

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Світлана ХАЛАТУР**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: Посилення фінансової безпеки банку через удосконалення
планування діяльності у кризових умовах

Освітньо-професійна програма «Фінанси, банківська справа та страхування»
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування
та фондовий ринок»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Аміна РЕВНЮК

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Оксана ГРАБЧУК

Дніпро – 2025

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Обліку і фінансів

Кафедра: Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Освітньо-професійна програма: «Фінанси, банківська справа та страхування»

Спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« _____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

Ревнюк Аміни Дмитрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Посилення фінансової безпеки банку через удосконалення планування діяльності у кризових умовах

Науковий керівник: Грабчук Оксана Миколаївна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «14» жовтня 2025 р. № 3068

2. Термін подання здобувачем роботи: «06» грудня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти у сфері банківської діяльності, фінансова та статистична звітність АТ КБ «ПриватБанк», аналітичні матеріали НБУ, наукові публікації та дані з офіційних інтернет-джерел.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Вступ. 2. Теоретичні основи планування в системі фінансової безпеки банківських установ. 3. Оцінка ефективності планування та рівня фінансової безпеки АТ КБ «ПриватБанк». 4. Напрями вдосконалення планування як інструменту зміцнення фінансової безпеки банку. 5. Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Роль фінансового планування в діяльності банку. 2. Методичні підходи до оцінювання фінансової безпеки банку. 3. Порівняльна динаміка кількості відділень ПриватБанку та груп інших банків в Україні. 4. Позиція ПриватБанку серед десяти найбільш прибуткових банків України у 2024 році. 5. Розподіл кредитного портфеля ПриватБанку у 2020-2024 рр. 6. Порівняння часток непрацюючих кредитів у ПриватБанку (в цілому та за видами валют) і загалом по банківській системі України, %. 7. Змінення інтегрального індикатора рівня фінансової безпеки ПриватБанку у 2020-2024 рр. 8. Узагальнена схема стратегічної моделі забезпечення фінансової безпеки ПриватБанку. 9. Інтеграційна модель системи раннього попередження ризиків у фінансове планування ПриватБанку. 10. Фактичне і прогнозоване значення чистого прибутку ПриватБанку (квадратична модель). 11. Фактичне і прогнозоване значення власного капіталу ПриватБанку (квадратична модель).

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «19» травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи планування в системі фінансової безпеки банківських установ	травень-червень 2025	виконано
2	Оцінка ефективності планування та рівня фінансової безпеки АТ КБ «ПриватБанк»	липень-серпень 2025	виконано
3	Напрями вдосконалення планування як інструменту зміцнення фінансової безпеки банку	вересень-жовтень 2025	виконано
4	Висновки і пропозиції	листопад 2025	виконано
5	Оформлення роботи	грудень 2025	виконано

Здобувачка _____
(підпис)

Аміна РЕВНЮК

Керівник роботи _____
(підпис)

Оксана ГРАБЧУК

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ	8
1.1. Економічна сутність і роль планування в банку	8
1.2. Планування як елемент системи стратегічного управління фінансовою безпекою банку	19
1.3. Методичні підходи до оцінювання фінансової безпеки банку	26
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ ТА РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	40
2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» та зовнішнього середовища його функціонування	40
2.2. Оцінка фінансового стану банку та показників його фінансової безпеки	47
2.3. Виявлення вразливих зон і ризиків у системі планування банку	59
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ	68
3.1. Формування стратегічної моделі забезпечення фінансової безпеки банку на основі ефективного планування	68
3.2. Інтеграція системи раннього попередження ризиків у фінансове планування банку	73
3.3. Прогнозування ключових фінансових показників банку	79
Висновки до розділу 3	85
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

РЕФЕРАТ

Тема: «Посилення фінансової безпеки банку через удосконалення планування діяльності у кризових умовах»

Кваліфікаційна робота містить: 95 с., 11 рис., 21 табл., 56 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процес управління фінансовою безпекою банку.

