреслити, що на практиці процеси мобілізації (залучення) та розподілу (розміщення) фінансових ресурсів банківської установи жорстко регламентуються чинним національним законодавством. У цьому контексті особливе значення мають обмеження та правила, встановлені Законом України «Про банки і банківську діяльність» [29]. З метою забезпечення належного банківського нагляду та стабільності фінансової системи, профільні інструкції Національного банку України визначають обов'язкові економічні нормативи, яких повинні дотримуватися всі банківські установи [30].

Трактування економічного змісту «управління активами та пасивами банків» як виключно цілеспрямованого процесу, сфокусованого на максимізації залучення ресурсів та їх розміщення у найбільш дохідні активи з метою забезпечення ефективності менеджменту через оптимізацію ризиків та ліквідності, може бути неповним або застарілим. Річ у тім, що у сучасних динамічних умовах фінансово-економічної діяльності, цей підхід, який поєднує високу дохідність з контролем ризику та ліквідності, по суті, вже став базовою, пріоритетною метою для переважної більшості комерційних банків. Отже, таке визначення описує скоріше загальну функцію фінансового менеджменту, аніж його глибоку специфіку. Насправді, процес управління активами та пасивами банківських установ зосереджений насамперед на формуванні оптимальної стратегії перерозподілу фінансових потоків та ресурсів. Така стратегія має забезпечувати не лише досягнення запланованого рівня прибутковості, але й

ефективний контроль та моніторинг ринкових ризиків, що неминуче виникають у ході цього управління [39, с. 43].

Постійна динаміка макроекономічних факторів і внутрішньобанківських чинників, які суттєво впливають на результати управління фінансовими ресурсами банку, вимагає зважених та раціональних управлінських рішень. Ці рішення стосуються структуризації, ідентифікації та оцінки зазначених чинників. Відсутність скоординованих дій у сфері управління активами та пасивами може спричинити непередбачені та негативні зміни у діяльності банківської установи.

Встановлено, що досягнення ключової мети банку у процесі управління активами та пасивами залежить від ефективної реалізації конкретних завдань, на які спрямований цей управлінський процес (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Система цілей, завдань та очікувань результатів управління активами та пасивами комерційного банку [17, с. 32]

Цілі	Завдання	Результат
Збереження необхідного запасу ліквідності й платіжної надійності	Моніторинг та регулювання структури активів і зобов'язань згідно з їхньою ліквідною якістю	Забезпечення структурної відповідності активної та пасивної частин балансу за ознакою ліквідності
Раціональне мінімізування впливу ринкової волатильності	Прогностичний контроль зміни процентного ризику у розрізі продуктової лінійки, строковості та валютної належності	Збільшення маржинального прибутку шляхом ефективного застосування прогнозів зміни процентного середовища
Гарантування довгострокової фінансової життєздатності	Аналіз та визначення домінантних чинників, які формують результативність управління	Формування якісного управління, заснованого на глибокому розумінні та інтеграції зовнішнього та внутрішнього середовища
Формування достатнього рівня доходності	Розкладання фінансових результатів банку на складові елементи для детального вивчення	Отримання найбільшої рентабельності завдяки оптимізації розміщення (кредити) та залучення (депозити) ресурсів
Раціоналізація активно-пасивної структури	Прогнозне моделювання ідеальної активно-пасивної композиції, виходячи з очікуваної конфігурації кривої прибутковості	Створення ідеальної портфельної композиції (А/П), досягнутої через прогностичний аналіз кривої прибутковості.

Активна банківська операція (актив) – це операція, яка відображається банком по активних балансових або позабалансових рахунках відповідно до Плану рахунків бухгалтерського обліку банків України. Беручи до уваги необхідність реалізації багатовекторних завдань у системі управління активами та пасивами, що передбачає гармонізацію балансової структури задля досягнення цільових показників прибутковості та ліквідності, логічним кроком є детальна декомпозиція банківської діяльності. Першочергової уваги при цьому заслуговує аналіз активних операцій [29].

Сутність активних операцій полягає у цілеспрямованому розміщенні акумульованих банком ресурсів. До спектру таких дій відносять: надання різноманітних кредитних послуг, розміщення депозитів на кореспондентських рахунках у банках-партнерах, формування інвестиційного портфеля (купівля цінних паперів), управління дебіторською заборгованістю та інші форми вкладень, включно з доходами, нарахованими за ними.

Ресурсна база для формування активів складається з власного капіталу, а також залучених і запозичених коштів. Саме від якості та обґрунтованості алокації цих фондів безпосередньо залежить рівень платоспроможності, фінансова стійкість та поточна ліквідність фінансової установи.

Узагальнюючи, активні операції можна трактувати як сукупність дій банку щодо ефективної трансформації наявних ресурсів у дохідні інструменти (позики, міжбанківські розміщення, цінні папери, матеріальні цінності тощо) при одночасній оптимізації їх структури.

Варто наголосити, що у правовому полі України спектр активних операцій суворо регламентується: банк має право виконувати виключно ті види діяльності, які передбачені відповідними дозволами та ліцензіями Національного банку України. Класифікація активних операцій охоплює:

1. Операції з коштами для ліквідності – вкладення банківських грошових ресурсів (готівкових і безготівкових) для забезпечення необхідного рівня ліквідності установи.
2. Кредитування – надання позик різних типів та форм юридичним особам,

фізичним особам, а також іншим банкам.

3. Розрахунково-касове обслуговування – здійснення платежів та розрахунків на замовлення клієнтів банку.

4. Інвестування в цінні папери шляхом вкладення ресурсів банку в придбання цінних паперів, таких як акції, державні та корпоративні облігації.

5. Операції з іноземною валютою – купівля та продаж іноземної валюти на національному та міжнародному валютних ринках.

6. Фондові операції – діяльність, пов'язана з купівлею та продажем цінних паперів.

7. Депозитні операції розміщення – розміщення тимчасово вільних банківських коштів на депозитах в інших фінансових установах.

8. Операції з банківськими металами – купівля-продаж банківських коштовних металів на внутрішньому і міжнародному ринках [29].

Грошові кошти в касах, на рахунках в інших банках, а також кошти в НБУ визначають обсяг високоліквідних активів банківської установи, необхідних для проведення розрахункових операцій. Ці активи є першочерговим джерелом для банку у випадках вилучення депозитів клієнтами та для покриття поточних зобов'язань. Вони задовольняють потребу банку у коштах для покриття термінових та непередбачуваних фінансових вимог.

Банки зобов'язані підтримувати мінімально допустимий запас готівкових коштів, оскільки їх надлишок, як правило, не генерує доходу або забезпечує лише незначний прибуток. Тому банківським установам слід пам'ятати, що надмірний рівень готівки фактично призводить до втрати можливостей для розширення прибуткових операцій. Однак, у періоди фінансової нестабільності та підвищеної невизначеності, значний обсяг таких активів може розглядатися як позитивна ознака стійкості та надійності банку.

Кредитний портфель акумулює загальну суму всіх виданих позик як фізичним, так і юридичним особам. Основні засоби включають операційні та неопераційні активи, а також відповідні капітальні інвестиції в них. До категорії «інші активи» відносять дебіторську заборгованість та господарські запаси. Це

ті активи, які переважно не генерують доходу для банку і не можуть бути класифіковані в жодну з інших категорій .

Позикові активні операції сприяють трансформації неактивних грошових коштів у працюючі, стимулюючи при цьому процеси виробництва, обігу та споживання. У ході цих операцій грошові фонди отримують юридичні особи, фізичні особи та інші банки (останні – з метою підтримання власної ліквідності) [4, с. 51].

Інвестиційні операції є діяльністю із довгострокового розміщення коштів (за рахунок власного капіталу) безпосередньо у виробничий процес. Прикладами можуть слугувати банківські інвестиції в обладнання чи оплата довгострокової оренди. Операції з кредитування та інвестування є найбільш значущими серед усіх активних операцій, оскільки саме через них фінансові установи вводять свої ресурси в обіг з основною метою - отримання прибутку. Крім того, ці операції є найбільш дохідними для банку, тому вони мають становити найбільшу частку в структурі банківських активів

Отже, активні банківські операції дають змогу установам ефективно реалізовувати свій потенціал для заробітку та підтримувати загальну фінансову стабільність на необхідному рівні.

Пасивні операції банківської установи здійснюються двома основними способами:

1. Депозитне залучення коштів шляхом залучення ресурсів на різноманітні рахунки, зокрема поточні, строкові, ощадні та інші.

2. Недепозитне залучення коштів у формі отримання позик на міжбанківському ринку, кредитування від НБУ, а також емісія (випуск) банківських облігацій, векселів та інших боргових зобов'язань (рис. 1.1).

Ключовим видом пасивних операцій є залучення коштів на банківські рахунки всіх типів (валютні, ощадні, строкові, поточні тощо). Усі залучені таким чином кошти називають депозитами, а самі операції – депозитними. Депозити виступають ключовим джерелом ресурсів, на основі яких банки формують більшу частину своїх активів, що приносять дохід. Недепозитні кошти

залучаються здебільшого для підтримання ліквідності банку. Управління депозитними операціями є комплексом стратегічних та оперативних дій комерційного банку, спрямованих на залучення тимчасово вільних грошей клієнтів і, як наслідок, формування на цій базі кредитних ресурсів [8, с. 43].

З огляду на те, що пасивні операції є першоосною для активних, саме вони лімітують масштаби прибуткових операцій. Таким чином, ефективне управління пасивами, спрямоване на збільшення обсягу ресурсів та забезпечення їхньої стабільності, набуває особливої значущості.

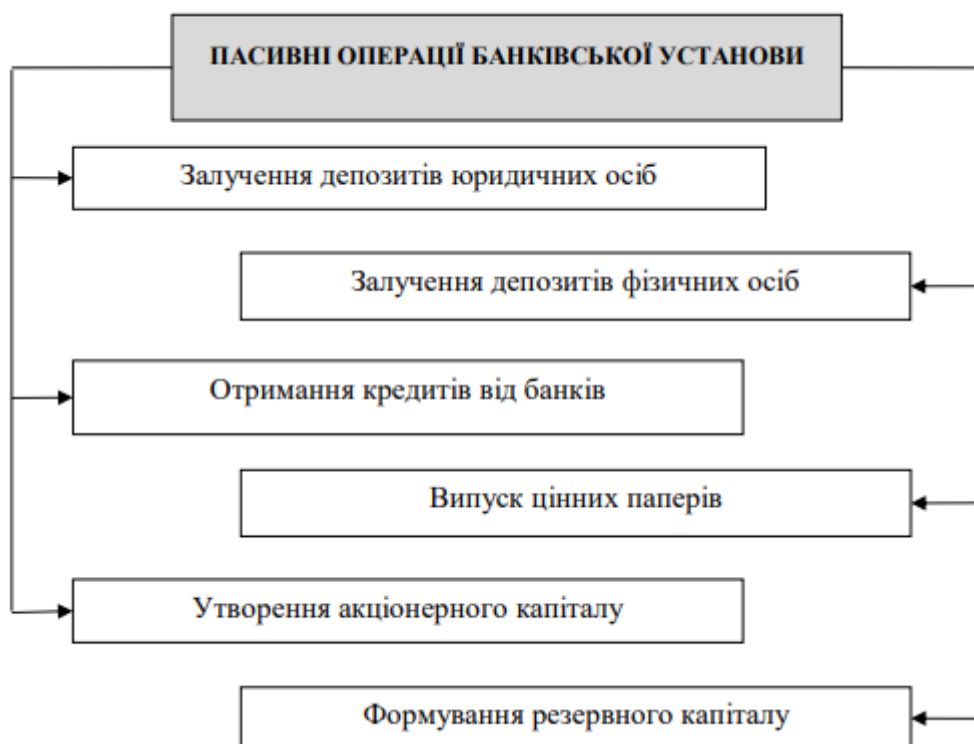


Рис 1.1. Пасивні операції що можуть здійснювати банківські установи [29]

Таким чином, труднощі впровадження інтегрованого управління активно-пасивними операціями зумовлені необхідністю формування адекватної банківської бази даних та розробки розширених інструментів доступу до цієї інформації. Це завдання можливо успішно вирішити, застосувавши єдиний методологічний підхід, на базі якого буде збудована інформаційно-аналітична система фінансової установи.

1.2. Основи стратегічного управління активами та пасивами комерційного банку

У сучасних умовах, коли фінансова сфера відзначається нестабільністю, для гарантування стабільної роботи на конкурентному ринку фінансових послуг, банкам необхідно здійснювати усі доступні стратегії, методи та інструменти для управління активами і пасивами. Завдяки продумано підібраній стратегії управління активами та пасивами, фінансова установа може досягти максимального фінансового результату при збереженні прийнятного рівня ризику, а також забезпечити раціональне вирішення питань, пов'язаних з управлінням ліквідністю.

Стратегію управління активами та пасивами також можна трактувати як комплекс принципів, програм та інструментів, спільне використання яких дає змогу банку досягти й підтримувати найкращу структуру своїх активів і пасивів. Ця оптимальна структура необхідна для забезпечення рівня чистої процентної маржі, достатнього для збільшення власного капіталу, та збереження прийнятних ризиків, зважаючи на вплив зовнішнього середовища.

Саме тому процес розробки та формування стратегії по суті є балансуванням між внутрішніми можливостями банку та умовами зовнішнього середовища. Місія комерційного банку слугує основою для стратегічного аналізу, який веде до визначення стратегічних і тактичних цілей. Ці цілі формують стратегію управління діяльністю банку, частиною якої є стратегія управління активами та пасивами. Ключовими елементами такої стратегії є методи та інструменти управління, спрямовані на моніторинг і контроль ризиків, оптимізацію структури активів та пасивів та максимізацію прибутку. Завершується процес реалізацією стратегії та оцінкою її ефективності.

Аналіз банківської практики довів, що у період до фінансової кризи зазвичай застосовувалися три основні стратегії управління фінансовими ресурсами:

- 1) стратегія, орієнтована на управління лише активами банку;

- 2) стратегія, орієнтована на управління лише пасивами банку;
- 3) стратегія збалансованого управління активами та пасивами банку [45, с. 58].

Стратегія управління активами є напрямком розміщення як власних, так і залучених банком коштів. Головна мета такого розміщення полягає в інвестуванні у ті активи, що здатні забезпечити максимальний дохід за умови збереження допустимого рівня ризику.

Для успішної реалізації цієї стратегії необхідно дотримуватися певних організаційних вимог, зокрема:

1. Накопичення банком високоліквідних активів.
2. Формування якісного кредитно-інвестиційного портфеля.

Крім того, ефективне управління активними операціями комерційного банку вимагає встановлення оптимального співвідношення між дохідністю активів банку та часткою залучених/запозичених коштів у загальній структурі його балансу.

Стратегія управління пасивами банку націлена на ефективне вирішення питань ліквідності та формування необхідного портфеля ресурсів через залучення додаткових коштів на фінансовому ринку.

Основна увага у цій стратегії приділяється встановленню контролю над джерелами фінансування банку. Для цього фінансові установи можуть проводити реструктуризацію пасивів з метою мінімізації витрат на залучені кошти, що, своєю чергою, сприяє зростанню прибутку та капіталу.

Вибір оптимальних співвідношень між різними депозитними джерелами та власним капіталом є критично важливим, оскільки це забезпечує бажаний рівень стабільності фондів. Стабільність фондів дозволяє банкам надавати високодохідні, але більш ризикові довгострокові кредити, які вимагають довгострокових інвестицій.

Щоб досягти бажаного обсягу, структури та рівня витрат за пасивами, банки використовують як цінові, так і нецінові методи управління залученими коштами [46, с. 89].

Стратегія збалансованого управління передбачає, що банк розглядає свій портфель активів і пасивів як єдину систему. Таке спільне управління надає банку необхідні інструменти для створення оптимальної структури балансу та формування захисту від ризиків, спричинених коливаннями на фінансових ринках.

Формування збалансованої стратегії керується ключовими завданнями, які ставить перед собою керівництво банку. До них належать:

1. Контроль за вартістю активів та зобов'язань відповідно до загальних стратегічних цілей банку.
2. Координація процесів управління активами та пасивами з метою досягнення найбільшої позитивної різниці між доходами та витратами.
3. Управління ключовими ризиками, зокрема процентним, валютним та ризиком ліквідності [43, с. 131].

У практиці діяльності українських банків збалансована стратегія еволюціонувала і сьогодні більш відома як стратегія комплексного управління активами та пасивами.

Впровадження стратегії комплексного/збалансованого управління було зумовлене посиленням глобалізаційних процесів у фінансовій сфері та активізацією кредитної та інвестиційної діяльності банків. Однак, із загостренням кризових явищ у фінансовому секторі, банки почали застосовувати індивідуалізований підхід до управління активами та пасивами. Це спричинило виникнення нової концепції - стратегії комбінованого управління активами та пасивами.

Сучасний стан банківського сектора, а також потреба у підвищенні капіталізації та ліквідності фінансових установ, створили передумови для переходу до стратегічного управління активами і пасивами, що базується на використанні економіко-математичних методів [32]. Отже, банки використовують різноманітні стратегії управління активами та пасивами, комбінуючи та адаптуючи їх відповідно до обраної політики на ринку фінансових послуг.

Основна ідея комплексної стратегії полягає у розумінні того, що доходи і витрати нерозривно пов'язані з обома сторонами банківського балансу (активами та пасивами).

Ключовим принципом є те, що ціна кожної операції чи послуги банку має перевищувати витрати, пов'язані з її наданням. Таким чином, політика банку повинна бути спрямована на максимізацію доходу та мінімізацію вартості банківських послуг (як за активними, так і за пасивними операціями).

Формування оптимальної структури активів і пасивів є запорукою досягнення максимальної позитивної різниці між дохідністю активів та витратами на залучення джерел фінансування.

Історично управлінські рішення часто приймалися переважно через стратегію управління активними операціями. У межах цього підходу джерела формування ресурсів (тобто зобов'язання та капітал) сприймалися як такі, що визначаються зовнішніми чинниками – потребами та можливостями клієнтів і акціонерів банку.

Постійний пошук нових методів управління активними та пасивними операціями привів до появи інтегрованого підходу до управління. Його сутність полягає у єдності та нерозривності процесу управління активами і пасивами банку.

1. Стратегія управління «гепом» (дисбалансом) – це управління розривом (дисбалансом) між активами та пасивами банку, що мають змінну та фіксовану ставку протягом певного часового проміжку. Цей підхід є рекомендаційним і дозволяє вносити зміни у структуру банківських операцій, виходячи зі ступеня їх чутливості до зміни відсоткових ставок.

2. Стратегія імунізації балансу банку – це підбір та включення до портфеля активів і пасивів таких фінансових інструментів, які максимально мінімізують його чутливість до коливань відсоткових ставок на ринку [45, с. 60].

Складність, притаманна управлінню сучасними банківськими установами, висуває нові вимоги до менеджменту. Наявні стратегії управління активами та пасивами вже не повною мірою відповідають динамічним умовам розвитку

фінансового ринку, а також не завжди гарантують ефективність управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей банку. Головною з цих цілей є максимізація прибутку при одночасному забезпеченні мінімального рівня ринкових ризиків.

Важливим питання управління активами та пасивами банку визначається формування оптимальної структури їх балансу. Банк, як фінансова установа, виступає посередником між джерелами капіталу (зобов'язаннями) та його використанням (активами). Банківський баланс є ключовим інструментом управління ліквідністю, прибутковістю та ризиками. Оптимальна структура балансу забезпечує баланс структури строків погашення та якості активів і пасивів, дозволяючи банку одночасно забезпечувати ліквідність для виконання короткострокових зобов'язань, рентабельність прибуткових активів та фінансову стабільність у нестабільному ринковому середовищі.

Відмітимо, що дисбаланс між активами та пасивами може призвести до ризику неплатоспроможності, зниження прибутковості та втрати довіри клієнтів. У зв'язку з цим виділяють підходи до формування структури балансу комерційного банку:

1. Консервативний підхід, який базується на принципі максимальної ліквідності активів та мінімізації ризику. Активи в основному складаються з інструментів з низьким рівнем ризику та короткострокових зобов'язань, таких як державні облігації або короткострокові позики. Зобов'язання базуються на довгострокових боргових ресурсах для покриття ризиків ліквідності. Перевагами є низький кредитний і процентний ризик, а недоліками – знижена рентабельність, обмежений дохід від прибуткових активів

2. Агресивний підхід функціонує за принципом максимізації прибутковості за рахунок активів з вищим ризиком. Активи включають довгострокові кредити, високоприбуткові цінні папери, інвестиції в більш ризиковані проекти. Зобов'язання генеруються з короткострокових ресурсів для збільшення прибутку шляхом зменшення витрат на фінансування. Перевагами є підвищена прибутковість та можливість швидкого зростання доходів, а

недоліками – висока процентна ставка та ризик ліквідності, вразливість до кризи.

3. Помірний (збалансований) підхід поєднує принципи консервативного та агресивного підходу. Активи та пасиви структуровані таким чином, щоб мінімізувати ризики при збереженні оптимальних рівнів прибутку. Використання диференційованого портфеля активів (позик, інвестицій, цінних паперів) з різними строками погашення та ризиком. Зобов'язання поділяються на короткострокові та довгострокові джерела фінансування для підтримки ліквідності та прибутковості [28, с. 126].

Основними моделями та методами оптимізації балансу визнано:

1. ALM (Управління активами та пасивами) на основі часу та валюти, метою якої є мінімізувати процентні, валютні ризики та ризики ліквідності та передбачає використання графіків та строків погашення платежів, прогнозування грошових потоків.

2. Фінансові фактори оцінки балансу, які включають:

- 1) коефіцієнт ліквідності (оборотні активи/поточні зобов'язання);
- 2) коефіцієнт фінансової стабільності (акції/загальні активи);
- 3) дохідність активів (ROA) (чистий прибуток/активи). Використання цих показників дає можливість коригувати структуру балансу в режимі реального часу.

3. Стрес-тестування та аналіз сценаріїв забезпечує моделювання кризових або нестабільних ринкових умов для оцінки стійкості балансу та виявляє можливі точки дисбалансу та розробки заходів щодо їх усунення [28, с. 135].

Базовими нормативними вимогами при цьому є вимоги Базель III (вимоги до достатності капіталу та ліквідності, що обмежують концентрацію ризику), НБУ (норми ліквідності, обов'язкові резерви, коефіцієнти достатності капіталу). Вимоги регулятора формують основу для вибору стратегії балансування, обмежують надмірний ризик та забезпечують фінансову стійкість [2].

Практикою встановлена практична цінність оптимального структуроутворення, яка полягає у забезпеченні платоспроможності та ліквідності банку в умовах коливань ринку, підвищенні прибутковості за

рахунок оптимального поєднання активів, мінімізації процентних, валютних і кредитних ризиків та побудові конкурентної переваги на банківському ринку шляхом ефективного управління ресурсами.

Таким чином, ситуація в банківській системі України залишається непростю: спостерігається низька кредитна активність, значна кількість збиткових банків і, що найбільш критично, низька якість банківських активів. З огляду на це, надзвичайно актуальним є дослідження основних методичних підходів до формування стратегії та оцінки активів і пасивів банку.

1.3. Методи та інструменти оцінювання ефективності управління активами і пасивами банку

Управління активами та пасивами банку визначається як процес синхронного планування всіх активів і зобов'язань фінансової установи в умовах, що постійно змінюються. Основна мета такого планування полягає у досягненні максимального прибутку при одночасному зведенні ризиків до мінімуму. Переважна більшість наукових робіт у сфері управління активами і пасивами ґрунтується на цільовій функції, орієнтованій на максимізацію банківського прибутку.

Початковим кроком в оцінці фінансового стану банку при застосуванні комплексного управління активами і пасивами є проведення структурного аналізу. Цей аналіз фокусується на відносній значущості різних категорій активів і пасивів, а також на пов'язаних з ними доходах і витратах. Структурний аналіз необхідний, щоб виявити, чи є рівень диверсифікації банківської діяльності достатнім, а також визначити ступінь залежності установи від зовнішніх факторів, включаючи тенденції на сегментах ринку банківських послуг, а також загальноекономічні та регіональні зміни. Це дозволяє зробити попередні висновки щодо рівня операційного ризику.

Механізм комплексного управління активами та пасивами банку складається з наступних ключових елементів: інструменти, об'єкт управління та

система цілей, спрямована на досягнення конкретного результату.

Аналіз показує, що раніше методи управління були переважно зосереджені на управлінні окремими видами банківських ризиків. Однак, сучасні виклики призвели до того, що в міжнародній банківській практиці спостерігається позитивний тренд до вдосконалення методів та інструментів управління активами й пасивами. Якісний та кількісний спектр методів управління активами і пасивами прямо залежить від набору інструментів, що використовуються у банківській практиці.

Методи поділяються на дві основні категорії:

1. Базові (ризик-орієнтовані) методи, які призначені для контролю конкретних ризиків, що виникають внаслідок діяльності банку та пов'язані зі змінами або особливостями структури його активів і пасивів.

2. Методи моделювання балансу, які спрямовані на формування оптимальної структури балансу [48].

Базові (ризик-орієнтовані) методи застосовуються для контролю ризиків, що виникають у процесі банківської діяльності та є прямим наслідком формування і зміни структури активів і пасивів. Зокрема, управління цими методами охоплює такі критичні сфери як процентний ризик, валютний ризик та ризик ліквідності. Для мінімізації цих ризиків використовується низка ключових прийомів, зокрема: управління гепом, структурне балансування, а також методи, спрямовані на захист від змін ринкової кон'юнктури, як-от управління дюрацією та хеджування. Крім того, застосовується трансфертне ціноутворення, аналіз розривів ліквідності та інструменти управління валютною позицією [16, с.208].

Методи моделювання структури балансу спрямовані на створення ідеальної моделі, де співвідношення активів і пасивів банку повністю відповідає його довгостроковим стратегічним цілям і водночас враховує всі можливі ризики. Ця категорія інструментів об'єднує декілька підходів – вона охоплює метод структурно-вартісного аналізу, застосування експертних оцінок, а також розробку моделі оптимального управління банківськими ресурсами. Крім того, активно використовується імітаційне моделювання для прогнозування.

Оцінювання того, наскільки ефективно банк управляє своїми активами та пасивами, відбувається у контексті співвідношення «ризик-дохід». На основі аналізу ключових фінансових показників (прибутковість (чиста процентна маржа і віддача активів) та рівень ризику (кредитний та ринковий ризику), можна виділити та класифікувати різні стратегічні напрями діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Напрямки оцінки стратегій управління активами та пасивами банків за критеріями «ризик-дохід» [31; 33]

Напрямок (Стратегія)	Рівень прибутковості	Рівень ризику	Основна характеристика
Найбільш ефективна	Високий	Мінімальний/ Низький	Досягнення високих доходів при мінімальному/контрольованому ризику
Максимізація ЧПМ	Середній (ROA), висока ЧПМ	Середній або низький	Фокус на високий чистий процентний маржі при помірних ризиках
Спекулятивна/ Трансформаційна	Високий/ Середній	Високий	Дохід за значно підвищеного рівня ризиків (ризикове фінансування)
Збалансована	Середній	Обмежений (нижче середнього)	Спрямованість на помірний дохід з обмеженою готовністю до ризику.
Стримана / Обережна	Мінімальний/ Низький	Низький	Збереження капіталу та мінімальний ризик ціною низької рентабельності
Неефективне Управління	Від'ємний	Зростання	Неправильне управління, що веде до збитків та збільшення ризиковості.

Вважаємо за доцільне виділити систему показників, які слугують для кількісної оцінки стратегій управління активами та пасивами банку:

1. Критерії ефективності / прибутковості, згідно яких дохідність банківської діяльності оцінюється двома ключовими метриками: чиста процентна маржа (ЧПМ), яка розраховується як відношення різниці між процентними доходами та витратами до обсягу робочих активів і показує, наскільки ефективно використовуються активи з урахуванням вартості залучених ресурсів та рентабельність активів (ROA), яка вимірює ефективність використання активів банку, визначаючись як відношення чистого прибутку до загальної суми активів.

2. Критерії Ризикованості, згідно яких ризики діяльності банку оцінюються за допомогою трьох показників. Миттєва ліквідність (LR), що є відношенням високоліквідних активів до поточних зобов'язань, відображає здатність банку своєчасно виконувати свої грошові зобов'язання. Коефіцієнт кредитного ризику (CR), розрахований як частка резервів у кредитному портфелі (брутто), показує рівень успішності управління цим видом ризику. Коефіцієнт дисбалансів/розривів ліквідності (LCD), що є співвідношенням кредитного портфеля до клієнтської бази (залучених депозитів), використовується для виявлення дисбалансів між активами і пасивами [36, с. 50].

Основне завдання аналізу структури активів і пасивів банку полягає у встановленні, чи є рівень розподілу активних операцій достатнім та чи є їхня структура оптимальною. Крім того, такий аналіз дає можливість заздалегідь оцінити, наскільки сильно банк залежить від зовнішніх чинників: від змін на різних сегментах ринку банківських послуг та продуктів, а також від ширших загальноекономічних і регіональних тенденцій.

Диверсифікованість активів означає їхнє рівномірне розміщення за різними напрямками. На противагу цьому, активи вважаються недиверсифікованими, якщо частка однієї групи в загальній структурі перевищує 50%. Диверсифікація є критично важливою характеристикою банківської діяльності, оскільки вона виступає інструментом зниження ризиків. Лише за умови розподілу ресурсів у різних напрямках, банк може захистити себе від впливу системних і ринкових ризиків.

Перший з важливих етапів аналізу рівня диверсифікації активів – розрахунок коефіцієнта концентрації (KK) (1.1) [28, с.127]:

$$KK = A1/\sum A1, \quad (1.1)$$

де $A1$ – група активів;

$\sum A$ – сукупні активи.

Сила коефіцієнта концентрації певної групи активів відображає його ризикованість. Л.Ф. Сухова вказує на оптимальні значення коефіцієнта для ряду видів активів банку: високоліквідні активи – залишки коштів у касі та всі кошти

на кореспондентських рахунках, $K_k \approx 0,3$; надані кредити, $K_k = 0,4$; всі вкладення в цінні папери, $K_k \leq 0,10 - 0,12$. – основні кошти й нематеріальні активи – $K_k = 0,17 - 0,18$;– інші активи – K_k не більше $0,02 - 0,03$ [28, с. 127].

На основі величини коефіцієнта концентрації можна сформулювати низку висновків щодо стратегії управління активами та фінансового стану банку:

1. Зростання концентрації високоліквідних активів. Якщо у банку простежується збільшення коефіцієнта групи «Високоліквідні активи», це дає підстави стверджувати, що фінансова установа дотримується обережної управлінської політики. Така стратегія забезпечує підтримання високого рівня миттєвої ліквідності, однак має зворотний ефект, виражений у потенційному зниженні загальної прибутковості здійснюваних операцій.

2. Підвищення концентрації кредитів та заборгованості клієнтів виявляє зростання значення коефіцієнта концентрації групи «Кредити та заборгованість клієнтів» вказує на подвійний ефект: розширення кредитної діяльності, що свідчить про активне нарощування обсягів кредитування банком та зростання ризикованості (збільшення асоціюється із підвищенням ступеня ризикованості банківських операцій, оскільки знижується рівень диверсифікованості активного портфеля).

3. Динаміка концентрації основних засобів та нематеріальних активів, при якій у разі збільшення значення коефіцієнта концентрації групи «Основні засоби та нематеріальні активи» можна зробити висновок, що банк спрямовує значні обсяги коштів у низьколіквідні та недохідні активи. Це негативно позначається на рівні прибутковості його діяльності. Подібні вкладення класифікуються як непродуктивний актив, через що їхня питома вага у сукупному обсязі активів не має перевищувати 20%. Незважаючи на їхню непродуктивність, такі інвестиції є необхідними для підтримки позитивного іміджу банку на ринку. Значна частка цих вкладень пояснюється нематеріальною природою банківської послуги.

4. Оцінка портфеля цінних паперів у загальному обсязі банківських активів, при якій першочергова увага приділяється якісним характеристикам:

4.1.Якісне зростання – якщо збільшення обсягу портфеля цінних паперів

та його частки відбувається завдяки високоліквідним державним цінним паперам, це розглядається як індикатор покращення диверсифікації активних операцій та зниження загального рівня ризикованості діяльності банку.

4.2. Ризикове зростання – якщо обсяг портфеля зростає внаслідок інвестицій у високоризикові корпоративні цінні папери, це призводить до погіршення якості активів банку та підвищення його ризиковості [10, с. 20].

Якість активів банківської установи є багатофакторним показником, формування якого залежить від низки ключових параметрів: рівня ліквідності активного портфеля, сукупного обсягу ризикових активів, складу та структури недохідних активів та загального обсягу та питомої ваги активів, що генерують дохід. Слід зазначити, що якість активів перебуває у прямій залежності від внутрішніх чинників: доцільність та оптимальність структурного складу активного портфеля, рівень диверсифікації банківських операцій а також обсяг активів, що мають різні ознаки проблемності.

Отож, головна мета аналізу активів та пасивів банківської установи полягає у визначенні їхньої фінансової життєздатності (стійкості). Аналітична процедура спрямована на комплексну оцінку основних показників ефективності банківської діяльності – рівня прибутковості, рівня ризикованості та рівня ліквідності.

Для забезпечення комплексної оцінки фінансової стійкості та ефективності діяльності банку перед аналізом активів та пасивів ставляться такі ключові завдання (табл. 1.3).

Головні напрямки аналітичної роботи з активами та пасивами банку зосереджені на оцінці їх якості, збалансованості та здатності генерувати дохід:

I. Аналіз та оцінка активів з позиції ліквідності дає можливість оцінити спроможність банку оперативно та без суттєвих фінансових втрат конвертувати свої активи у грошову форму. У процесі дослідження здійснюється групування активів за ступенем ліквідності (високоліквідні, ліквідні активи та активи довгострокової ліквідності). Проводиться визначення питомої ваги їх у загальному обсязі активного портфеля банку. Здійснюється розрахунок

коефіцієнта співвідношення суми високоліквідних активів до суми доходних активів, який демонструє, яка сума високоліквідних активів припадає на кожну одиницю доходних активів банку. Для отримання узагальненої оцінки ліквідності активів банківської установи здійснюється розрахунок коефіцієнта ліквідності (КЛ) активів, який визначається шляхом ділення суми активів, зважених за ступенем ліквідності, на загальний обсяг активів банку.

Таблиця 1.3

Ключові завдання оцінки фінансової стійкості та ефективності діяльності
комерційного банку [9, с.28; 28, с. 175]

Напрямок аналізу	Деталізація завдання
Оптимізація якості активів	Визначення шляхів підвищення якості активного портфеля з урахуванням тріади фінансових показників: ризикованість, ліквідність та прибутковість
Збалансованість структури	Встановлення ступеня відповідності та збалансованості активів та пасивів банку за строковістю та рівнем ліквідності
Відповідність вимогам доходності	Аналіз та оцінка активних і пасивних статей з позиції їхньої відповідності критеріям доходності та прибутковості
Вимірювання ризикованості	Оцінка рівня ризикованості окремих груп та загального обсягу активів і пасивів
Факторний аналіз якості активів	Виявлення, кількісна та якісна оцінка факторів, які безпосередньо впливають на якість активного портфеля банку
Проблемні активи	Ідентифікація та оцінка впливу проблемних активів на загальну якість усіх активів банку.

II. Аналіз та оцінка активів і пасивів з позиції дохідності, що є важливим у контексті оцінки якості управління активами, оскільки ефективний стан активного портфеля є запорукою отримання банком необхідних доходів і прибутку, що становить основну мету його діяльності. Прибутковість активів та пасивів відображає здатність банку раціонально використовувати свої ресурси з метою максимізації розміру доходів, генерованих від їхнього застосування. На першому етапі аналізу активів здійснюється класифікація активів банку шляхом розподілу їх на дві основні групи: доходні активи (або «працюючі» активи) та недоходні активи. До доходних активів традиційно відносять портфелі цінних паперів, надані міжбанківські кредити та розміщені депозити в інших фінансових установах, кредити та заборгованість клієнтів, інвестиції в асоційовані та дочірні

компанії, інвестиційна нерухомість .

Далі визначається питома вага доходних та недоходних активів у загальному обсязі активного портфеля банку, що не повинна бути менше 93%. Перевищення частки понад 7% може становити загрозу фінансовій стійкості банку та потенційно призвести до банкрутства. Водночас, з урахуванням специфіки розвитку українських банків, середнє значення цього коефіцієнта зазвичай знаходиться в межах 70-80%.

Проводиться розрахунок ключових показників для оцінки ефективності використання активів:

1. Коефіцієнт доходності активів, який характеризує середній рівень доходності активних операцій банку. Розраховується шляхом ділення загальної суми отриманих доходів за період на середній обсяг активів банку за цей самий період. Варто зауважити, що збільшення цього показника не завжди є беззаперечним свідченням підвищення ефективності (прибутковості) активних операцій. Підвищення прибутковості відбувається лише в тому випадку, коли доходи банку зростають вищими темпами, ніж його витрати.

2. Коефіцієнт прибутковості активів розраховується шляхом ділення отриманого прибутку за період на середній обсяг активів банку за період і показує, яка сума прибутку припадає на кожну гривню активів банку. Збільшення свідчить про підвищення ефективності активних операцій.

III. Аналіз та оцінка активів і пасивів з позиції ризикованості реалізується за двома основними напрямками: загальної оцінки ризиковості для сукупного обсягу активів та пасивів банку та деталізованого аналізу – оцінка ризикованості кожного виду активів та пасивів, які є доходними. Це включає аналіз ризиковості вкладень за основними інструментами.

Усі аналітичні угруповання та розрахунки ґрунтуються на послідовній схемі визначення величини активів та пасивів з урахуванням ступеня ризику:

1. Класифікація здійснює поділ та об'єднання активів і пасивів відповідно до встановлених груп ризику.