Предмет дослідження – механізми та інструменти планування, спрямовані на забезпечення фінансової безпеки банку.

Метою роботи є визначення ролі та розроблення механізмів застосування планування як ефективного інструменту забезпечення фінансової безпеки банку в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Методи дослідження – економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, методи фінансових коефіцієнтів та графічний, трендовий метод прогнозування.

В ході виконання кваліфікаційної роботи отримали розвиток підходи до розробки стратегічної моделі забезпечення фінансової безпеки банку та інтеграції системи раннього попередження ризиків у фінансове планування.

Результати рекомендовані до впровадження АТ КБ «ПриватБанк» у м. Дніпро.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ, ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА, БАНК, НЕСТАБІЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ЛІКВІДНІСТЬ, ПРИБУТКОВІСТЬ, СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ, СИСТЕМА РАНЬОГО ПОПЕРЕДЖЕННЯ РИЗИКІВ, ПРОГНОЗУВАННЯ

KEYWORDS

FINANCIAL PLANNING, FINANCIAL SECURITY, BANK, UNSTABLE ENVIRONMENT, RISK MANAGEMENT, FINANCIAL STABILITY, LIQUIDITY, PROFITABILITY, STRATEGIC MODEL OF PROVIDING FINANCIAL SECURITY, EARLY WARNING SYSTEM OF RISKS, FORECASTING

ВСТУП

Сучасні банки функціонують в умовах економічної турбулентності, політичної нестабільності та зростання фінансових ризиків, що ускладнює управління їхніми ресурсами. Військові дії, інфляційні коливання, девальваційні процеси та часті зміни регуляторної політики створюють додаткові загрози фінансовій безпеці. Збереження фінансової стійкості банку неможливе без ефективної системи планування, здатної адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Фінансове планування дозволяє визначати потреби в ресурсах, формувати резерви, прогнозувати ризики та мінімізувати їхній негативний вплив. Воно забезпечує узгодженість стратегічних і тактичних цілей банку, підвищуючи його здатність протистояти кризовим явищам. Водночас, традиційні підходи до планування часто малоефективні в умовах високої невизначеності, що потребує впровадження сценарного моделювання та цифрових інструментів.

Фінансова безпека є ключовим елементом загальної економічної безпеки банку, від якої залежить довіра вкладників та інвесторів. Її забезпечення вимагає комплексного управління ризиками, ліквідністю, капіталом і прибутковістю, що неможливо без якісного планування. Наявність продуманої системи фінансового планування дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози та розробляти антикризові заходи.

У вітчизняній банківській практиці поки недостатньо розроблені механізми інтеграції фінансового планування в систему управління фінансовою безпекою, що зумовлює потребу у поглиблених дослідженнях. Зростання конкуренції, цифровізація фінансових процесів і вимоги до прозорості діяльності також актуалізують необхідність вдосконалення фінансового планування. Усе це підтверджує наукову новизну й практичну значущість теми дослідження.

Проблематика фінансового планування та забезпечення фінансової безпеки банків знайшла відображення в працях багатьох науковців, серед яких: С.Г. Азаренкова, В.С. Білошапка, Н.В. Бондаренко, О.С. Вовченко, Д.М. Гриджук, О.М. Колодізєв, Ю.Ю. Коломієць, Т.Д. Косова, О.В. Литвиненко, Н.В. Москаленко, О.С. Сергєєва, С.М. Халатур, М.О. Чернишов, І.Ф. Ясіновська та ін. Дослідники зосереджують увагу на розробленні методик стратегічного і тактичного планування, оцінюванні фінансових ризиків та впровадженні інструментів антикризового управління. Значну увагу приділено питанням удосконалення системи управління фінансовою безпекою банків через інтеграцію фінансового планування з ризик-менеджментом і контролінгом. Водночас, недостатньо опрацьованими залишаються аспекти адаптації фінансового планування до умов високої нестабільності та цифрової трансформації банківського сектору, що зумовлює потребу подальших досліджень у цій сфері.