2. Оцінка внутрішньогрупової ризиковості проводиться всередині кожної

групи через дослідження їхньої структури та динаміки.

3. Присвоєння та розрахунок коефіцієнта для кожної групи та виконується розрахунок величини активів і пасивів групи з урахуванням цього коефіцієнта.

4. Фінальний розрахунок – здійснюється розрахунок загальної величини активів та пасивів банку, зваженої з урахуванням ризику [44, с. 95].

Отже, аналіз та оцінка стратегії управління активами та пасивами банку є найбільш тривалою та критично важливою стадією комплексного управління банківською діяльністю. Цей процес безпосередньо визначає ліквідність, платоспроможність та прибутковість фінансової установи. Впровадження прогресивних підходів до управління в українських банках доцільно розпочинати з формування концептуальних засад методичного забезпечення та аналітичного інструментарію, які мають бути універсальними та спільними для всіх банківських установ. Використовуючи ці методологічні принципи, кожен банк отримує можливість їх практичної реалізації, адаптуючи до специфіки власної діяльності. Отож, комплексна оцінка ефективності стратегії управління активами та пасивами дозволяє сформулювати обґрунтовані висновки та розробити практичні пропозиції щодо подальшого розвитку банківської установи, зміцнення її конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Висновки до розділу 1

Управління активами та пасивами комерційних банків є ключовим елементом фінансової політики, що забезпечує стабільність, ліквідність та прибутковість банківської установи. Активи банку виступають як економічні ресурси, спрямовані на отримання доходу та забезпечення платоспроможності, при цьому його зобов'язання визначають джерела фінансування та структуру капіталу. Ефективне управління активами та пасивами полягає в підтримці оптимального балансу між строком погашення активів і пасивів, ризиком і прибутковістю, що дозволяє банку підтримувати фінансову стабільність навіть в умовах зміни ринкових умов, процентних ставок і макроекономічних коливань.

Економічна сутність управління активами та пасивами включає інтеграцію стратегічного та оперативного планування. Теоретично процес включає аналіз термінів і якісної структури балансу, розподіл ресурсів між низькоризиковими і прибутковими активами, а також між власним і позиковим капіталом. Важливість такого управління полягає в мінімізації кредитних, процентних і ліквідних ризиків, підвищенні платоспроможності та прибутковості банку, а також забезпеченні довіри клієнтів і регуляторів.

Стратегічне управління активами та пасивами здійснюється з використанням різних підходів, у тому числі консервативного, агресивного та поміркованого (збалансованого). Консервативна стратегія фокусується на активах з низьким рівнем ризику та довгострокових зобов'язаннях для забезпечення високої ліквідності, але обмежує прибутковість. Агресивна стратегія спрямована на максимізацію прибутковості за рахунок високоризикових активів і короткострокових джерел фінансування, що підвищує прибутковість, але збільшує ризик. Помірний підхід забезпечує баланс між прибутком і ризиком і забезпечує гнучкість у реагуванні на коливання ринку.

Методи оцінювання ефективності управління активами і пасивами включають використання фінансових коефіцієнтів, таких як ліквідність, рентабельність активів, співвідношення власного та залученого капіталу, а також показників фінансової стійкості. Сучасні аналітичні інструменти, включно зі стрес-тестуванням, сценарним моделюванням та системами управління, дозволяють прогнозувати грошові потоки, оцінювати вплив процентних і валютних коливань, а також визначати оптимальну структуру балансу з урахуванням ризиків та регуляторних вимог.

Регуляторні стандарти, зокрема Basel III та нормативи НБУ щодо капіталу, ліквідності і концентрації ризиків, створюють рамки для прийняття управлінських рішень, що забезпечують фінансову стійкість банку та його відповідність законодавчим вимогам. Застосування підходів дозволяє формувати диверсифікований портфель активів, оптимізувати строкову структуру пасивів, підвищувати платоспроможність та рентабельність банківської установи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ У 2020-2024 РОКАХ

2.1. Оцінка стану та структури активів та пасивів комерційних банків України

Безперебійна робота банківської системи та її інституцій є ключовою передумовою для забезпечення економічного зростання країни. Для банків життєво важливо генерувати достатній рівень прибутку, оскільки це слугує джерелом для залучення додаткового капіталу, що, своєю чергою, дає змогу розширювати обсяги та підвищувати якість пропонованих послуг. Окрім того, прибуток є потужним стимулом для менеджменту банку, спрямовуючи його зусилля на впровадження та вдосконалення банківських технологій.

Впродовж останнього часу фіксується динамічне нарощення обсягів активів у банківському секторі України, що актуалізує процеси, пов'язані з управлінням банківськими активами. В умовах підвищеної ризиковості ринкового простору, фінансова стабільність банківської установи безпосередньо залежить від виваженості управлінських рішень, спрямованих на досягнення оптимального балансу між усіма складовими активів. Однак, на поточному етапі функціонування, найбільш гострою проблемою для українських банків залишається збільшення частки проблемних активів, що об'єктивно вимагає впровадження більш дієвих та ефективних методів їхнього менеджменту [49].

Банківський сектор продемонстрував стійкість під час кризи 2020 року, спричиненої пандемією а також під час початку війни у 2022 році, належним чином виконуючи свої функціональні обов'язки та забезпечуючи підтримку економіки. Цей успіх став можливим завдяки систематичній роботі, проведеній у попередні роки, яка була спрямована на оздоровлення та посилення стійкості банківської системи. Додатковим чинником стало своєчасне реагування як самих

банківських установ, так і НБУ, що передбачало цілеспрямовані дії для мінімізації негативних наслідків пандемії та війни [47].

Проведемо аналіз динаміки розвитку активів комерційних банків України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки розвитку активів комерційних банків України
у 2020-2024 роках [24]

млрд грн

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення звітного періоду (+,-) до	
						2020 року	2023 року
Активи, з них:	1822,84	2053,23	2351,67	2945,03	3414,42	1591,58	469,39
Активи в іноземній валюті	585,49	583,13	731,00	830,25	959,61	374,12	129,36
Готівкові кошти	73,17	75,37	74,76	79,21	111,32	38,15	32,11
Банківські метали	0,57	0,38	0,15	0,12	0,24	-0,33	0,12
Кошти в НБУ	37,61	34,97	82,48	213,48	229,44	191,83	15,96
Коррахунки в інших банках	176,04	172,86	315,08	348,16	355,22	179,18	7,06
Строкові вклади в інших банках	50,37	60,09	51,01	57,43	114,91	64,54	57,48
Надані кредити	960,59	1065,34	1036,21	1024,67	1138,03	177,44	113,36
Вклади в цінні папери	791,37	829,88	1022,65	1466,47	1693,02	901,65	226,55
Резерви а активами	388,47	308,34	369,93	371,18	357,98	-30,49	-13,2

Згідно даних табл. 2.1 відзначимо, що у 2020-2024 роках активи банківського сектору України показали стабільну і динамічну тенденцію зростання – з 1822,84 млрд грн у 2020 році до 3414,42 млрд грн у 2024 році, збільшившись на 1591,58 млрд грн, або на 87%. Цей масштабний імпульс вказує на значне розширення операційної бази банків, збільшення ресурсних можливостей і посилення банківської діяльності, незважаючи на війни та економічні потрясіння.

Однією з ключових тенденцій стало стрімке зростання активів в іноземній валюті, яке зросло на 374,12 млрд грн порівняно з 2020 роком. Їхня частка зростає

з кожним роком, відображаючи зростаючий попит на валютну ліквідність і потребу банків диверсифікувати свої валютні позиції в умовах військової невизначеності та коливань обмінного курсу. Спостерігається зростання готівки, яка у 2024 році склала 111,32 млрд грн, що на 52% більше, ніж у 2020 році. Зростання грошових коштів характерне для періодів криз, коли клієнти збільшують обсяг грошових операцій і банки формують «резервні резерви ліквідності».

Найбільш суттєве зростання відбулося у статті «Кошти в НБУ» - з 37,61 млрд грн до 229,44 млрд грн (на 191,83 млрд грн), що пов'язано з підвищеними вимогами до формування резервів ліквідності, збільшенням нормативів LCR і збільшенням обов'язкових резервів в період воєнного стану. Зросла міжбанківська ліквідність: кореспондентські рахунки в інших банках зросли майже вдвічі (на 179,18 млрд грн), строкові депозити в інших банках – більш ніж удвічі (на 64,54 млрд грн). Це відображає зростаючу роль міжбанківського ринку як інструменту підтримки коротко - та середньострокової ліквідності.

Обсяг наданих кредитів зріс з 960,59 млрд грн до 1138,03 млрд грн, тобто на 177,44 млрд грн, але зростання кредитування було повільнішим порівняно з іншими активами. Кредитний портфель досяг свого піку в 2021 році, після чого тимчасово знизився в 2022-2023 роках. Це відповідає світовій тенденції зниження кредитної активності через ризики війни, занепад бізнесу та зниження платоспроможності.

Найбільш динамічною статтею активів стали депозити в цінних паперах, які більш ніж удвічі зросли з 791,37 млрд грн у 2020 році до 1693,02 млрд грн у 2024 році (на 901,65 млрд грн). Майже 114% зростання вказує на систематичний зсув банків від кредитних операцій до інвестицій в державні цінні папери (ОВДП), що характерно для кризових умов. Це пов'язано з високим рівнем рентабельності ОВДП, їх низьким ризиком і необхідністю фінансування державою бюджету під час війни.

Резерви за активами у 2024 році склали 357,98 млрд грн, що менше рівня 2020 року на 30,49 млрд грн. Зменшення запасів свідчить про підвищення якості

кредитного портфеля, або зміна підходів до оцінки кредитного ризику, більш ефективні процедури роботи з проблемними активами. При цьому скорочення резервів в умовах військової економіки вимагає ретельної оцінки в контексті реальної якості активів і стабільності банківської системи.

Структура пасивів комерційних банків продемонстрована у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки результатів здійснення пасивних операцій комерційних банків України на ринку банківських послуг у 2020-2024 роках [24]

млрд грн

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення звітного періоду (+,-) до	
						2020 року	2023 року
Пасиви, з них:	1822,84	2053,23	2351,67	2945,03	3414,92	1592,08	469,89
Капітал	209,46	255,51	215,84	296,04	368,34	158,88	72,3
В т.ч. статутний	479,93	481,53	407,02	404,75	406,83	-73,1	2,08
Зобов'язання банків	1613,38	1797,71	2135,83	2648,98	3046,57	1433,19	397,59
Строкові вклади інших банків	24,23	24,94	6,45	6,76	4,27	-19,96	-2,49
Кошти суб'єктів господарювання	646,49	758,43	889,52	1260,15	1497,36	850,87	237,21
Кошти фізичних осіб	681,89	726,89	933,24	1083,75	1216,22	534,33	132,47
Кошти небанківських установ	34,70	41,41	53,18	61,74	66,42	31,72	4,68

Дані табл. 2.2 свідчать, що за досліджуваний період зобов'язання банків значно зросли, збільшившись з 1822,84 млрд грн до 3414,92 млрд грн, що відповідає збільшенню на 1592,08 млрд грн, або понад 87%. Позитивна тенденція вказує на зміцнення ресурсної бази банків, підвищення довіри інвесторів та активізацію депозитної активності, незважаючи на військові ризики, макроекономічну невизначеність та перехід до фінансової стабілізації. Структурний аналіз показує, що основним фактором зростання пасивів були зобов'язання банків, які досягли 3046,57 млрд грн у 2024 році, збільшившись на 1433,19 млрд грн порівняно з 2020 роком. Їхня частка систематично зростала

протягом досліджуваних років, що відображає збільшення кількості зовнішніх джерел фінансування банківських операцій і зростаючу роль депозитної та розрахункової діяльності. Особливо значне збільшення зобов'язань було зафіксовано між 2022 і 2023 роками, періодом військової турбулентності, коли банки зіткнулися з необхідністю підтримувати високий рівень ліквідності та накопичувати ресурси для забезпечення фінансової стабільності.

Обсяг капіталу банківської системи зріс з 209,46 млрд грн у 2020 році до 368,34 млрд грн у 2024 році, (на 158,88 млрд грн). Це зростання відображає докапіталізацію окремих банків, накопичення нерозподіленого доходу та збільшення вимог до регулятивного капіталу через умови ризику для сектора. Проте статутний капітал демонструє протилежну тенденцію: його обсяг зменшився з 479,93 млрд грн у 2020 році до 406,83 млрд грн у 2024 році (на 73,10 млрд грн). Зменшення капіталу відбулося за рахунок переоцінки, корпоративної реструктуризації, переходу до моделі капіталу, де резерви та нерозподілений прибуток відіграють ключову роль. При цьому зростання загального капіталу за рахунок інших складових свідчить про адекватну реакцію банків на вимоги більшої стабільності.

У 2020-2024 роках обсяг коштів бізнесу на банківських рахунках зріс з 646,49 млрд грн до 1497,36 млрд грн (на 850,87 млрд грн або у 2,3 рази). Це є найпотужнішим джерелом зростання пасивів у цілому. Зростання аргументується зміною бізнес-моделі під час воєнної економіки, збільшенням безготівкових розрахунків, перерозподілом грошових потоків у банківський сектор та посиленням ролі державних програм підтримки бізнесу.

Депозити населення збільшилися з 681,89 млрд грн до 1216,22 млрд грн (на 534,33 млрд грн), що підтверджує відновлення довіри до банківського сектору та високу схильність домогосподарств до заощаджень в умовах невизначеності. У 2022-2023 роках особливо активізувався рух заощаджень до строкових депозитів, що сприяло стабільності ресурсної бази банків.

Обсяг коштів від небанківських установ зріс помірніше – з 34,70 млрд грн до 66,42 млрд грн (на 31,72 млрд грн), але стійка позитивна тенденція свідчить

про посилення інтеграції банків з небанківським фінансовим сектором. Стаття «Строкові депозити інших банків» демонструє негативну динаміку: зменшення з 24,23 млрд грн до 4,27 млрд грн (на 19,96 млрд). Це узгоджується з поточною тенденцією доларизації міжбанківського кредитування та зменшення взаємозалежності банків у короткострокових ресурсах. Зменшення свідчить про переорієнтацію банків на власні ресурси, обмежений попит на міжбанківські ресурси через високу ліквідність системи та посилення нормативних вимог НБУ щодо концентрації ресурсів.

Структура та вартісний склад депозитів комерційних банків України у 2020-2024 роках представлено на рис. 2.1.

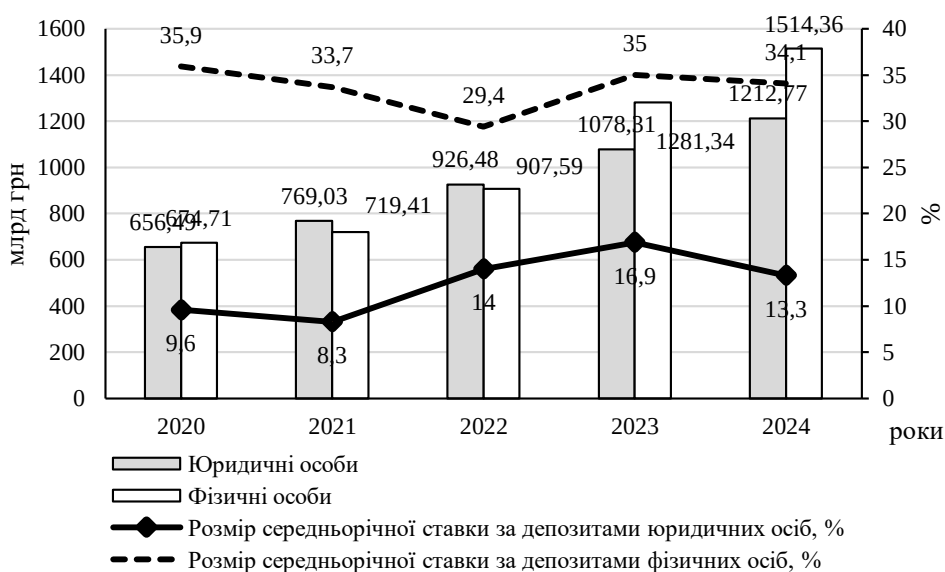


Рис. 2.1. Динаміка структури та вартісного складу депозитів комерційних банків України у 2020-2024 роках [24]

Згідно даних рис. 2.1, відзначимо, що сума корпоративних депозитів зросла з 656 49 млрд у 2020 році до 1212,77 млрд у 2024 році (на 556,28 млрд. грн). Зростання понад 84% за 5 років відображає зміцнення фінансового становища підприємств та активне використання банківських послуг бізнес-сектором. У той же час еволюція середньорічних депозитних ставок юридичних осіб не є стійкою – після падіння у 2020-2021 роках (з 9,6% до 8,3%) ставки значно зросли у 2022-2023 роках до 14-16,9%, що було зумовлено реакцією банків на військовий шок, інфляційними ризиками та потребою в додатковій

ліквідності. У 2024 році ставка впала до 13,3%, що відображає стабілізаційні процеси на фінансовому ринку.

Залучені кошти населення показали ще більш високі темпи зростання, піднявшись з 674,71 млрд грн у 2020 році до 1514,36 млрд грн у 2024 році, що становить приріст на 839,65 млрд грн, або понад 124%. Це говорить про значне зростання довіри суспільства до банківської системи навіть в умовах війни, а також про збільшення схильності домогосподарств до заощаджень через невизначеність і ризик. Середньорічні депозитні ставки коливаючись від 35,9% у 2020 році до 29,4% у 2022 році, з подальшим зростанням до 35% у 2023 році та помірним зниженням до 34,1% у 2024 році. Незважаючи на коливання, вони залишаються високими через необхідність підтримки банками ліквідності під час війни та економічних потрясінь.

Обсяг корпоративних кредитів зріс з 795,4 до 891,61 млрд грн (на 96,21 млрд грн), хоча портфель дещо коливався, тенденція, як правило, зростає (табл. 3). Коефіцієнт NPL знизився з 46,6% до 38,9%, що вказує на повільне очищення портфеля, але рівень проблемних кредитів залишається значним.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки структури та функціональності кредитування комерційними банками України за 2020-2024 роки [24]

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення звітного періоду (+,-) до	
						2020 року	2023 року
Юридичні особи	795,4	836,65	847,58	828,44	891,61	96,21	63,17
% NPL-кредити юр осіб	46,6	36,1	42,8	44,1	38,9	-7,7	-5,2
Фізичні особи	208,38	256,29	224,26	240,82	295,56	87,18	54,74
% NPL-кредити ФО	27,9	16,8	30,4	23,5	15,4	-12,5	-8,1
Міжбанківський кредит	34,05	30,58	36,91	43,14	97,91	63,86	54,77
% NPL-кредити МК	2,8	0,8	0	0	0	-2,8	0
Кредит органам державної влади	11,73	27,03	24,8	18,36	13,15	1,42	-5,21
% NPL-кредити ДВ	0	0	2	1	0,5	0,5	-0,5

Кредитування населення демонструє більш активне зростання – з 208,38

до 295,56 млрд грн (на 87,18 млрд грн). Якість портфеля значно покращилася, NPL впали з 27,9% до 15,4%, що відображає стабілізацію доходів і кращі підходи до управління ризиками. Обсяг міжбанківських кредитів значно зріс - з 34,05 до 97,91 млрд грн (на 63,86 млрд грн). Частку проблемних кредитів зменшено до 0%, що свідчить про високий рівень надійності міжбанківських операцій. Після піку у 2021 році (27,03 млрд грн) обсяг кредитування державних органів зменшився до 13,15 млрд грн. NPL є низькими (до 0,5%), що відповідає низькому рівню ризику для суспільства.

Показників фінансової стійкості комерційних банків України за 2020-2024 роки представлено на рис. 2.2.

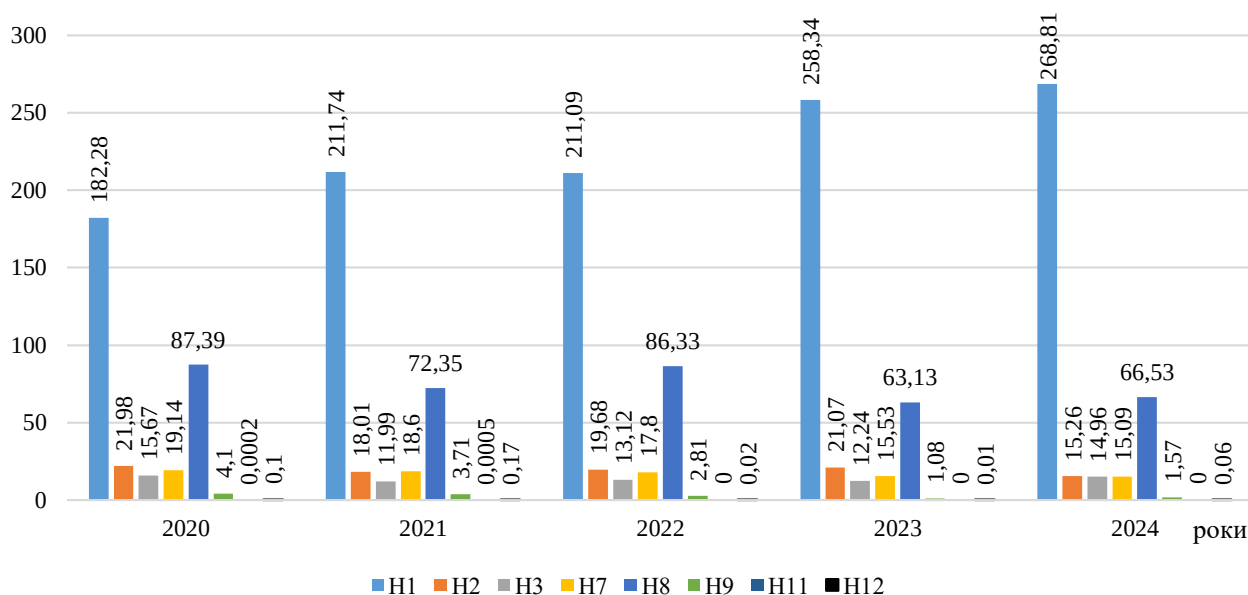


Рис. 2.2. Динаміка показників фінансової стійкості комерційних банків України за 2020-2024 роки [24]

Відзначимо, що показники капіталу та його достатності (H1, H2, H3) зазнали наступних змін. H1 збільшився на 86,53 млрд грн, що свідчить про значне збільшення регулятивного капіталу – у результаті рекапіталізації, переоцінки активів, прибутковості галузі та підвищених вимог до стабільності воєнного часу. H2 впав з 21,98% до 15,26%, що становить - 6,72%. Зниження достатності капіталу пояснюється прогнозованим зростанням активів, зважених за ризиком, збільшенням операцій у сегментах високого ризику,

реструктуризацією портфеля на користь кредитування та інвестицій. НЗ впав лише на 0,71%, що вказує на відносну стабільність основного капіталу, який майже не змінився завдяки утриманню акціонерного капіталу та нерозподіленого прибутку.

Показники кредитного ризику (Н7, Н8, Н9) наступні. Н7 впав з 19,14% до 15,09%, що відображає більш диверсифіковану структуру портфеля та зниження концентрації ризику на окремих контрагентах. Н8 впав на 20,86%, що свідчить про зниження великих кредитних ризиків. Це було пов'язано зі зменшенням кредитування великих корпоративних груп, банки рухаються до більш рівномірного розподілу портфеля, відбулося посилення контролю НБУ за ризиком по відношенню до груп пов'язаних позичальників. Н9 знизився з 4,1% до 1,57%, що свідчить про більш суворий контроль ризиків за операціями з пов'язаними сторонами та кліринг таких портфелів відповідно до вимог НБУ та міжнародних стандартів.

Інвестиційні ризики – Н11 за весь період близький до нуля, а його абсолютний спад статистично незначущий. Це означає, що банки практично не робили ризикованих інвестицій в корпоративні цінні папери, зосереджуючись головним чином на державних інструментах (ОВДП), які не створюють інвестиційного ризику за стандартом.

У 2020-2024 роках результативність банківського сектору демонструє стабільність та чутливість до макроекономічних шоків (табл. 2.4). Так, ROA зросла з 2,44% до 2,94%, що свідчить про підвищення ефективності активів. Найнижча вартість у 2022 році (1,04%) була зумовлена військовими втратами, збільшенням резервів та переоцінкою ризикових активів. Відновлення ROA після 2022 року пов'язане з вищими доходами та кращою структурою балансу. ROE зросла з 19,22% до 25,52%, але залишилася нижче піку 2021 року. ROE демонструє підвищення ефективності капіталу, але коливання зумовлені прискореним зростанням капіталу (Н1) і зміною структури ризику.

Чистий прибуток банків зріс з 39,73 млрд грн до 90,9 млрд грн (на 51,17 млрд грн). Найбільший спад стався у 2022 році через військовий збиток, тоді як

у 2023-2024 роках банки досягли рекордних фінансових результатів завдяки значному збільшенню процентних доходів, економічній ефективності операцій ОВДП та зменшені обсягів резервування на кінець періоду.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки показників прибутковості та ефективності банківського сектора України у 2020-2024 роках [24]

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення звітного періоду (+,-) до	
						2020 року	2023 року
ROA (прибутковість активів), %	2,44	4,09	1,04	3,24	2,94	0,5	-0,3
ROE(прибутковість пасивів), %	19,22	35,08	9,68	30,33	25,52	6,3	-4,81
Чистий прибуток банків, млрд. грн.	39,73	77,37	21,92	83,04	90,9	51,17	7,86
NIM (чиста процентна маржа), %	51,5	102,1	101,7	67,9	99,8	48,3	31,9

Чиста процентна маржа (NIM) збільшилася з 51,5% до 99,8%, що свідчить про значне зростання граничної банківської активності. Динаміка NIM пояснюється високими процентними ставками, зміною структури активів у бік високомаржинальних ОВДП, помірним зростанням вартості зобов'язань порівняно зі збільшенням дохідності активів. Зниження NIM у 2023 році пов'язане зі зниженням процентних ставок, але у 2024 році ставка знову зросла, підтверджуючи адаптивність банків до нових умов.

Таким чином, у 2020-2024 роках комерційні банки України забезпечили більшу фінансову стабільність шляхом збалансованого управління активами та пасивами, зростання капіталу, оптимізації структури ресурсної бази. Поглиблення управління ризиками, диверсифікація кредитних портфелів та переорієнтація на високоприбуткові та високоприбуткові активи сприяли підвищенню прибутковості та ефективності в банківському секторі в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності. Загалом результати демонструють

адаптивність і здатність банківської системи підтримувати стабільність навіть перед обличчям системних проблем.

2.2 Аналіз стану та структури активів і пасивів АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим банківським оператором в Україні за розміром активів: на 1 вересня 2025 року його загальні активи становили близько 1001 трлн грн, що відповідає приблизно 25,6% усіх активів банківської системи. Банк обслуговує мільйони фізичних клієнтів і сотні тисяч підприємців і МСП, надаючи широкий спектр банківських продуктів для приватних і корпоративних клієнтів. Завдяки розгалуженій депозитній базі (кошти фізичних та юридичних клієнтів) та розгалуженій кредитній діяльності банк утримує лідируючі позиції як за депозитами, так і за кредитними портфелями. З моменту її націоналізації у 2016 році, на 100% належить державі, що підкреслює системну важливість ПриватБанку для фінансової стабільності України.

Дослідимо стан та структуру активів АТ КБ «ПриватБанк» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки активів АТ КБ «ПриватБанк» у 2020-2024 роках [1; 37]

млрд грн

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення звітного періоду (+,-) до	
						2020 року	2023 року
Активи, з них:	382,64	540,65	401,38	680,06	761,53	378,89	81,47
Готівкові кошти	49,91	52,83	96,38	152,28	151,76	101,85	-0,52
Кредити банкам	25,05	26,24	103,83	134,23	86,58	61,53	-47,65
Кредити клієнтам	55,02	68,21	68,08	92,02	112,76	57,74	20,74
Інвестиційні цінні папери	100,75	222,27	239,75	271,84	375,09	274,34	103,25
Інвестиційна нерухомість	2,93	1,98	2,15	2,34	2,00	-0,93	-0,34
Основні засоби	5,98	6,15	5,30	5,20	5,24	-0,74	0,04
Нематеріальні активи		1,29	1,39	1,56	1,97	1,97	0,41
Відстрочені податкові активи	6,66	-	1,10	1,95	1,62	-5,04	-0,33
Інші фінансові активи	3,46	2,67	4,31	9,50	13,52	10,06	4,02
Інші нефінансові активи	8,09	9,71	9,18	9,09	9,93	1,84	0,84

Дані табл. 2.6 свідчать, що за період 2020-2024 років загальна сума активів ПриватБанку зросла на 378,89 млрд грн, що свідчить про значне розширення бази балансу та покращення фінансової стійкості банку. Найбільший внесок у зростання активів внесли інвестиційні цінні папери, обсяг яких збільшився на 274,34 млрд грн, що свідчить про переорієнтацію банку на високомаржинальні та низькоризикові інструменти, характерні для періодів макроекономічної нестабільності. Грошові кошти також були значним фактором зростання, піднявшись до 101,85 млрд грн, що може бути пов'язано зі збільшенням ролі ліквідності у контексті воєнного ризику та необхідністю підтримувати стабільну платоспроможність. При цьому кредити клієнтам зросли на 57,74 млрд грн, що свідчить про поступове відновлення кредитної активності після кризового спаду у 2022 році та активізацію кредитування у 2023-2024 роках.

На зміну структури активів негативно вплинуло скорочення кредитів банкам (-47,65 млрд грн), інвестиційної нерухомості (-0,93 млрд грн) та основних засобів (-0,74 млрд грн), що свідчить про зниження ролі високоризикових міжбанківських операцій та оптимізацію нефінансових активів. Зростання інших фінансових активів на 10,06 млрд грн підтверджує посилення операційної діяльності та збільшення дебіторської заборгованості, пов'язаної з розширенням асортименту продукції банку. Порівняно з 2023 роком, зросли інвестиційні цінні папери (+103,25 млрд грн) та кредити клієнтам (+20,74 млрд грн), що демонструють поступовий перехід від пасивного накопичення ліквідності (2022-2023 роки) до активізації кредитного портфеля у 2024 році. Загальна тенденція вказує на збалансовану стратегію управління активами, зосереджену на поєднанні високої ліквідності (готівка, ОВДП) і поступового відновлення апетиту до кредитного ризику.

Дослідимо стан та структуру пасивів АТ КБ «ПриватБанк» (табл. 2.6). У 2020-2024 роках загальна заборгованість ПриватБанку зросла на 378,66 млрд грн, що відображає значне збільшення ресурсної бази банку та посилення його системного значення. Основним драйвером зростання стали зобов'язання, приріст яких склав 332,58 млрд грн, причому понад 90% приросту припадає на

збільшення коштів клієнтів (+308,83 млрд грн). Це відображає зростаючу довіру населення і бізнесу до банку, а також диверсифіковану і стабільну депозитну базу, яка є ключовим елементом ефективної стратегії ALM.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки пасивів АТ КБ «ПриватБанк» у 2020-2024 роках [1; 37]

млрд грн

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення звітного періоду (+,-) до	
						2020 року	2023 року
Пасиви, з них:	382,64	401,38	540,65	680,06	761,3	378,66	81,24
Зобов'язання, з них:	329,58	334,47	482,71	595,03	662,16	332,58	67,13
- кошти клієнтів	312,56	325,01	471,86	555,37	621,39	308,83	66,02
- інші залучені кошти	-	-	0,12	2,63	6,19	-	3,56
- поточні зобов'язання	0,0	0,0	0,0	25,79	21,56	21,56	-4,23
- інші фінансові зобов'язання	2,91	3,82	2,64	3,05	4,10	1,19	1,05
- забезпечення	3,01	3,65	5,8	5,43	6,01	3	0,58
- інші фінансові забезпечення	12,08	1,8	2,27	2,75	2,88	-9,2	0,13
Власний капітал, в т.ч.:	53,05	66,91	57,93	85,03	99,37	46,32	14,34
- статутний капітал	206,06						
- емісійний дохід	0,02						
- інші резерви	-	-4,06	-15,14	-1,71	2,58	-	4,29
- результати від операцій з акціонерами	12,17						
- резерви та інші фонди	-	9,69	11,44	12,96	14,84	-	1,88
- накопичений дефіцит	-162,98	-156,97	-156,62	-144,47	-136,32	26,66	8,15

Додатковий внесок у зміну пасивів зробили інші мобілізовані фонди, які зросли з нуля до 6,19 млрд грн, що відображає активацію альтернативних джерел фінансування. Поява та подальша раціоналізація поточних зобов'язань (з 25,79 млрд грн у 2023 році до 21,56 млрд грн у 2024 році) свідчить про зміни у структурі короткострокового фінансування та підвищення гнучкості управління ліквідністю. Зростання інших зобов'язань (+1,19 млрд грн) і резервів (+3 млрд грн) відображає зростання операційних ризиків і резервів по них, що характерно для банків в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Власний капітал банку за цей період збільшився на 46,32 млрд грн, що

відображає зміцнення капіталу та збільшення резерву ризиків. Найсуттєвішим фактором зміни капіталу є скорочення накопиченого дефіциту на 26,66 млрд грн, що свідчить про покращення фінансових показників та зміцнення внутрішніх резервів. Динаміка резервів та інших фондів (+1, 88 млрд грн) та відновлення інших резервів (+4,29 млрд грн) також є позитивною, що відображає підвищену здатність банку поглинати шоки.

Дослідимо природу кредитування АТ КБ «ПриватБанк» у 2020-2024 роках (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки кредитування АТ КБ «ПриватБанк» у 2020-2024 роках [1; 37]

млрд грн

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення звітного періоду (+,-) до	
						2020 року	2023 року
Всього кредити, з них:	55,02	68,21	68,08	92,01	112,76	57,74	20,75
Кредиторська і дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	164,33	163,51	167,93	170,04	162,41	-1,92	-7,63
Кредити юридичним особам	40,60	4,09	5,34	6,38	9,11	-31,49	2,73
Кредити фізичним особам, з них:	3,56	9,85	3,91	5,61	8,55	4,99	2,94
-іпотечні							
-споживчі	3,5	5,34	3,88	9,76	12,73	9,23	2,97
-на авто	0,03	0,39	0,32	0,88	2,67	2,64	1,79
-кредитні карти	-	45,31	46,59	54,50	62,70	-	8,2
-інші	0,12	0,08	0,02	-	-	-	-
Кредити МСБ	6,85	11,90	21,31	25,45	23,60	16,75	-1,85
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, в тому числі:	0,58	0,26	0,16	0,80	1,83	1,25	1,03
-юридичним особам							
-фізичним особам	1,05	0,36	0,73	-	-	-	-
-МСБ	0,51	0,64	1,06	-	-	-	-

У 2020-2024 роках загальний кредитний портфель ПриватБанку збільшився на 57,74 млрд грн, що відображає поступову активізацію

кредитування після різкого спаду у 2022 році та повернення банку до розширення прибуткових активів. Основним джерелом зростання було кредитування приватного сектора, де найбільш динамічно зростали споживче кредитування (+9,23 млрд), кредитні картки (+8,20 млрд) та іпотека (+4,99 млрд). Це відображає переорієнтацію банку на роздрібний сегмент з вищою маржею та меншою концентрацією ризику порівняно з його корпоративним портфелем.

При цьому, кредити юридичним особам зменшилися на 31,49 млрд грн, що свідчить про обмежену схильність банку до ризику для корпоративного сектора на тлі зростання макроекономічної невизначеності. Сегмент МСП, натомість, продемонстрував значне зростання (+16,75 млрд грн), що може бути пов'язано з державною програмою підтримки бізнесу («5-7-9%») та орієнтацією банку на розвиток малого бізнесу як більш диверсифікованого та ліквідного сегменту.

Обсяг заборгованості по фінансовій оренді залишився майже незмінним (1,92 млрд грн), що свідчить про стабільність цього інструменту, але його частка в структурі активів зменшується через загальне збільшення інших видів кредитів. Сума дебіторської заборгованості за корпоративними договорами оренди зросла на 1,25 млрд грн, що свідчить про стримане відновлення лізингових операцій у корпоративному секторі.

У порівнянні з 2023 роком зростання кредитного портфеля склало 20,75 млрд грн і майже повністю забезпечується сегментами роздрібногo кредитування, включаючи картки, іпотеку та споживчі товари. Це вказує на стратегічний вибір банком високоприбуткового роздрібногo ринку при обмеженні ризикованих корпоративних операцій. Загальна результативність кредитного портфеля підтверджує збалансований підхід до управління активами, спрямований на підвищення прибутковості при одночасному контролі кредитного ризику в нестабільному економічному середовищі.

Концентрація клієнтського кредитного портфелю Приватбанку за галузями економіки та напрямками комерційної діяльності за досліджуваний період представлена у табл. 2.8. Дані табл. 2.8 свідчать, що у 2022-2024 роках структура кредитного портфеля ПриватБанку зазнала суттєвих змін – зниження

частки портфеля, керованого як окремий портфель фінансового лізингу – з 67% у 2022 році до 62% у 2024 році. Це свідчить про поступове зниження концентрації ризику в квазі обмежувальному сегменті корпоративних активів та переорієнтацію банку на більш диверсифіковані та менш ризиковані сегменти ринку.