Метою дослідження є визначення ролі та розроблення механізмів застосування планування як ефективного інструменту забезпечення фінансової безпеки банку в умовах нестабільного бізнес-середовища.

З урахуванням поданої мети завдання роботи були сформульовати так:

- розкрити економічну сутність фінансового планування та визначити його роль у діяльності банку;
- обґрунтувати місце фінансового планування в системі стратегічного управління фінансовою безпекою банківської установи;
- розглянути методичні підходи до оцінювання фінансової безпеки банку;
- надати загальну характеристику АТ КБ «ПриватБанк» та зовнішнього середовища його функціонування;
- оцінити фінансовий стан ПриватБанку та визначити ключові показники його фінансової безпеки;
- виявити вразливі зони та ризики у системі фінансового планування банку;

- розробити стратегічну модель забезпечення фінансової безпеки банку на основі ефективного фінансового планування;
- запропонувати механізми інтеграції системи раннього попередження ризиків у процес фінансового планування;
- здійснити прогнозування ключових фінансових показників банку та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління фінансовою безпекою банку.

Предмет дослідження – механізми та інструменти планування, спрямовані на забезпечення фінансової безпеки банку.

У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції – для узагальнення теоретичних підходів до фінансового планування та фінансової безпеки банку. Для оцінки фінансового стану і рівня фінансової безпеки застосовано економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз та методи фінансових коефіцієнтів. Виявлення ризиків та вразливих зон здійснювалося із використанням факторного аналізу, а прогнозування ключових показників – на основі трендового методу. Для візуалізації результатів використовувалися графічні методи.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти у сфері банківської діяльності, фінансова звітність ПриватБанку, аналітичні матеріали НБУ, наукові публікації та дані з офіційних інтернет-джерел.

Наукова новизна дослідження визначається розробкою стратегічної моделі забезпечення фінансової безпеки банку та інтеграцією системи раннього попередження ризиків у фінансове планування.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів до фінансового планування для підвищення ефективності управління фінансовою безпекою банків у нестабільному середовищі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

1.1. Економічна сутність і роль планування в банку

Фінансове планування в банку – це цілісний, безперервний і ризик-орієнтований управлінський процес, за допомогою якого банк перетворює стратегічні наміри на кількісно вимірювані фінансові орієнтири та синхронізує ресурси, ризики й операції для досягнення цілей із прибутковості, стійкості й ліквідності. По суті, йдеться не лише про складання кошторисів, а про побудову узгодженої системи прогнозів балансу, звіту про фінансові результати та грошових потоків, інтегрованої з політикою управління активами і пасивами, планами капіталу та ліквідності, ризик-апетитом і нормативними вимогами регулятора. У центрі процесу – формалізований набір припущень щодо макроекономічного середовища, поведінки клієнтів і вартості ресурсів, які транслюються в показники маржі, обсягів, вартості ризику, ефективності та нормативів; далі вони каскадуються на бізнес-напрями, продукти, філії й центри фінансової відповідальності та закріплюються у планових KPI і лімітах [6].

Економічна природа фінансового планування полягає у збалансуванні дефіцитних ресурсів банку: капіталу, ліквідності, часу й управлінської уваги. Планування забезпечує «зшивання» трьох базових площин: стратегічної (довгострокові цілі – зростання частки ринку, цільовий ROE, розвиток каналів), тактичної (річні та квартальні бюджети, програми продуктового розвитку, маркетингові й IT-ініціативи) та оперативної (щоденне управління позицією ліквідності, ліміти ризиків, ціноутворення операцій). Результатом є узгоджений фінансовий план, який визначає, які активи банк формує, якими пасивами їх фінансує, за якою ціною, з яким рівнем ризику і в який часовий горизонт, щоб досягти заданої дохідності за прийняттого профілю ризику і в

межах регуляторних нормативів [11].