Таблиця 2.8

Динаміка концентрація клієнтського кредитного портфелю Приватбанку за галузями економіки та напрямками комерційної діяльності у 2022-2024 роках [1; 37]

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	млрд грн	частка, %	млрд грн	частка, %	млрд грн	частка, %	млрд грн	частка, %	млрд грн	частка, %
Кредити та дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом, що управляються як окремий портфель	164,33	70	163,51	67	167,93	67	1		162,41	62
Кредити фізичним особам	54,96	24	61,72	25	55,10	22	70,91	26	86,73	31
Кредити юридичним особам та МСБ										
Рослинництво	1,69	1	2,98	2	12,32	5	12,19	5	10,54	4
Роздрібна торгівля	1,08	-	2,88	2	3,57	2	4,07	2	4,29	2
Оптова торгівля	відсутні дані		2,37	2	2,86	2	3,94	2	3,86	2
Виробництво товарів народного споживання			0,80	-	1,03	1	1,42	1	2,42	1
Інфраструктура			1,10	1	1,20	1	1,85	1	2,07	1
Устаткування та обладнання			0,79	-	0,88	-	1,02	-	1,50	1
Паливно-енергетичний комплекс			0,63	-	,67	-	1,83	-	1,32	-

Приватні кредити демонструють значне зростання: обсяг зростає з 55,10 млрд грн у 2022 році до 86,73 млрд грн у 2024 році, а частка – з 22% до 31%. Таке збільшення споживчого кредитування вказує на зростання платоспроможного попиту домогосподарств, ефективність рейтингових моделей банку, орієнтацію на високоприбутковий сегмент роздрібного ринку.

У корпоративному секторі можна спостерігати різні тенденції. Сегмент рослинництва, який значно виріс у 2022 році (12,32 млрд грн, 5%), знизився до 10,54 млрд грн у 2024 році, через ризики аграрної логістики та зниження інвестиційної активності через військові дії. Роздрібний та оптовий сегменти залишаються стабільними: їх частка становить 2%, що свідчить про контрольовану кредитну політику для сектору з помірним ризиком.

Спостерігається позитивна тенденція у фінансуванні інфраструктури, де кредитний портфель виріс з 1,20 млрд грн у 2022 році до 2,07 млрд грн у 2024 році, що відображає залучення банку до програм відновлення критичної інфраструктури. Так само сегмент обладнання та обладнання демонструє поступове зростання (з 0,88 до 1,50 млрд грн), що обумовлено попитом підприємств на модернізацію виробничих процесів. Сегмент паливно-енергетичних комплексів залишається нестабільним: у 2022 році - 0,67 млрд грн, у 2023 році - 1,83 млрд грн, а у 2024 році – зниження до 1,32 млрд грн. Це пов'язано з добровільними ризиками енергетичного сектору, залежністю від державного регулювання та вразливістю військової інфраструктури.

Отож, структура портфеля стала менш концентрованою, відповідаючи вимогам суворого управління ризиками та профілювання активів. Банку вдалося збільшити роздрібний портфель, який є дуже прибутковим і диверсифікованим. Корпоративне портфоліо демонструє цілеспрямоване зростання в стратегічно важливих галузях – інфраструктурі, обладнанні. Водночас окремі сегменти (агросектор, ДВК) мають коригувальні тенденції, пов'язані зі збільшенням галузевих рівнів ризику. Загальна динаміка вказує на адаптивну кредитну політику ПриватБанку, яка поєднує мінімізацію ризиків з підтримкою ключових секторів економіки.

Дослідимо стан залучення коштів клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» у 2020-2024 роках (табл. 2.9). Факторний аналіз динаміки залучення коштів від клієнтів у 2020-2024 роках продемонстрував, що загальна сума депозитів зросла на 308,83 млрд грн, що свідчить про значне розширення депозитної бази та посилення стійкості ресурсного потенціалу банку.

Основним драйвером зростання стали поточні рахунки фізичних осіб, зростання яких склало 241,77 млрд грн, що вище будь-якої іншої складової депозитного портфеля. Ця динаміка вказує на значне підвищення ролі транзакційних фондів у структурі зобов'язань, що формує високу і одночасно нестабільну ліквідність, що важливо для стратегії банку ALM в умовах воєнної та економічної нестабільності.

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки показників залучення коштів клієнтів АТ КБ «ПриватБанк»
у 2020-2024 роках [1; 37]

млрд грн

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення звітного періоду (+,-) до	
						2020 року	2023 року
Депозити, з них:	312,56	325,01	471,86	555,37	621,39	308,83	66,02
Фізичні особи							
Строкові депозити	102,37	88,12	88,58	76,07	79,50	-22,87	3,43
Поточні рахунки	125,32	141,22	251,74	320,43	367,09	241,77	46,66
Юридичні особи							
Строкові депозити	14,70	12,45	14,17	12,67	14,69	-0,01	2,02
Поточні рахунки	69,90	82,97	116,74	145,33	158,85	88,95	13,52
Державні організації							
Поточні рахунки	0,25	0,24	0,60	0,84	1,25	1	0,41

Придбання юридичних осіб також свідчить про стійке зростання, переважно з поточних рахунків (+88,95 млрд грн) – це свідчить про активізацію корпоративної клієнтури та збільшення операційного обороту. Натомість сегмент корпоративних строкових депозитів залишається майже незмінним (-0,01 млрд грн), відображаючи низьку схильність бізнесу до розгортання довгострокових ресурсів у період високих ризиків.

Динаміка строкових вкладів фізичних осіб суперечить тенденціям поточного рахунку: їх обсяг зменшився на 22,87 млрд грн, що свідчить про зменшення горизонту довгострокових зобов'язань банку та скорочення стабільної ресурсної складової. Це можна інтерпретувати як результат підвищеної невизначеності та переваги домогосподарств більш ліквідних

інструментів.

Кошти державних організацій демонструють помірне, але стабільне зростання (+1 млрд грн), що відображає поглиблення операційної взаємодії банку з державним сектором та посилення ролі ПриватБанку як каналу бюджетних та соціальних виплат.

Порівняно з 2023 роком приріст депозитів склав 66,02 млрд грн, де домінуючим фактором знову стали поточні рахунки фізичних осіб (+46,66 млрд грн). Загальна тенденція свідчить про зміщення депозитного портфеля в бік високоліквідних, але менш стабільних зобов'язань, що створює необхідність ретельного управління ризиком ліквідності та процентними ставками в рамках політики банку ALM.

Дослідимо розподіл коштів клієнтів за галузями економіки (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз динаміки показників розподілу коштів клієнтів за галузями економіки

АТ КБ «ПриватБанк» у 2020-2024 роках [1; 37]

млрд грн

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення звітного періоду (+,-) до	
						2020 року	2023 року
Фізичні особи	227,70	229,35	340,33	396,51	446,60	218,9	50,09
Сфера послуг	36,93	39,05	50,76	55,94	60,61	23,68	4,67
Виробництво	19,96	22,83	33,19	41,79	44,93	24,97	3,14
Торгівля	19,09	22,21	30,46	41,45	44,26	25,17	2,81
Сільське господарство	3,42	4,58	5,68	5,48	8,43	5,01	2,95
Транспорт та зв'язок	2,63	3,21	5,16	5,93	6,04	3,41	0,11
Машинобудування	1,0	1,62	1,66	2,76	3,96	2,96	1,2
Підприємства державної власності	0,25	0,24	0,60	0,84	1,25	1	0,41
Інше	1,51	1,89	3,99	4,63	5,3	3,79	0,67

Так, у період 2020-2024 років ресурсна база ПриватБанку демонструє стійке та системне зростання. Загальне збільшення коштів клієнтів у 2024 році на 218,9 млрд грн порівняно з 2020 роком свідчить про ефективне управління зобов'язаннями та здатність банку забезпечувати стабільну ліквідність у період

високої невизначеності. Найбільший внесок у це збільшення внесли фізичні особи, депозити яких зросли з 227,7 млрд грн у 2020 році до 446,6 млрд грн у 2024 році (+ 218,9 млрд грн). Така динаміка пояснюється зростанням ролі населення як ключового джерела банківського фінансування, зміцненням довіри до державних банків та перерозподілом заощаджень домогосподарств від менш стабільних фінансових установ до ПриватБанку. Фінансування з боку підприємств сфери послуг значно зросло (+23,68 млрд грн до 2020 року), відображаючи відновлення та розширення ділової активності після шоків 2022 року. Швидка позитивна динаміка спостерігається також у виробництві (+24,97 млрд грн) та торгівлі (+25,17 млрд грн), які у 2023-2024 роках були ключовими рушійними силами економічної адаптації та торговельно-логістичних процесів в умовах війни.

Особливо значним є зростання коштів сільськогосподарських підприємств, які посилили свій ресурсний внесок з 3,42 млрд грн у 2020 році до 8,43 млрд грн у 2024 році (+ 5, 01 млрд грн). Це демонструє стабільність аграрного сектору та його здатність генерувати ліквідність, незважаючи на високі ризики військового часу. Також спостерігається позитивна тенденція у транспорті та зв'язку, де обсяг коштів подвоївся з 2,63 до 6,04 млрд грн. Значне зростання характерне і для машинобудування, де обсяг коштів зріс майже вчетверо - з 1,0 до 3,96 млрд грн, що може свідчити про інтенсифікацію інвестиційних програм, імпортозаміщення та модернізацію виробничих потужностей. Депозити державних підприємств зросли з 0,25 млрд грн до 1,25 млрд грн, що відображає посилення ролі ПриватБанку як державного фінансового посередника у бюджетному та квазібюджетному фінансуванні.

Отож, динаміка свідчить про стійке розширення депозитної бази, що є ключовим фактором зміцнення ліквідності банку. Основним джерелом зростання ресурсів є індивіди, частка яких у структурі відповідальності стала домінуючою. Зростання сфери послуг, торгівлі та виробництва свідчить про відновлення ділової активності та зміцнення позицій банку в корпоративному секторі. Сегменти сільського господарства, машинобудування і транспорту і

логістики демонструють високу адаптивність і здатність до накопичення ліквідності, що підвищує їх значення в структурі банківських зобов'язань.

Таким чином, у досліджуваному періоді Приватбанк продемонстрував значне збільшення як активів, так і пасивів, що свідчить про велике розширення його діяльності та зміцнення фінансової стабільності в умовах воєнної економіки. Структурні зміни балансу характеризуються переорієнтацією активів на високоприбуткові інструменти та державні цінні папери, тоді як ресурсна база зростала переважно з державних та комерційних фондів, що призвело до збільшення ліквідності та диверсифікації джерел фінансування. Загалом показники балансу підтверджують ефективність стратегії ALM банку та його здатність адаптуватися до підвищених ризиків у фінансовому середовищі.

2.3. Аналіз результатів управління активами і пасивами АТ КБ «Приватбанк»

Дослідження ступеня відповідності терміну, вартості та структури активів і зобов'язань, що є ключовим для мінімізації ліквідних, процентних та валютних ризиків комерційного банку та дає можливість виявити потенційні проблемні місця у ресурсно-кредитній та інвестиційній політиці банку, своєчасно виявити ризики перерозподілу ліквідності та зниження маржі. Аналіз узгодженості активів і зобов'язань та рівня балансових ризиків АТ КБ Приватбанк необхідний для комплексної оцінки ефективності системи управління фінансовими потоками в умовах високої волатильності економічного середовища. Він дозволяє визначити, наскільки ефективно ПриватБанк адаптував стратегію ALM до різких змін структури кредитного попиту, динаміки депозитів і коливань процентних ставок.

Оскільки оцінка складу, структури та динаміки розвитку активів та пасивів банку досліджено у попередніх пунктах, встановлено їх основні тенденції, варто здійснити аналіз динаміки показників фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2024 роки (табл. 2.11). Так, аналіз динаміки нормативів фінансової

стійкості банку (Н1, Н2 та Н3) свідчить про послідовне зміцнення капіталу банку протягом 2020-2024 років.

Таблиця 2.11

Аналіз динаміки нормативів фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк»
у 2020-2024 роках [1; 37]

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Н1	35,25	40,84	54,52	64,84	59,94
Н2	28,09	18,33	23,78	21,75	
Н3	14,66	9,17	11,90	10,88	14,96
Н6	92,92	93,76	-	-	14,96
Н7	9,62	8,01	6,37	5,47	6,69
Н8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Н9	0,16	0,08	0,00	0,00	0,02
Н11	0,06	0,01	0,00	0,00	0,04
Н12	0,07	0,02	0,00	0,00	0,05
Л13-1	92,6895	86,4612	92,5844	88,7571	105,9909
Л13-2	0,7120	1,1811	1,3178	0,6985	0,0865
LCRbb	278,23	258,8487	311,0103	462,8319	349,4621
LCRib	218,18	200,3644	260,1445	266,0898	306,3825
NSFR	-	156,5656	182,2410	183,2102	185,2109

Коефіцієнт достатності основного капіталу (Н1) зріс з 35,25% до піку в 64,84% у 2023 році, що свідчить про активне збільшення власного капіталу банку та формування значного буфера для покриття кредитних ризиків. Н1 у 2024 році (59,94%) значно перевищує нормативний мінімум, що підтверджує стабільність структури балансу та здатність банку підтримувати агресивні стратегії ALM за підвищеної волатильності.

Ліквідність короткострокових інвестицій (Н2, Н3) коливалася в межах діапазону, сумісного зі стабільністю ліквідності: Н3 зросла до 14,96% у 2024 році, що свідчить про збільшення частки високоприбуткових активів, необхідних для покриття поточних зобов'язань. Водночас, поступовий спад В2 у 2021-2023 роках може бути наслідком зміни структури активів на більш довгострокову та збільшення поточних зобов'язань.

Нормативи кредитного та концентраційного ризику (Н7-Н12) демонструють стабільну тенденцію в межах мінімальних значень, характерних

для диверсифікованого роздрібно-орієнтованого кредитного портфеля великого банку. Зниження Н7 (до 5,47% у 2023 році) свідчить про зниження концентрації великих кредитних ризиків, тоді як незначне зростання у 2024 році (до 6,69%) пов'язане з відновленням активного кредитування. Незначні значення Н8-Н12 не свідчать про надмірну залежність від інвестицій в окремих інсайдерів та пов'язаних осіб.

Показники ліквідності за Базельськими стандартами – LCRbb, LCRib і NSFR – підтверджують сильні позиції банку в плані структурного і короткострокового управління ліквідністю. Значення LCRbb і LCRib значно перевищують нормативний мінімум у 100%, демонструючи здатність банку витримувати раптові відтоки в стресових умовах. Хоча у 2024 році LCRbb впав до 349%, що все ще є надзвичайно високим показником для консервативної політики ліквідності та великих портфелів векселів. NSFR, який зріс до 185,21%, показує, що стабільного фінансування достатньо для покриття довгострокових активів – ключового показника ефективності стратегії банку ALM.

Загалом динаміка стандартів фінансової стабільності відображає збалансовану і водночас консервативну стратегію управління активами та пасивами, орієнтовану на значні резерви ліквідності, високу капіталізацію та адекватну диверсифікацію ризиків у період макроекономічних шоків та поглиблення фінансових шоків.

Важливим етапом аналізу ефективності управління активами і пасивами АТ КБ «ПриватБанк» є дослідження показників прибутковості банку (табл. 2.12).

У 2020-2024 роках прибутковість ПриватБанку має тенденцію до поступового зниження через структурні зміни активів та пасивів у період зростання ризиків та трансформації бізнес-моделі. Вартість ROA знизилася з 9,56% до 5,76% (-3,8%), що, незважаючи на зниження, свідчить про відносно високу ефективність використання активів в умовах значного зростання. Це зниження пов'язане з прискореним зростанням активів (особливо інвестиційного портфеля та інструментів ліквідності), які випереджали зростання чистого доходу. ROE впав з 59,8% до 44% на -15,8%, що відображає значне збільшення

капіталу проти відносно помірною зростання прибутку. Це передбачає перехід до більш консервативної моделі капіталізації, яка забезпечує більшу фінансову стійкість, але водночас зменшує рентабельність капіталу, характерну для періоду до 2022 року.

Таблиця 2.12

Аналіз динаміки показників прибутковості та ефективності функціонування
АТ КБ «ПриватБанк» у 2020-2024 роках [1; 37]

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення звітнього періоду (+,-) до	
						2020 року	2023 року
ROA (прибутковість активів), %	9,56	8,67	5,6	5,57	5,76	-3,8	0,19
ROE(прибутковість пасивів), %	59,8	60,3	52	45	44	-15,8	-1
Чистий дохід, млрд. грн.	21,62	29,32	39,92	59,62	66,88	45,26	7,26
Чистий прибуток банків, млрд. грн.	24,58	35,24	30,25	37,85	40,27	15,69	2,42

Динаміка фінансових результатів демонструє зростання операційної ефективності: чистий прибуток збільшився на 45,26 млрд грн порівняно з 2020 роком, досягнувши 66,88 млрд грн у 2024 році. Це збільшення обумовлено як розширенням клієнтської бази, так і зростанням комісійних та інвестиційних доходів, відображаючи диверсифікацію джерел прибутку. Чистий прибуток також збільшився – на 15,69 млрд грн до 40,27 млрд грн, але темпи його зростання були нижчими за темпи зростання доходів, що свідчить про збільшення тиску на витрати і звільнення в період воєнного ризику 2022-2024 рр.

Порівняно з 2023 роком цифри показують помірне покращення: ROA збільшилася на 0,19%, чистий прибуток – на 2,42 млрд грн, що свідчить про стабілізацію маржинальності та адаптацію банку до нових ринкових умов. Це разом підтверджує незмінну високу операційну ефективність ПриватБанку, оскільки він переходить від високоприбуткової банківської моделі до стабільної

та збалансованої моделі управління активами та пасивами.

Фундаментальним інструментом у системі управління активами та пасивами комерційного банку виступає GAP-аналіз як спосіб виміру та управління ризиками процентної ставки та ліквідності, які виникають через невідповідності (розриви) між умовами переоцінки процентних ставок за активами та зобов'язаннями. Ключова роль GAP-аналізу полягає в оцінці чутливості доходів банків до змін процентних ставок. Так, розрахунок GAP для кожного інтервалу часу показує, як зміна ставки вплине на чистий процентний дохід банку (NPT). Відповідно, позитивний розрив (Активи > Пасиви) передбачає, що ставки зростуть, чистий дохід банку збільшиться, оскільки активи переоцінюються швидше/на більшу суму. Якщо ставки знижуються, дохід знизиться. Негативний розрив (Активи < Пасиви) свідчить, якщо процентні ставки збільшуються, чистий дохід банку зменшується, оскільки зобов'язання переоцінюються швидше/на більшу суму. Якщо ставки нижчі, він вищий. Як наслідок, на основі GAP-аналізу кожен банк приймає рішення щодо структурного хеджування, зокрема зміни структури кредитного портфеля або джерел фінансування в цілях зменшення ризику. У зв'язку з цим, проведемо GAP-аналіз фінансових ризиків Приватбанку за 2020-2024 роки (табл. 2.13-2.17).

Таблиця 2.13

GAP-аналіз фінансових ризиків Приватбанку у 2020 році [1; 37]

млн грн

Показник	До запитання та до 1 міс	1-3 міс.	3-12 міс.	Понад 1 рік	Немонетарні статті	Всього
Чутливі активи	86321	9110	67719	192016	3	355169
Чутливі зобов'язання	229269	33245	53374	1455	-	317343
GAP	-142948	-24135	14345	190561	3	37826
Коефіцієнт GAP	-1,656	-2,648	0,212	0,993	1	-
Кумулятивний GAP	-142948	-167083	-152738	37823	37826	37826
Індекс процентного ризику	37,3	6,3	3,7	49,8	-	49,80

Найвищий абсолютний ризик – на термін «Більше 1 року», становить 190,561 млн грн, 49,80% активів. Загальний GAP для всіх строків погашення –

37,826 млн грн (позитивний), що свідчить проте те, що загалом активи на цю суму перевищують чутливі зобов'язання. Високі короткострокові абсолютні коефіцієнти (-1,656; -2,649) свідчать про значний дефіцит короткострокових активів відносно чутливих активів (тобто великий негативний GAP відносно власних активів у цих умовах).

Таблиця 2.14

GAP-аналіз фінансових ризиків Приватбанку у 2021 році [1; 37]

млн грн

Показник	До запитання та до 1 міс	1-3 міс.	3-12 міс.	Понад 1 рік	Немонетарні статті	Всього
Чутливі активи	84915	14293	59059	213977	2	372246
Чутливі зобов'язання	253543	28328	45887	1088	-	328846
GAP	-168628	-14035	13172	212889	2	4340
Коефіцієнт GAP	-1,986	-0,982	0,223	0,995	1,0	-
Кумулятивний GAP	-168628	-182663	-169491	43398	43400	43400
Індекс процентного ризику	31,19	2,6	2,44	39,38	0,0	39,38

За результатами GAP-аналізу процентного ризику ПриватБанку за 2021 рік встановлено значну нерівномірність розподілу чутливих активів і зобов'язань за строками. Найбільший негативний GAP спостерігається в інтервалі до 1 місяця (-168 628 млн грн), що формує підвищений короткостроковий ризик та може зменшувати чистий процентний дохід у разі зростання ставок. Натомість у сегменті понад 1 рік банк має значний позитивний GAP (212 889 млн грн), що посилює чутливість до зниження ставок. Кумулятивний GAP наприкінці періоду становить 43 400 млн грн, що вказує на перевагу довгострокових активів. Індекс процентного ризику сягає 39,38%, що свідчить про помірно високий рівень ризику та потребу оптимізації строкової структури балансу.

Приватний банк у 2022 році мав значний дефіцит короткострокових активів до 3 місяців (коефіцієнт GAP -0,95), що свідчить про високий ризик ліквідності та процентну чутливість протягом цього періоду. Кумулятивний GAP на коротких термінах є негативним, що підкреслює дисбаланс між активами та зобов'язаннями. При цьому в середньостроковій та довгостроковій перспективі

(більше 3 місяців) банк має надлишок активів (коефіцієнт GAP більше 0,5), що забезпечує фінансову стійкість.

Таблиця 2.15

GAP-аналіз фінансових ризиків Приватбанку у 2022 році [1; 37]

млн грн

Показник	До запитання та до 1 міс	1-3 міс.	3-12 міс.	Понад 1 рік	Немонетарні статті	Всього
Чутливі активи	204880	27024	89657	190808	2	512371
Чутливі зобов'язання	400289	30485	41592	2271	1	474638
GAP	-195409	-3461	48065	188537	1	37733
Коефіцієнт GAP	-0,9537	-0,1281	0,5360	0,9886	0,5	0,0737
Кумулятивний GAP	-195409	-198870	-150805	37732	37733	37733
Індекс процентного ризику	48,67	49,55	37,58	9,4	9,4	9,4

Індекс короткострокового процентного ризику становить близько 49%, що є ознакою високого ризику, тоді як загальний індекс за весь період становить – 9,4%, що свідчить про помірну загальну чутливість до процентних ставок. Загалом банку необхідно посилити свої короткострокові активи та пасиви, щоб зменшити ризики.

Таблиця 2.16

GAP-аналіз фінансових ризиків Приватбанку у 2023 році [1; 37]

млн грн

Показник	До запитання та до 1 міс	1-3 міс.	3-12 міс.	Понад 1 рік	Немонетарні статті	Всього
Чутливі активи	298318	43954	73572	212301	3	659889
Чутливі зобов'язання	491621	26246	36425	4960	1	561047
GAP	-193303	17708	37147	207341	-	68893
Коефіцієнт GAP	-0,6478	0,4029	0,5051	0,9767	-	0,1044
Кумулятивний GAP	-193303	-175595	-138448	68893	68893	68893
Індекс процентного ризику	284,1	258,0	203,5	101,2	-	101,2

Коефіцієнт GAP вказує на значний дисбаланс у короткостроковій перспективі (до 1 місяця) – активи значно нижчі за зобов'язання (фактор -0,65), що створює ризик ліквідності. У середньому (1-12 місяців) і довгому (більше 1

року) горизонтах активи перевищують зобов'язання (коефіцієнти від 0,4 до 0,98), що свідчить про покращення фінансового балансу. Кумулятивний GAP на початкових етапах залишається суттєво негативним (до – 175 млрд грн), що підкреслює короткостроковий дефіцит активів. Тільки в довгостроковій перспективі банк має надлишкові активи (+68,9 млрд грн). Індекс процентного ризику надзвичайно високий у короткостроковій перспективі – понад 200%, що означає великий потенційний ризик через невідповідність між активами та пасивами. Загалом індекс залишається вище 100%, що свідчить про високу чутливість банку до відсотків. Таким чином, Приватний банк повинен посилити управління своїми короткостроковими активами, щоб зменшити ризики ліквідності та чутливість до відсотків, тоді як довгострокова структура балансу є відносно стабільною.

Таблиця 2.17

GAP-аналіз фінансових ризиків Приватбанку у 2024 році [1; 37]

млн грн

Показник	До запитання та до 1 міс	1-3 міс.	3-12 міс.	Понад 1 рік	Немонетарні статті	Всього
Чутливі активи	265816	22770	75859	329879	4	739732
Чутливі зобов'язання	555074	32674	32495	8842	1	631700
GAP	-289258	-9904	43364	321037	-	65239
Коефіцієнт GAP	-1,088	-0,435	0,572	0,973	-	0,0882
Кумулятивний GAP	-289258	-299162	-255798	65239	65239	65239
Індекс процентного ризику	37,98	39,29	33,59	8,57	-	8,57

Короткостроковий (до 1 місяця) коефіцієнт GAP дуже великий і негативний (-1,09), що свідчить про значний дефіцит активів порівняно з зобов'язаннями, що означає високий ризик ліквідності. Також спостерігається помітний дефіцит (коефіцієнт -0,44) за 1-3 місяці. У середньостроковій і довгостроковій перспективі (3-12 місяців і більше 1 року) коефіцієнти GAP є позитивними (0,57 і 0,97), що вказує на надлишок активів і кращий фінансовий баланс за цих умов. Сукупний середній бал залишається негативним до кінця року (-255,8 млрд грн), що вказує на короткостроковий дефіцит активів. Тільки

у довгостроковій перспективі він стає позитивним (+65,2 млрд грн). Індекс процентного ризику дуже високий у короткостроковій перспективі – близько 38-39%, що свідчить про значний ризик через невідповідність. Загальний індекс за весь період становить 8,6%, що свідчить про відносно помірний загальний ризик.

Таким чином, GAP-аналіз фінансових ризиків Приватбанку за 2020-2024 роки показує системні тенденції у структурі активів та пасивів банку, які свідчать про еволюцію процентного ризику та управління ліквідністю. Протягом 2020-2024 років у короткостроковому сегменті (до 1 місяця) спостерігається стійко виражена негативна GAP, що підтверджується високими негативними коефіцієнтами GAP: від - 1,656 (2020) до - 1,088 (2024). Це вказує на системний дефіцит активів проти зобов'язань у найближчому майбутньому, що означає високий рівень ризику ліквідності та потенційну потребу в додатковому фінансуванні або структурному перебалансуванні портфеля.

Коефіцієнти GAP за 1-3 місяці демонструють тенденцію до зниження в абсолютному вираженні (з -2,648 у 2020 році до -0,435 у 2024 році), що вказує на деяке покращення ліквідності в середньостроковій перспективі. Позитивні 3-12-місячні коефіцієнти (0,212-0,572) вказують на збільшення активів вище зобов'язань, що позитивно впливає на загальну фінансову стійкість. У довгостроковій перспективі коефіцієнти GAP є стабільно високими та позитивними (близько 0,97-0,99), що вказує на стратегічне перевищення активів над зобов'язаннями, зниження ризику процентної чутливості та підтримку фінансової стабільності банку.

Таким чином, політика управління активами та пасивами Приватбанку за п'ятирічний період продемонструвала значний прогрес у зниженні загального процентного ризику та поліпшенні середньо- і довгострокового балансу. Проте короткострокові дисбаланси залишаються ключовою проблемою, що вимагає посиленої уваги та гнучких управлінських рішень для забезпечення стійкості банку у нестабільних ринкових умовах.

Висновки до розділу 2

Банківський сектор України продемонстрував високу адаптивність та фінансову стабільність під час системних криз 2020-2024 років. Загальні активи зросли приблизно на 87%, але відбувся фундаментальний зсув у структурі: банки значно скоротили свою кредитну частку на користь низькоризикових інвестицій у державні цінні папери (ОВДП), яка зросла більш ніж удвічі (близько 900 млрд грн). Це вказує на консервативну, орієнтовану на ліквідність політику, спрямовану на мінімізацію ризиків. Якість кредитного портфеля покращилася, особливо для фізичних осіб (до 15,4%), хоча високий рівень юридичних осіб – 38,9%, залишається основною проблемою. Ресурсна база зросла завдяки високому рівню довіри клієнтів. Основними джерелами були бізнес-фонди і державні депозити (+ 124%). Капітал банківської системи збільшився (приблизно на 159 млрд грн) за рахунок накопичених нерозподілених доходів, що компенсувало зменшення зареєстрованого капіталу і поліпшило достатність регулятивного капіталу (H1). Рентабельність (ROA, ROE) відновилася після 2022 року, досягнувши рекордних рівнів за рахунок зростання чистої процентної маржі та ефективності операцій з облігаціями. Зниження стандартів кредитного ризику (H7, H8, H9) свідчить про сильніший контроль над концентрацією ризику.

ПриватБанк показав експоненціальне зростання активів і пасивів, збільшивши баланс приблизно на 379 млрд грн, що свідчить про зміцнення його лідерських позицій і системної стабільності у війсьній економіці. Стратегія управління активами була консервативно ліквідною, оскільки основним рушієм зростання були інвестиційні цінні папери, що відображало перехід до державних інструментів з низьким рівнем ризику (ОВДП) і забезпечувало високу ліквідність. При цьому відбувалося поступове відновлення кредитної активності, орієнтованої на високоприбутковий роздрібний сегмент (споживчі кредити та картки), а також стримана позиція щодо корпоративного кредитування. Збільшення зобов'язань обумовлено диверсифікацією та стабільністю депозитного портфеля. Кошти клієнтів зросли приблизно на 309 млрд грн, де

домінуючим джерелом були поточні рахунки фізичних осіб, що збільшило операційну ліквідність та підвищило чутливість до ризику відтоку. Зміцнення власного капіталу відбулося за рахунок скорочення накопичених дефіцитів, що підтверджує відновлення фінансової системи та її здатність поглинати шоки.

Аналіз фінансової стабільності та узгодженості активів і пасивів Приватбанку за 2020-2024 роки доводить консервативно-наступальну стратегію, спрямовану на максимізацію буфера капіталу та ліквідності. Банк підтримує високий рівень безпеки відповідно до нормативних стандартів – коефіцієнт достатності капіталу значно перевищує мінімальний. Показники ліквідності Базельського стандарту ($LCR > 300\%$, $NSFR > 185\%$) підтверджують надлишкову ліквідність і стійкість до стресу, що є критичним у високій волатильності. GAP-аналіз виявив системний негативний розрив у короткостроковому сегменті (до 1 місяця) – коефіцієнт GAP приблизно $-1,09$ у 2024 році, що свідчить про значний дефіцит чутливих активів відносно зобов'язань і створює високий ризик ліквідності (фінансовий ризик). Навпаки, в довгостроковій перспективі (більше 1 року) банк має стабільний позитивний GAP (близько $0,97$), що виключає загальний процентний ризик і забезпечує фінансову стабільність. Тенденція прибутковості (ROA/ROE) демонструє поступове зниження на тлі загального зростання балансу. Це очікуваний наслідок структурної переорієнтації активів на низькомаржинальні, але високоліквідні інструменти (ОВДП) та накопичення надлишкового капіталу, що надає пріоритет фінансовій стійкості над агресивним прибутком.

Отож, стратегія управління активами і пасивами Приватбанку є консервативною та адекватною військово-економічному середовищу, але короткострокові структурні дисбаланси вимагають підвищеної уваги для оптимізації управління ліквідністю.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ БАНКІВ

3.1. Проблеми та недоліки у процесі управління активами й пасивами банків

Актуалізація проблематики управління банківським портфелем зумовлена комплексом внутрішніх та зовнішніх чинників, властивих сучасному фінансовому сектору. Специфіка банківської діяльності, посилення конкурентного тиску як на національних, так і на глобальних ринках, а також перманентна фінансова та економічна нестабільність обумовлюють підвищену увагу до цього питання.

Структурні зміни, які відбулися в банківській системі України протягом, є прямим відображенням фінансових та геополітичних криз, що суттєво трансформували ландшафт конкуренції. Аналіз кількісних даних підтверджує тенденцію до різкого скорочення кількості діючих банківських установ, що свідчить про підвищення вимог до фінансової стійкості та зростання регуляторного тиску, що автоматично призводить до посилення ринкової концентрації для установ, які продовжують діяльність. В умовах трансформації управління банківським портфелем перетворюється на стратегічний імператив, а не просто функціональний інструмент. Ефективна реалізація цієї функції вимагає від банків комплексного підходу, що включає не тільки балансування активів та пасивів за термінами та обсягами, але й інтеграцію управління ризиками.

Управління активами та пасивами є критично важливим процесом для забезпечення фінансової стабільності, прибутковості та ліквідності банківської установи. Незважаючи на вдосконалення методології і нормативних вимог (у тому числі Базель III), банки постійно стикаються зі значними проблемами і недоліками, які можуть підірвати їх діяльність. Основним з них є наступні:

1. Труднощі прогнозування кон'юнктури ринку та макроекономічних факторів. Однією з ключових проблем є висока невизначеність прогнозів за ключовими макроекономічними показниками, такими як дисконтований курс НБУ, інфляція, курс валют і рівень кредитного ризику. Непередбачуваність макроекономічних факторів ускладнює адекватне планування структури активів і пасивів. В Україні, враховуючи політичну та економічну нестабільність, часті регуляторні зміни та зовнішні потрясіння (такі як війна, пандемія) призводять до значних коливань вартості активів та пасивів, що ускладнює ведення балансу. Банки часто використовують стандартні статистичні або експертні методи прогнозування, які не враховують усіх нюансів українського ринку та системних ризиків, що знижує їх ефективність.

2. Управління активами та пасивами стосується ліквідності, процентної ставки, валютного ризику, кредитного ризику та операційних ризиків. Недоліки в методах оцінки цих ризиків є значною перешкодою для ефективного банківського управління. Багатьом українським банкам не вистачає надійних моделей оцінки ліквідності, що призводить до ризику ліквідності в стресових ситуаціях. Ризики часто розглядаються окремо, без комплексної взаємопов'язаної оцінки, що становить загрозу для загальної фінансової стабільності. Часто через брак даних і ресурсів використовувані моделі управління ризиками не перевіряються належним чином, що збільшує ймовірність неправильних рішень [41, с. 26].

3. Недосконала структура балансу банку. Проблеми управління виникають через невідповідність термінів, валют і процентних ставок активів і зобов'язань. Часто терміни погашення кредитів і депозитів не збігаються, що призводить до ризику рефінансування і необхідності швидкої мобілізації ліквідності. Через валютну позицію та неповне хеджування валютних ризиків банки зазнають збитків від коливань валютного курсу. Банки часто схильні перекривати певні сектори, що збільшує ризик концентрації та зменшує диверсифікацію.

4. Відсутність автоматизації та використання сучасних інформаційних технологій, адже управління активами та пасивами вимагає оперативного

контролю над великими обсягами даних, аналізу та швидкого прийняття рішень. Багато банків в Україні не мають сучасних інтегрованих ІТ-рішень для управління ALM, що призводить до помилок в обробці інформації та затримок у прийнятті рішень. Відсутність інструментів для моделювання різних економічних сценаріїв ускладнює адаптацію політики управління до нових умов, а нестабільність системи може призвести до втрати конфіденційних даних, що збільшує операційні ризики.

5. Недосконала нормативна база та вплив регулювання. В Україні банківський сектор піддається частим змінам законодавства та нормативних актів, що ускладнює довгострокове планування. Регуляторні стандарти (Базель III) впроваджуються поступово, і банкам важко швидко адаптуватися до нових вимог. Обмежена прозорість регуляторних процедур посилюється відсутністю відкритості та передбачуваності регуляторних дій, що може призвести до додаткових ризиків для управління активами та пасивами.

6. Ефективне управління активами і пасивами комерційного банку вимагає висококваліфікованих фахівців у сфері фінансів, управління ризиками, макроекономіки та ІТ. Сьогодні в Україні спостерігається дефіцит кваліфікованих аналітиків даної сфери, що обмежує можливість впровадження кращих практик, а низька мотивація, обмежені ресурси для безперервного навчання та недостатній рівень інвестування у навчання та розвиток персоналу посилюють проблемне питання [19, с. 40].

Приватний банк, як найбільший банк України, знаходиться у центрі уваги фінансового ринку, тому аналіз проблем і недоліків в процесі управління активами і пасивами саме цього банку за період 2020-2024 років має важливе практичне значення. Так, управління активами та пасивами є процесом збалансування активів банку (позики, інвестиції, грошові кошти) та зобов'язань (депозити, позикові кошти, акції) з метою мінімізації фінансових ризиків (ліквідність, процентна ставка, валюта) та забезпечення оптимальної прибутковості. У період 2020-2024 років Приватбанк перебував у стані трансформації, викликаній як наслідками націоналізації 2016 року, так і впливом

економічних криз, пандемії COVID-19, воєнними діями на території України та змінами регуляторної політики Національного банку України. Враховуючи ці проблеми, управління ALM у Приватбанку мало вирішальне значення для підтримки стабільності банківської системи, що призвело до високих вимог до якості процедур управління активами та пасивами, точності грошових потоків та прогнозування ризиків.

Основні проблеми в процесі управління активами банку включають:

1. Одним з ключових питань в управлінні активами Приватбанку протягом періоду, що розглядається, була низька якість його кредитного портфеля, що ускладнювало отримання стабільної прибутковості та підвищення кредитного ризику. Хоча Приватбанк доклав значних зусиль для вивільнення портфеля непрацюючих кредитів після націоналізації, у 2020-2024 роках все ще існували значні суми непрацюючих кредитів (NPL), що негативно вплинуло на ліквідність банку та його здатність генерувати стабільні грошові потоки. Це явище викликане декількома факторами: труднощами в погашенні кредитів в умовах кризи, невідповідністю кредитної політики та динамікою ринку, а також недостатнім контролем над кредитним ризиком на рівні сегментів клієнтів.