Ключові принципи, на яких ґрунтується поняття фінансового планування, – реалістичність припущень, консистентність між звітами (щоб плановий баланс, P&L і cash-flow взаємно «закривалися»), інтегрованість із ризик-менеджментом і ALM (комітет ALCO фіксує межі ризик-апетиту, структуру процентної позиції, валютні ліміти та горизонти рефіксації), сценарність і стресостійкість (кожний базовий план має альтернативні сценарії з різними траєкторіями макропараметрів, ставок, кредитних втрат), відповідність регуляторним рамкам і прозорість для органів управління. Водночас планування має бути динамічним: банк регулярно оновлює план через rolling-forecast, переоцінюючи припущення та перерозподіляючи ресурси залежно від фактичної динаміки ринку [18].

Об'єктом планування є вся фінансова модель банку: обсяги й структура кредитного портфеля, портфель цінних паперів, міжбанківські операції, депозити населення й бізнесу, капітальні інвестиції, операційні витрати, резерви під кредитні збитки, податкове навантаження, вартість і структура капіталу, профіль ліквідності та вимоги до неї. На рівні метрик це транслюється у таргети маржі (NIM), співвідношення витрат і доходів (C/I), прибутковості активів та капіталу (ROA, ROE), вартості ризику (cost of risk), показників якості активів (частка NPL, покриття резервами), достатності капіталу й ліквідності, а також у планові RWA та ефекти змін у структурі балансу на нормативи. Суб'єктами планування виступають правління, ALCO, фінансовий департамент і департамент стратегії, ризик-менеджмент, казначейство, керівники бізнес-ліній і бек-офісів; вони діють у моделі поєднання «top-down» цільових орієнтирів і «bottom-up» заявок від підрозділів, після чого відбувається циклічне звірення та узгодження [37].

Ядро поняття фінансового планування – система взаємопов'язаних інструментів. Бюджет доходів і витрат формалізує очікувану економіку бізнесу та операцій, баланс-план визначає цільову структуру активів і пасивів, план руху грошових коштів перевіряє реалізм фінансування з

урахуванням сезонності та пікових дат рефінансування, а внутрішній механізм transfer pricing (FTP) розкладає ринкову процентну ставку на складові й забезпечує справедливий розподіл маржі між бізнес-лініями та казначейством. Через FTP план інтегрується з ціноутворенням продуктів і управлінням процентним ризиком у банківській книзі: якщо вартість ресурсів зростає, планова ставка за кредитом або цільова маржа мають бути відповідно відкориговані, щоб утримати запланований NIM без виходу за ліміти ризику [46].

Важливо розрізнити планування, прогнозування та бюджетування. Прогнозування – це техніка побудови очікуваних траєкторій показників, тоді як бюджетування – процес затвердження планових лімітів доходів, витрат і інвестицій. Планування ширше: воно визначає економічну логіку досягнення цілей, задає «правила гри» (ліміти, тригери, пороги втручання), формує сценарії, прив'язує ініціативи до ресурсів і забезпечує механізм коригування за підсумками контролю виконання. Банк формує план не як разовий документ, а як гнучку систему з чітким циклом: постановка цілей і ризик-апетиту, збирання даних і формування припущень, моделювання і сценарний аналіз, узгодження між функціями, затвердження органами управління, каскадування на KPI й ліміти, моніторинг факту проти плану (variance analysis) і своєчасні коригування [42].

Невід'ємною складовою поняття фінансового планування є капітальне та ліквіднісне планування. Капітальний план визначає джерела покриття зростання RWA (органічне нарощення прибутку, субборг, інструменти додаткового капіталу, дивідендна політика) та перевіряє, чи витримує банк цільовий ROE без порушення нормативів достатності. План ліквідності транслює балансні цілі у профіль строковості пасивів і активів, таргети за LCR/NSFR та буфери на випадок відтоку коштів; тут же закладаються канали екстреного фінансування, політика управління забезпеченням і колатералом та перелік антиципованих дій на випадок стресу. Ці блоки вшиті у загальний фінансовий план через ALM-модель гепів, рефіксаційних вікон і

поведінкових припущень за депозитами та достроковими погашеннями [44].

Інформаційна база планування опирається на управлінський облік, прогнозні модулі кредитного ризику (включно з forward-looking параметрами для розрахунку очікуваних кредитних збитків), аналітику ринку фондування і клієнтської поведінки, а також на Ві-панелі, які відслідковують виконання КРІ у розрізі продуктів і підрозділів. Якість цієї бази визначає валідність плану: некоректні чи надто оптимістичні припущення щодо ставок, темпів зростання портфеля або рівня дефолтів миттєво руйнують баланс «прибутковість-ризик-ліквідність». Тому поняття фінансового планування обов'язково включає процедури валідації моделей, контроль доступності й цілісності даних, а також незалежний перегляд з боку ризик-функції й внутрішнього аудиту [35].

Практична логіка процесу найкраще проявляється на прикладі: якщо банк планує розширити кредитування МСП на 20% у наступному році, фінплан має показати, яким чином це зростання фінансується (структура депозитів, випуски боргових інструментів, внутрішньогрупові джерела), як зміниться маржа після врахування FTP і конкуренції, яка буде очікувана вартість ризику з урахуванням секторальних PD/LGD, як це вплине на RWA та нормативи капіталу, чи не створить це небезпечних ALM-гепів, і які операційні витрати (персонал, ІТ, ризик-процеси) треба профінансувати для підтримки такого зростання. Якщо відповіді на ці запитання вбудовані в модель і підтвержені сценарним аналізом, ми маємо справу з повноцінним фінансовим плануванням; якщо ж зафіксовані лише бажані доходи без ресурсного та ризикового підґрунтя – це лише часткове бюджетування [22].

Нарешті, у поняття фінансового планування входить і управлінська підзвітність: таргети ROE, NIM, C/I, cost of risk, LCR/NSFR, частка NPL трансформуються у відповідальні КРІ для власників продуктів і підрозділів, а відхилення від плану запускають структуровані дії – від коригування цін і лімітів до перегляду портфельної стратегії. Таким чином, фінансове планування в банку – це «операційна система» фінансового менеджменту, що

задає правила ціноутворення, структуру балансу, допуски за ризиками та траєкторію капіталу і ліквідності, забезпечуючи досяжність стратегічних цілей у вимірюваних, контрольованих і стійких до шоків параметрах [20].

Економічна сутність фінансового планування в банку полягає у його ключовій ролі як інструмента ефективного управління фінансовими ресурсами та забезпечення стабільності діяльності банківської установи. По суті, фінансове планування відображає взаємозв'язок між потребами банку та наявними ресурсами, спрямовуючи їх у ті напрями, що дозволяють отримати максимальний економічний ефект. Воно формує основу для досягнення балансу між доходами і витратами, оптимізації структури активів і пасивів, підтримання платоспроможності та ліквідності. Важливим аспектом є також те, що фінансове планування виступає механізмом прогнозування розвитку банківської діяльності та визначення шляхів досягнення запланованих результатів, забезпечуючи стратегічне бачення та контроль над кожним етапом фінансових процесів. Завдяки йому банк може формувати стійку бізнес-модель, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати вплив фінансових ризиків, підвищувати рівень прибутковості та конкурентоспроможності. Таким чином, економічна сутність фінансового планування виявляється у його здатності забезпечувати ефективне поєднання стратегічного, тактичного та оперативного управління, виступати комплексним інструментом узгодження економічних інтересів банку, його клієнтів та партнерів, а також створювати умови для довгострокової фінансової стійкості та розвитку банківської установи [15].