Ризик процентної ставки залишається однією з найсерйозніших загроз для банківської маржі і капіталу. Недоліки присутні у вимірюванні та контролі розриву між активами та зобов'язаннями з фіксованими та плаваючими процентними ставками (на основі термінів переоцінки) або фактичними строками погашення (розрив у термінах погашення). Надмірний позитивний або негативний розрив робить чистий процентний дохід банку дуже чутливим до непередбачуваних змін ставок. Також, ризик виникає, коли процентні ставки за активами та зобов'язаннями, які, здається, пов'язані з одним індексом (наприклад, LIBOR/SOFR), змінюються по-різному через різні премії, ліквідність або періоди перегляду [38, с. 50].

Складність моделювання поведінки – недоліки у моделях оцінки прострочених кредитів, що не можуть точно передбачити реакцію інвесторів на зміни ринкових ставок, що ускладнює хеджування.

2. Диверсифікація активів є важливим механізмом зменшення ризиків. Приватбанк традиційно орієнтований на кредитування корпоративного сектора, що робить його активи вразливими до економічних коливань у деяких галузях. Відсутність достатньої диверсифікації інвестиційних активів і кредитних портфелів створила ризики концентрації, які не були повністю розглянуті в процесі управління активами і пасивами.

3. Точне прогнозування грошових потоків є основою для ефективного управління ліквідністю. Однак у часи криз, пов'язаних з пандемією та військовим конфліктом, прогнози Приватбанку часто виявлялися недостовірними через високий рівень невизначеності в економічному середовищі. Це призводило до ситуацій, коли банк не міг швидко реагувати на зміни ліквідності, загрожуючи своїй платоспроможності.

4. Під впливом підвищення регуляторних вимог, зокрема регулювання ліквідності НБУ, Приватбанк змушений постійно адаптувати свої активи, часто жертвуючи потенційними прибутками для забезпечення дотримання нормативних вимог. Це ускладнювало управління активами, особливо в умовах нестабільності грошового ринку [11].

Якщо ефективне управління активами є вирішальним для дохідності та якості портфеля, то управління пасивами становить фундамент фінансової стійкості та ліквідності банку. У сучасних умовах проблематика залучення та утримання пасивів набуває стратегічної ваги. Неспроможність адекватно управляти структурою зобов'язань (кошти клієнтів, власний капітал та міжбанківське фінансування) може спровокувати ризик ліквідності та процентний ризик. Викликами в управлінні пасивами Приватбанку визнано:

1. Однією з найгостріших проблем у сфері зобов'язань Приватбанку стала висока частка короткострокових зобов'язань, особливо депозитів від державних і корпоративних клієнтів з короткостроковою участю. Це створювало значні ризики ліквідності, оскільки банку доводилося постійно шукати шляхи рефінансування своїх зобов'язань, що ускладнювалося в періоди волатильності ринку.

2. Депозитна база Приватбанку відрізняється високою волатильністю, що ускладнює довгострокове планування. Через вплив економічних криз і зниження довіри деякі клієнти виводили кошти, що призводило до різких коливань зобов'язань банку. Відсутність адекватних інструментів для стимулювання довгострокових заощаджень сприяла цій проблемі.

3. У період 2020-2024 років Приватбанк мав недостатньо розроблену стратегію використання сучасних фінансових інструментів для управління зобов'язаннями, такими як хеджування, довгострокові боргові зобов'язання, міжбанківські кредити. Це обмежило можливість збалансувати структуру строкових зобов'язань і знизити процентні ризики.

4. Моніторинг і контроль зобов'язань є ключовими для стабільності банку. Приватбанк, однак, не завжди мав добре розвинену систему раннього попередження про ризики відповідальності, що ускладнювало прийняття оперативних управлінських рішень, особливо в кризові часи [11].

Недостатньою є інтеграція процесів управління активами і пасивами. Приватбанк зіткнувся з проблемами інтеграції управління активами та пасивами в єдину систему управління. Відмінності в методах оцінки ризиків, відсутність автоматизації та прогалини в комунікації між відділами призвели до неузгоджених рішень, які погіршили загальну ефективність управління балансом коштів.

Аналіз та прогнозування управління активами і пасивами в Приватбанку проводились з недостатньою глибиною через обмеження у застосуванні сучасних аналітичних моделей, включаючи стрес-тестування, сценарний аналіз, моделювання грошових потоків з урахуванням макроекономічних шоків. Це зменшило здатність банку адекватно реагувати на зовнішні виклики. Також, Приватний банк мав проблеми з балансуванням доходів від активів і витрат на пасиви. Відсутність адекватних механізмів хеджування процентного ризику, а також недосконала стратегія встановлення ставок за депозитами та запозиченнями призвели до зниження прибутковості.

Вплив зовнішніх факторів на управління активами та пасивами Приват

банку представлений наступними складовими. Зокрема, пандемія суттєво вплинула на фінансові потоки клієнтів банків, що призвело до збільшення заборгованості та коливань депозитної бази. Невизначеність в економіці знизила ефективність прогнозування та збалансованого управління активами і пасивами банку. Збройний конфлікт на сході України спричинив значні ризики для банківського сектору загалом і для Приватбанку зокрема. Відтік депозитів, проблеми з погашенням кредитів і зростання валютного ризику вимагали адаптації процесів управління активами і пасивами до екстремальних умов. А постійне посилення Національним банком України регуляторних вимог вимагало від Приватбанку проявляти гнучкість у збалансуванні активів і зобов'язань для підтримки стандартів ліквідності та капіталу, що створювало додаткові виклики для керівництва банку.

Проблеми та недоліки в управлінні активами та пасивами банків є складними та взаємопов'язаними. Вони виникають як від зовнішніх факторів (макроекономічна нестабільність, регуляторний тиск), так і від внутрішніх (недосконалі методи, недостатня автоматизація, низька кваліфікація персоналу). Щоб подолати ці проблеми, необхідно інтегрувати сучасні фінансові технології, вдосконалити системи управління ризиками, підвищити кваліфікацію персоналу та створити прозору та стабільну правову базу.

Таким чином, управління пасивами у банківській системі України протягом 2020-2025 років стикалося з подвійним викликом: необхідністю структурної диверсифікації джерел (зменшення залежності від короткострокових коштів) та мінімізацією процентного ризику, який був багаторазово посилений жорсткими монетарними заходами в умовах війни. Незважаючи на номінальне зростання сукупних пасивів та збереження довіри вкладників, висока вартість гривневих ресурсів та нестабільність валютних ставок вимагають від банків постійної адаптації та впровадження складних стратегій хеджування для забезпечення довговічності та стійкості їхньої ресурсної бази.

3.2. Вдосконалення стратегії управління портфелем активів і пасивів банків

Вважаємо за необхідне суттєво поліпшити існуючу структуру депозитного та кредитного портфеля українських банків. Установам слід акцентувати увагу на залученні збільшеного обсягу довгострокових вкладів, що мають фіксовані терміни можливого вилучення коштів. Така стратегія забезпечить покращення активної діяльності, дозволить знизити рівень кредитного ризику та, відповідно, скоротити обсяги резервів, сформованих під нього. Це, у свою чергу, вивільнить ресурси банку від непродуктивного відволікання і спрямує їх на здійснення дохідних операцій [45].

Проведений аналіз актуальних проблем у сфері управління активами та пасивами українських банків, а також синтез міжнародного досвіду, дають змогу визначити низку перспективних потенційних шляхів для оптимізації стратегій управління портфелем в Україні. На нашу думку, для поліпшення реалізації стратегій управління активами та пасивами банків критично необхідне виконання таких заходів:

1. Необхідним є удосконалення комплексної нормативно-правової бази, що безпосередньо регулює практику управління активами і пасивами в українських банках [46, с. 380]. Ця база повинна містити чіткі вказівки та стандарти, які сприяють фінансовій стабільності, платоспроможності та ефективному управлінню ризиками. Національний банк України вже створив ґрунтовну правову основу, що відповідає передовій міжнародній практиці, зокрема вказівкам Базельського комітету з банківського нагляду. Ця база охоплює управління ризиками, ліквідністю, достатність капіталу, звітність та нагляд. Банки України зобов'язані забезпечити повну відповідність своєї практики управління активами і пасивами цим оновленим вимогам протягом встановленого перехідного періоду.

2. Банки повинні пріоритезувати розробку надійних стратегій управління ризиками, які адаптовані до специфіки українського фінансового ландшафту. Це

передбачає першочергову ідентифікацію та ретельну оцінку всіх ключових ризиків: процентного, ліквідності, кредитного та валютного. Для кількісного визначення потенційних загроз необхідно використовувати складні інструменти вимірювання та проводити ретельний аналіз ризиків. Методи зниження ризиків мають включати диверсифікацію активів та зобов'язань для зменшення ризиків концентрації, а також стрес-тестування для оцінки стійкості балансу за несприятливих сценаріїв. Впровадження механізмів хеджування за допомогою похідних інструментів може додатково захистити від втрат, спричинених коливаннями ставок і курсів. Інтеграція цих стратегій дозволить українським банкам зміцнити фінансову стабільність [14].

3. Для забезпечення більш точного вимірювання, моніторингу та прогнозування активів і пасивів, українським банкам доцільно інвестувати у передові інструменти та аналітичні комплекси управління активами і пасивами. Ці технологічні рішення дозволять застосовувати складні методи фінансового моделювання, аналізу сценаріїв та системи стрес-тестування. Використання сучасних технологій дає змогу оцінити потенційний вплив різноманітних економічних сценаріїв на баланс, що сприяє проактивному управлінню ризиками та прийняттю обґрунтованих рішень [18, с.35].

4. Для зміцнення фінансового стану банків та підвищення їхньої спроможності управляти ризиками, необхідно встановити чіткі вимоги щодо достатності капіталу та відповідних нормативів кредитування, ліквідності й інвестування, а також забезпечити неухильний контроль за їх фактичним виконанням. Ці вимоги повинні гарантувати, що банки підтримують адекватні резерви капіталу для покриття потенційних збитків. Запровадження надійних систем достатності капіталу, що відповідають міжнародним стандартам (зокрема, Базель III), підвищує стійкість банків та забезпечує їхню платоспроможність.

5. Для ефективного управління ризиком ліквідності критично важливо розробити комплексні керівні рекомендації, які відповідають міжнародним стандартам, як-от Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) та Коефіцієнт чистого

стабільного фінансування (NSFR) [42, с.244]. Ці стандарти забезпечують вказівки щодо підтримки достатніх запасів ліквідності та стабільних джерел фінансування. Банки зобов'язані впроваджувати ефективні практики моніторингу та управління короткостроковим ризиком шляхом диверсифікації джерел фінансування.

6. Фінансування навчальних програм та семінарів має вирішальне значення для підвищення рівня знань та навичок менеджерів, ризик-менеджерів і спеціалістів з управління активами і пасивами. Ці освітні ініціативи мають бути сфокусовані на глибшому засвоєнні принципів управління активами і пасивами, передових методів управління ризиками та дотриманні нормативних вимог. Покращений досвід у цих сферах сприятиме прийняттю більш обґрунтованих рішень та розвитку культури безперервного навчання.

7. Заохочення співпраці та обміну досвідом. Для забезпечення постійного вдосконалення практики управління активами і пасивами є вкрай важливим заохочувати співпрацю між самими банками, галузевими асоціаціями та регуляторними органами. Створення платформи для регулярного діалогу та обміну знаннями сприятиме колективному вирішенню проблем, обговоренню нових тенденцій та інноваційних підходів. Така співпраця має ключове значення для розвитку стійкої та динамічної банківської галузі [49].

8. Використання технологічних досягнень та інновацій. Для оптимізації процесів управління активами і пасивами українські банки повинні активно використовувати технологічні досягнення та інноваційні рішення. Застосування передової аналітики, штучного інтелекту (ШІ) та інструментів автоматизації значно підвищує точність оцінки та моніторингу ризиків. Алгоритми на основі ШІ можуть забезпечувати інформацію в реальному часі та прогнозне моделювання, що підвищує ефективність і гнучкість управління активами і пасивами та дозволяє оптимізувати компроміси між ризиком і прибутковістю.

9. Посилення нагляду та корпоративного управління. Вкрай важливо віддати пріоритет прозорості, підзвітності та нагляду правління за функцією управління активами і пасивами. Це передбачає створення спеціалізованих

комітетів, як-от комітети з управління активами та пасивами (ALCO), які забезпечують стратегічне керівництво та нагляд. Акцент на підзвітності сприяє прийняттю відповідальних рішень та покращує загальну систему управління ризиками в організації.

10. Розвиток міжнародної співпраці. Для успішного використання міжнародного досвіду банкам важливо розвивати співпрацю з міжнародними фінансовими інститутами, регуляторними органами та галузевими асоціаціями [48]. Активна участь у форумах, конференціях та навчальних програмах цих організацій дозволяє отримати знання про кращий міжнародний досвід та адаптувати його до унікальних особливостей українського банківського сектора.

Приватбанку, як найбільшому банку України в умовах динамічних змін макроекономічного середовища, регуляторних викликів і технологічних змін, необхідно постійно вдосконалювати свої підходи до управління активами і пасивами. Детально розглянуто основні шляхи та інструменти, які можуть забезпечити більш ефективне управління активами та пасивами Приватного банку за період 2020-2024 років.

1. Однією з основних складових удосконалення управління активами є оптимізація кредитного портфеля та підвищення його якості. Приватний банк має прискорити впровадження автоматизованих систем оцінки кредитних ризиків на базі машинного навчання та штучного інтелекту, які дозволяють більш точно прогнозувати дефолти, ідентифікувати сегменти клієнтів високого ризику, приймати превентивні рішення. Такі системи допоможуть зменшити частку непрацюючих кредитів (NPL), забезпечать своєчасне реагування на сигнали ризику та покращать якість активів. Впровадження технологій аналізу великих даних дозволить використовувати альтернативні джерела інформації (соціальні мережі, транзакційна діяльність тощо) для більш повної оцінки платоспроможності позичальників.

2. Для зниження концентраційних ризиків Приватбанк має розширити диверсифікацію активів, зокрема за рахунок збільшення своєї частки інвестицій в державні цінні папери, муніципальні облігації, розробки нових портфельних

продуктів. Запровадження структурованих фінансових інструментів, секюритизація кредитних портфелів та використання деривативів для хеджування оптимізує баланси та підвищить прибутковість. У цьому контексті важливо розробляти інноваційні цифрові продукти, які дозволяють клієнтам інвестувати через платформу банку, створюючи додаткові активи для банку.

3. У фінансовому середовищі, що швидко змінюється, Приватбанку необхідно впроваджувати складні інформаційні системи управління активами і пасивами, які забезпечують інтеграцію даних у реальному часі, автоматичний розрахунок ключових показників (GAP, LCR, NSFR) і моделювання сценаріїв ризику. Такі системи підвищують точність прогнозів грошових потоків і дозволяють швидко приймати управлінські рішення, адаптуючись до зовнішніх шоків. Важливо застосовувати технології машинного навчання для аналізу великих наборів даних, які допоможуть виявити нові тенденції та потенційні загрози [12, с. 73].

4. Одним з найважливіших шляхів поліпшення управління активами і пасивами є стабілізація пасивної бази за рахунок збільшення частки довгострокових депозитів і залучення інших довгострокових ресурсів (корпоративних облігацій, кредитів міжнародних фінансових установ). Для цього приватний банк повинен розробити комплексні програми лояльності та мотивації клієнтів, які сприяють довгостроковому зростанню заощаджень, а також активізувати роботу з інституційними інвесторами. Запровадження інноваційних цифрових депозитних продуктів із гнучкими умовами може значно покращити структуру відповідальності.

5. Використання інструментів хеджування та управління процентними ризиками. У контексті волатильності процентних ставок та коливань інфляції Приватбанк повинен активніше використовувати похідні інструменти (форварди, свопи, опціони) для захисту від процентного ризику. Розробка ефективної стратегії хеджування збалансувала б співвідношення між прибутковістю активів і вартістю зобов'язань, що зменшило б волатильність прибутковості банку. Також важливо оптимізувати політику процентної ставки

по депозитах і кредитах з урахуванням тенденцій ринку і сегментів клієнтів.

6. Для забезпечення прозорості та ефективності у прийнятті рішень управління активами і пасивами Приватбанк має вдосконалити свою систему внутрішнього моніторингу, впровадити сучасні методи візуалізації даних та регулярні стрес-тести. Регулярна оцінка ліквідності, процентних та валютних ризиків за різних сценаріїв покращить управління балансами та дозволить швидко адаптуватися до регуляторних та макроекономічних змін [21, с.128].

7. Успішне впровадження нових інструментів і методів управління активами і пасивами неможливе без висококваліфікованих фахівців. Приватбанк повинен інвестувати в навчання, залучати експертів з досвідом фінансового аналізу, ризик-менеджменту та ІТ-технологій. Доцільно запровадити системи мотивації, які стимулюватимуть досягнення стратегічних цілей у сфері управління активами та пасивами, а також переглянути організаційну структуру, забезпечивши тісну координацію між відповідальними підрозділами.

8. Оскільки регуляторна політика НБУ постійно посилюється, Приватбанк повинен розробити гнучку стратегію управління АЛМ, яка швидко реагує на зміни регуляторних вимог, зокрема щодо капіталу та ліквідності. З цією метою доцільно розробити вітчизняні стандарти, що перевищують мінімальні стандарти, що дозволить підтримувати фінансову стабільність навіть у випадку більш високих вимог.

9. Використання інноваційних фінансових технологій (FinTech). Важливим способом вдосконалення ALM є інтеграція FinTech-рішень, зокрема блокчейн для підвищення прозорості транзакцій, роботизовані процеси для зниження операційних ризиків, а також використання платіжних систем нового покоління для залучення зобов'язань. Впровадження платформ управління цифровими активами дасть змогу оптимізувати операції, збільшити обслуговування клієнтів та зменшити витрати [23, с.16].

10. Побудова системи стрес-тестування та сценарного аналізу. Приватбанк повинен розробити комплексні методології стрес-тестування, які включають широкий спектр негативних макроекономічних сценаріїв, враховуючи як

внутрішні, так і зовнішні ризики. Це дозволить заздалегідь визначити критичні моменти в структурі активів і пасивів, своєчасно здійснити заходи щодо пом'якшення наслідків кризових ситуацій.

Удосконалення процесу управління активами та пасивами в Приватбанку можливе шляхом впровадження широкого спектру фінансових, аналітичних, технологічних та організаційних інструментів. Нижче наведено ключові інструменти, які можуть значно покращити якість ALM за період 2020-2024 років.

1. Інструменти кредитного ризику та управління активами на основі моделей оцінювання та кредитного рейтингу: системи, що автоматично оцінюють кредитоспроможність позичальників з великою кількістю параметрів, знижують суб'єктивність прийняття рішень та підвищують точність прогнозування дефолту. Використання статистичних та аналітичних моделей для оцінки та раннього виявлення проблемних кредитів дозволяє своєчасно вжити заходів для їх реструктуризації або списання. Конвертація кредитних портфельів в цінні папери для передачі частини ризиків інвесторам, що знімає навантаження на баланс і покращує ліквідність.

2. Інструменти управління відповідальністю. Випуск власних корпоративних облігацій та формування довгострокових програм залучення депозитів для клієнтів з метою стабілізації пасивної бази.