Основною метою фінансового планування в банку завжди виступає максимізація прибутку та підвищення рентабельності, адже банк є комерційною структурою, яка функціонує для отримання доходів від кредитних, інвестиційних, розрахункових та інших операцій. При цьому досягнення прибутковості нерозривно пов'язане з необхідністю забезпечення фінансової стійкості та ліквідності, оскільки тільки за умови стабільного балансу активів і пасивів, достатнього рівня власного капіталу та контролю

за ризиками банк здатний виконувати зобов'язання перед вкладниками, клієнтами й партнерами. Важливим завданням є також формування оптимальної структури капіталу, що означає правильне співвідношення власних і залучених ресурсів, завдяки чому забезпечується фінансова незалежність і одночасно підтримується можливість масштабувати діяльність за рахунок позикових коштів. Однією з ключових цілей фінансового планування є мінімізація фінансових ризиків, адже банківська сфера надзвичайно вразлива до коливань відсоткових ставок, валютних курсів, неповернення кредитів і змін у регуляторному середовищі. Планування дозволяє передбачати можливі загрози, формувати резерви та застосовувати інструменти диверсифікації. Окреме значення має підтримка конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг, оскільки лише ті установи, які ефективно поєднують прибутковість, стабільність і гнучкість у прийнятті рішень, здатні залучати клієнтів, утримувати їхню довіру та забезпечувати довгостроковий розвиток. Таким чином, цілі фінансового планування в банку є багатогранними і поєднують економічні, управлінські та стратегічні завдання, створюючи цілісну систему орієнтирів для успішної діяльності установи [16].

Фінансове планування виконує важливу роль у прогнозуванні грошових потоків, адже саме здатність передбачати надходження і вибуття коштів визначає, наскільки банк зможе зберегти свою ліквідність і уникнути ризику неплатоспроможності. Прогнозування дозволяє завчасно оцінити потреби у фінансових ресурсах та забезпечити їх оптимальний розподіл у часі. Важливим завданням є також планування доходів і витрат за різними напрямками діяльності банку. Оскільки банки отримують прибутки від кредитних, інвестиційних, розрахунково-касових операцій та комісійних послуг, необхідно передбачити структуру доходів, а також рівень витрат на обслуговування депозитів, виплату відсотків та утримання апарату управління. Це дозволяє визначити потенційну прибутковість банку й оцінити рентабельність окремих видів операцій. Наступним завданням є

визначення потреб у фінансових ресурсах та вибір оптимальних джерел їх залучення. Банк постійно потребує достатнього обсягу ресурсів для кредитування, інвестування та підтримки резервів, тому планування у цій сфері передбачає залучення коштів на депозитному ринку, випуск боргових зобов'язань чи використання міжбанківських кредитів. Водночас важливим є формування планів розвитку кредитних, депозитних та інвестиційних операцій, оскільки саме вони визначають основні напрями зростання банківської установи. Планування у цьому контексті допомагає встановлювати пріоритети, обирати цільові сегменти клієнтів і прогнозувати очікувані результати діяльності. Окремо варто наголосити на завданні контролю за виконанням фінансових показників, адже без постійного моніторингу банк не може вчасно реагувати на відхилення від плану, що може призвести до фінансових втрат чи зниження конкурентоспроможності. Таким чином, завдання фінансового планування в банку зводяться не лише до прогнозування й розподілу ресурсів, але й до комплексного забезпечення стабільності, зростання та підвищення ефективності діяльності установи в умовах динамічного ринкового середовища [27].

Фінансове планування у банку поділяється на стратегічне, тактичне та оперативне, причому кожен з цих рівнів має свої особливості, завдання та інструменти реалізації. Стратегічне фінансове планування є довгостроковим і визначає загальні напрями розвитку банку на перспективу, зазвичай у межах п'яти-десяти років. Воно формує стратегічні цілі, такі як розширення ринку, зростання капіталізації, оптимізація структури активів і пасивів, зміцнення конкурентних позицій. У цьому процесі велике значення має прогнозування зовнішнього середовища, оцінка макроекономічних тенденцій, змін у законодавстві та поведінки клієнтів. Стратегічне планування дозволяє визначити пріоритетні напрями діяльності банку, потреби у фінансових ресурсах та механізми їх залучення, а також сформувати основи для забезпечення стійкості й зростання у довгостроковій перспективі. Тактичне планування здійснюється на середньостроковому рівні – зазвичай на один-