3. Використання мобільних платформ та інтернет-банкінгу для створення інноваційних депозитних продуктів з гнучкими умовами, що підвищує привабливість і стабільність депозитної бази.

4. Міжбанківські кредити та кредитні лінії: активне використання міжбанківського ринку для управління ліквідністю та покриття короткострокових зобов'язань.

5. Безперервний моніторинг та управління регулюванням ліквідності з використанням внутрішніх моделей для забезпечення нормативного рівня резервів грошових коштів.

6. Стрес-тестування ліквідності: регулярний аналіз сценаріїв з різними

кризовими умовами для оцінки можливого дефіциту грошових потоків [43, с. 132].

7. Позиції на відкритому грошовому ринку: активне управління короткостроковими позиціями на грошовому ринку, що дозволяє швидко реагувати на потреби ліквідності.

8. Інструменти управління процентними ставками, представлені процентними свопам, що: дозволяє фіксувати або змінювати структуру процентних ставок по активах і зобов'язаннях, зменшуючи вплив коливань процентних ставок на прибуток. Опціони та форвардні контракти повинні ширше використовуватися для страхування від несприятливих змін ставок. Застосування адаптивної політики встановлення ставок за кредитами та депозитами з урахуванням тенденцій ринку.

5. Аналітичні інструменти та інформаційні системи. Автоматизовані системи, які збирають і обробляють дані в режимі реального часу, дозволяють аналізувати GAP, нормативні розрахунки, прогнозувати та моделювати грошові потоки. Використання сучасних технологій для глибокого аналізу великих обсягів даних і виявлення прихованих моделей у динаміці активів і зобов'язань. Інструменти оперативного моніторингу ключових показників управління активами і пасивами з можливістю гнучкого налаштування і звітності.

6. Інструменти управління валютними ризиками – валютні свопи (FX Swaps), дозволяють конвертувати валютні зобов'язання та активи, зменшуючи ризики коливань валютного курсу. Валютні ф'ючерси та форвардні контракти використовуються для встановлення курсів на майбутні дати, забезпечуючи стабільність валютних операцій. Збалансування валютних позицій банку для зменшення залежності від окремих валют.

7. Інноваційні фінансові технології (FinTech). Роботизація процесів (RPA) шляхом автоматизації рутинних операцій у сфері моніторингу та звітності управління активами і пасивами. Технологія блокчейн дозволять підвищити прозорість операцій, знизити операційні ризики, особливо у сфері транзакцій між підрозділами та контрагентами. Платформи для цифрової підзвітності

забезпечать використання мобільних додатків і онлайн-платформ для залучення депозитів і управління активами клієнтів [47].

Таким чином, усунення ключових проблем у сфері управління активами та пасивами українських банків в умовах військової агресії вимагає комплексного та системного підходу. Це передбачає не лише модернізацію нормативно-правової бази НБУ відповідно до міжнародних стандартів, а й стратегічні внутрішні інвестиції банків у технологічні інструменти, розвиток кадрового потенціалу та надійні, адаптовані стратегії управління ризиками (ліквідності, кредитного, процентного). Лише через посилення корпоративного управління, впровадження кращих практик Базель III та залучення довгострокового фінансування український банківський сектор зможе значно підвищити свою стійкість та платоспроможність, звільнити ресурси для дохідних операцій і тим самим стати надійним фундаментом для подальшого економічного відновлення країни.

Удосконалення управління активами та пасивами Приватбанку у 2020-2024 роках має базуватися на інтегрованому підході, який включає цифрову обробку, розробку інноваційних інструментів, удосконалення управління ризиками та зміцнення людського потенціалу. Впровадження сучасних технологій аналізу, автоматизації та хеджування дозволить Приватбанку ефективніше управляти своїм балансом, знизити ризики та підвищити прибутковість у складних умовах українського фінансового ринку.

Впровадження заявлених інструментів у комплекс дозволить Приватбанку модернізувати процеси управління активами та пасивами, підвищити адаптивність до змін ринку, знизити ризики та покращити фінансові результати. Особливий акцент слід зробити на цифровій трансформації управління активами і пасивами, яка є передумовою створення конкурентоспроможної та сталої банківської системи в сучасних умовах.

Висновки до розділу 3

Управління активами та пасивами українських банків характеризується значною складністю через поєднання зовнішніх шоків та внутрішніх структурних слабкостей. Макроекономічна нестабільність, геополітичні ризики, валютні коливання та часті зміни нормативних вимог надзвичайно ускладнюють прогнозування та балансове балансування. Недосконалі моделі оцінки ризиків, фрагментовані підходи до управління, обмежена автоматизація та відсутність якісних аналітичних даних призводять до помилок у структурі активів та зобов'язань, збільшення ліквідності та процентних ризиків. Додатковою проблемою є низький рівень навичок персоналу з управління ризиками та ALM, що стримує впровадження сучасних практик.

Досвід Приватбанку у 2020-2024 роках відображає проблеми всього сектору, підкріплені високою часткою непрацюючих кредитів, нестабільною депозитною базою та значною залежністю від короткострокових зобов'язань. Нестабільність грошових потоків під час пандемій, військових операцій і коливань обмінного курсу ускладнила підтримку ліквідності, тоді як обмежені інструменти хеджування обмежили ефективне управління процентним ризиком. При цьому регуляторний тиск вимагав, щоб банк був більш гнучким і постійно адаптувався до більш суворих прави

Аналіз питань управління активами та пасивами Приватбанку у 2020-2024 роках свідчить про системні недоліки, пов'язані з якістю кредитного портфеля, структурою зобов'язань, а також неадекватністю внутрішніх аналітичних та управлінських процедур. Для підвищення ефективності управління активами і пасивами банк повинен:

1. Розробити системи контролю якості та управління кредитними ризиками для зменшення частки NPL-кредитів.
2. Впровадження більш глибоких аналітичних моделей для прогнозування грошових потоків та ризиків за допомогою стрес-тестів.
3. Оптимізувати структуру зобов'язань, приділяючи особливу увагу

залученню більш стабільних і довгострокових джерел фінансування, посилити моніторинг ліквідності та впровадити інструменти короткострокового хеджування ризиків. Підтримувати позитивний довгостроковий баланс шляхом активного управління портфелем та диверсифікації джерел фінансування.

4. Поліпшити інтеграцію процесів ALM та впровадити сучасні інструменти для управління процентною ставкою та ризиком ліквідності.

5. Проводити регулярний аналіз впливу процентних ставок і коригувати стратегії управління ризиками відповідно до макроекономічних змін.

6. Забезпечити гнучку реакцію на зміни в макроекономічному та регуляторному середовищі за допомогою адаптивної стратегії управління активами та пасивами.

Вважаємо, що реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню стабільності Приватбанку в умовах нестабільності, зниженню ризиків та покращенню його фінансових показників у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Проведене комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління активами та пасивами комерційних банків України підтвердило, що воно є критичною, стратегічно орієнтованою функцією фінансового менеджменту, а не просто операційним інструментом. Його успішна реалізація є абсолютно необхідною передумовою не лише для максимізації прибутковості, але й для забезпечення довгострокової фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності банківської установи в умовах високої макроекономічної волатильності та зовнішніх шоків, які характеризують сучасний український фінансовий ландшафт. Управління активами та пасивами визначено як цілісний, синхронний процес планування всіх активів і зобов'язань, стратегічна мета якого полягає у сталому досягненні оптимального балансу між трьома ключовими фінансовими параметрами – дохідністю, ризиковістю та ліквідністю.

Цей баланс реалізується через інтегроване використання ризик-орієнтованих методів та методів моделювання балансу, а його ефективність вимірюється за допомогою системи кількісних індикаторів. Дослідження підкреслює нерозривний зв'язок між активними операціями (кредитування, інвестиції) та пасивними (залучення ресурсів), де пасивна база виступає першоосновою, лімітуючи масштаби та якість прибуткових активних операцій. Як наслідок, структурний дисбаланс, особливо між строками залучених і розміщених коштів, є головною загрозою для ліквідності та платоспроможності банку.

На макрорівні українська банківська система зазнала суттєвої консолідації, про що свідчить скорочення кількості банків, що підвищило концентрацію ринку та посилило конкурентний тиск. В умовах військової агресії та подальшої жорсткої монетарної політики, управління активами та пасивами остаточно трансформувалося на критичний елемент виживання та забезпечення довіри до фінансової системи загалом, а не лише на інструмент оптимізації прибутку.

Проведений аналіз функціонування банківської системи за період 2020-2025 роки виявив її високу стійкість та здатність до адаптації після макроекономічних шоків, що підтверджується значним номінальним зростанням сукупних активів, що свідчить про збереження довіри та функціонування банків як ефективного фінансового посередника. У структурі активів відбувся суттєвий ріст, який змістив пріоритети від максимізації кредитного портфеля до забезпечення ліквідності та надійності. Частка наданих кредитів у сукупних активах скоротилася, поступившись місцем інвестиціям у цінні папери (переважно державні облігації) та значному збільшенню високоліквідних активів (коштів у НБУ), що є ознакою консервативної політики. При цьому позитивним структурним індикатором є суттєве зменшення обсягів резервів за активними операціями, що підтверджує санацію та підвищення якості активного портфеля.

Пасивна база також продемонструвала значне нарощення обсягів завдяки відновленню довіри клієнтів та масовому залученню їхніх коштів (зростання коштів фізичних та юридичних осіб у 2-3 рази), але критично залежить від цих коштів. Висока частка короткострокових зобов'язань до запитання створює постійну загрозу ліквідності та породжує ключову проблему невідповідності термінів. Крім того, жорстка монетарна політика НБУ призвела до різкого зростання вартості гривневих пасивів, що посилює процентний ризик, створюючи тиск на чисту процентну маржу.

Аналіз діяльності ПриватБанк, як системоутворюючого гравця, підтвердив цю загальносистемну еволюцію стратегії: управління активами оцінюється як високоефективне та стійке, що відображено у санації кредитного портфеля (значне зниження частки NPL) та свідомому підвищенні коефіцієнта миттєвої ліквідності. Високі показники рентабельності капіталу свідчать про ефективне використання фінансового левериджу, але вказують на необхідність постійного контролю за ризиками.

Враховуючи виявлені структурні дисбаланси в активах (скорочення кредитної частки) та пасивах (критична залежність від короткострокових коштів), а також посилений процентний ризик від жорсткої монетарної політики,

підвищення ефективності управління активами та пасивами вимагає комплексного та системного підходу. Першочерговим завданням для банків є структурна диверсифікація пасивів з акцентом на залученні довгострокових вкладів із фіксованими термінами вилучення. Така стратегія зменшити залежність від волатильних коштів до запитання, скоротити обсяги резервів під кредитний ризик та вивільнити непродуктивні ресурси для здійснення дохідних операцій, що є критичним для максимізації чистої процентної маржі.

Паралельно, банк повинен пріоритезувати розробку надійних, адаптованих стратегій управління ризиками – кредитного, ліквідності, процентного та валютного – шляхом застосування стрес-тестування за несприятливими сценаріями, а також впровадження механізмів хеджування за допомогою похідних інструментів. На рівні системи критично важлива модернізація нормативно-правової бази НБУ, що має забезпечити повну відповідність практики УАП вимогам Базельського комітету (Базель III). Це включає посилення вимог до достатності капіталу для формування адекватного буфера безпеки, а також впровадження міжнародних стандартів ліквідності. Водночас, для забезпечення точнішого вимірювання та прогнозування, українським банкам необхідно інвестувати у передові технологічні та аналітичні інструменти.

Для ефективної імплементації цих змін необхідно посилити нагляд та корпоративне управління функцією управління активами та пасивами, а також інвестувати у розвиток кадрового потенціалу та заохочувати міжнародну співпрацю для адаптації кращого світового досвіду. Таким чином, усунення ключових проблем у сфері управління активами та пасивами вимагає комплексного та багатовекторного підходу, що поєднує нормативне вдосконалення, стратегічні внутрішні інвестиції та посилення управління ризиками. Це дозволить банківському сектору значно підвищити свою стійкість та платоспроможність, а також ефективно виконувати роль надійного фінансового фундаменту для економічного відновлення України.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. АТ КБ «Приватбанк». Офіційний сайт. <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 25.10.2025).
2. Базель III: завершення реформ після фінансової кризи. Базельський комітет з банківського нагляду. Базель: BIS, 2020. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.htm> (дата звернення: .10.10.2025)
3. Базилевич В.Д., Баластрик Л.О. Гроші та кредит. Київ: Знання, 2020. 687 с.
4. Бараненко Р.С. Управління активами та пасивами банку. Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2023. 232 с.
5. Блащук-Дев'яткіна Н., Маруніч К. Управління ліквідністю банків. *Молодий вчений*. 2023. № 9 (121). С. 12-25.
6. Васюренко О.В., Карчева Г.Т. Банківський менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 464 с.
7. Вовчак О.Д., Руцишин Н.М., Андрейків Т.Я. Банківські операції. Львів: Новий Світ–2000, 2020. 528 с.
8. Гарасим П.М. Ризик-менеджмент у банках: сучасні методи. *Фінанси України*. 2022. №3. С. 42-56.
9. Герасимова Т.С. Ліквідність банків: нові виклики регулювання. *Економіка і держава*. 2021. №9. С. 27-32.
10. Гладищук Я. Аналіз динаміки активів банків України в умовах трансформаційних змін. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. С. 15-31. Горбач Л.М. Управління процентним ризиком у банку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №14. С. 18-24.
11. Група „ПриватБанк“ – Звіт про управління фінансовими ризиками та структура активів-пасивів за 2022 рік. ПриватБанк. Київ, 2023. PDF звіт. URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 28.10.2025).
12. Дибя М.І., Дибя Ю.В. Фінансова стійкість банків України. *Фінанси України*. 2020. №8. С. 71-85.

13. Жердецька Л.В. Механізми забезпечення ліквідності банківського сектору України. *Бізнес Інформ*. 2022. №4. С. 101-108.
14. Звіт про фінансову стабільність. Київ: НБУ, 2020-2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability> (дата звернення: 10.10.2025).
15. Інформація про обіг державних цінних паперів (ОВДП) та статистика залучень населення. *Міністерство фінансів України*. URL : <https://mof.gov.ua/uk/ovdp> (дата звернення: 12.10.2025).
16. Карчева Г.Т. Банківська система України в умовах турбулентності. Київ: КНЕУ, 2021. 292 с.
17. Кириченко О.А. Банківські ризики та їх мінімізація. Київ: КНЕУ, 2022. 368 с.
18. Коваленко Ю.М. Управління активами банків: сучасні підходи. *Фінансовий простір*. 2021. №2. С. 33-40.
19. Козьменко С.М, Васильєва Т.А. Управління ризиками банків у кризових умовах. *Економіка України*. 2020. №10. С. 36-48.
20. Колумбет О.М. Валютний ризик і методи його хеджування. *Фінанси, облік і аудит*. 2022. №5. С. 57-64.
21. Король М., Баженова О., Король І., Старченко Г., Баженов В., Банна О. Реалії та результативність функціонування української банківської системи. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. № 44. С. 125-132.
22. Кравченко В.І. Управління пасивами банків. Київ: КНЕУ, 2020. 244 с.
23. Міщенко В.І., Науменкова С.В. Розвиток ALM у банках України. *Фінанси України*. 2021. №12. С. 15-30.
24. НБУ. URL: Офіційний сайт. <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 12.10.2025)
25. Науменкова С.В., Міщенко С.В. Banking Sector Risks in Emerging Economies. *Journal of Banking Regulation*. 2021. С. 110-124. URL: <https://link.springer.com/journal/41261> (дата звернення: 12.10.2025)
26. Олексієнко С.М. Банківський сектор України в умовах війни: ризики.

Економіка і регіон. 2023. №2. С. 5-13.

27. Основні засади грошово-кредитної політики на 2021–2025 роки. Київ: НБУ, 2021. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary> (дата звернення: 10.10.2025).

28. Пономаренко В.С. Стратегічне управління банківськими ресурсами. Харків: ХНЕУ ім. Кузнеця, 2020. 312 с.

29. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07 грудня 2000 року № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 05.09.2025).

30. Про Національний банк України : Закон України від 20 травня 1999 року № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14> (дата звернення: 10.09.2025).

31. Посаднева О.М. Макроекономічне стрес-тестування банків як інструмент забезпечення стійкості банківської системи. *Підприємництво та інновації*. 2023. DOI: 10.37320/2415-3583/16.15.

32. Принципи управління та нагляду за процентним ризиком. Базельський комітет з банківського нагляду. Базель: BIS, 2022. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d529.htm> (дата звернення: 10.10.2025)

33. Про внесення змін до Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління Національного банку України № 136 від 06 грудня 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0136500-21> (дата звернення: 20.09.2025).

34. Про затвердження Положення про організацію процесу оцінки достатності внутрішнього капіталу в банках України та банківських групах : Постанова Правління Національного банку України № 161 від 30 грудня 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0161500-21> (дата звернення: 23.09.2025).

35. Про затвердження Положення про порядок визначення банками України та банківськими групами мінімального розміру ризику розрахунку : Постанова Правління Національного банку України № 158 від 23 грудня 2024 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0158500-24> (дата звернення:

03.10.2025).

36. Путінцева Т. Управління ліквідністю комерційних банків. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2020. № 2 (38). С. 43-53.

37. Річний звіт 2020, 2021, 2022, 2023, 2024. URL: <https://privatbank.ua/annual-reports> (дата звернення: 20.10.2025).

38. Рожко О.Д. Аналіз ліквідності банків у воєнний час. *Бізнес Інформ*. 2023. №7. С. 48-54.

39. Савлук М.І., Мороз А.М. Гроші та кредит. Київ: КНЕУ, 2021. 602 с.

40. Ситник Н.С. Методи оцінки кредитного ризику у банках України. *Фінансові ринки*. 2022. №3. С. 12-20.

41. Трохименко О.В. Управління депозитним портфелем банків в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. №11. С. 22-29.

42. Харабара В., Гладчук О., Грешко Р. Сучасний стан ліквідності банківської системи України. *Молодий вчений*. 2025. № 2 (133). С. 237-244.

43. Харабара В., Грешко Р., Ткач І., Харабара В. Стратегічне управління банком в сучасних умовах. *Social Development and Security*. 2024. №10. Том 14. Випуск 5. С. 131-138.

44. Черненко О.І. ALM як інструмент стабілізації банківської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. С. 90-98.

45. Шульга Н. П. Управління ресурсною базою банку в умовах зростання ризиків. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 59-65.

46. Шелудько Н.М. Фінансовий ринок у кризових умовах: виклики для банків. Київ: КНЕУ, 2020. 420 с.

47. Banking and Capital Markets Outlook 2023–2025. Deloitte Insights, 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services.html> (дата звернення: 10.10.2025)

48. Ukraine Banking Sector Outlook 2023. KPMG Ukraine. 2023. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights.html> (дата звернення: 10.10.2025)

49. Ukrainian Banking Sector Overview 2023-2024. PwC, 2024. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/publications.html> (дата звернення: 15.10.2025).