три роки – і деталізує стратегічні напрями розвитку, перетворюючи їх на конкретні програми, плани розвитку окремих підрозділів та фінансові показники. На цьому рівні банк визначає обсяги кредитних та інвестиційних операцій, цільові показники прибутковості, обсяги залучення депозитів, а також формує бюджети для різних напрямів діяльності. Тактичне планування виступає своєрідним містком між загальною стратегією та оперативними діями, дозволяючи координувати діяльність підрозділів і забезпечувати досягнення поставлених цілей у середньостроковій перспективі. Оперативне фінансове планування має короткостроковий характер і, як правило, охоплює період від одного місяця до одного року. Його головна мета полягає у забезпеченні безперебійної роботи банку, підтриманні ліквідності та виконанні поточних фінансових зобов'язань. На цьому рівні плануються щоденні та щотижневі грошові потоки, розподіл ресурсів між окремими операціями, контроль витрат і доходів, а також управління ризиками у реальному часі. Оперативне планування є найбільш гнучким і швидко адаптується до змін ринкової кон'юнктури, що особливо важливо для банків у сучасних умовах високої нестабільності [28]. У взаємозв'язку всі три рівні фінансового планування створюють цілісну систему управління фінансами банку, де стратегія визначає довгострокові пріоритети, тактика перетворює їх у конкретні плани, а оперативне планування забезпечує ефективну щоденну реалізацію та контроль.

Методи фінансового планування в банку, розкривають основні підходи, які використовуються для формування, обґрунтування та коригування фінансових планів у діяльності банківських установ. Одним із ключових є нормативний метод, який ґрунтується на застосуванні встановлених нормативів, коефіцієнтів та економічних показників, що регулюють діяльність банків. Він дозволяє планувати доходи, витрати, резерви, нормативи ліквідності, капіталу та ризиків, забезпечуючи відповідність банку вимогам Національного банку України та міжнародних стандартів. Іншим важливим підходом є аналітичний метод, який спирається на аналіз динаміки

показників минулих періодів та прогнозування тенденцій розвитку. За допомогою цього методу банк може оцінювати фінансові результати, виявляти слабкі місця в роботі та визначати можливості для зростання, зокрема прогнозувати майбутні обсяги кредитних і депозитних операцій. Балансовий метод базується на узгодженні джерел фінансових ресурсів та напрямів їх використання, що дає змогу банку формувати оптимальну структуру капіталу та забезпечувати відповідність активів і пасивів. Завдяки цьому методу здійснюється контроль за ліквідністю та забезпечується фінансова стійкість. Програмно-цільовий метод орієнтований на розроблення фінансових планів у межах конкретних програм, проєктів або стратегічних напрямів, що дозволяє банку поєднувати планування з управлінням інноваціями, інвестиціями та розвитком нових послуг. Застосування комплексу цих методів забезпечує більш точне прогнозування, ефективний розподіл ресурсів і підвищення результативності фінансової діяльності банку, а також сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей у складному та динамічному ринковому середовищі [25].

Роль фінансового планування в діяльності банку полягає у тому, що воно є ключовим механізмом забезпечення ефективності функціонування банківської установи та її стійкості у мінливому фінансовому середовищі (рис. 1.1). Фінансове планування дає можливість не лише раціонально розподіляти наявні ресурси, а й формувати оптимальні пропорції між доходами і витратами, власним та залученим капіталом, активними й пасивними операціями. Завдяки цьому банк може уникати дефіциту ресурсів, запобігати кризам ліквідності та підтримувати належний рівень платоспроможності, що особливо важливо в умовах зростання конкуренції та нестабільності фінансових ринків [30].

Однією з головних ролей фінансового планування є забезпечення прибутковості банківської діяльності через формування збалансованої політики управління активами й пасивами. Планування дозволяє прогнозувати динаміку процентних доходів і витрат, розробляти заходи щодо

підвищення маржі та оптимізації структури операцій. Воно допомагає визначати перспективні напрями інвестицій та кредитування, а також регулювати ризики шляхом диверсифікації портфеля та формування необхідних резервів [45].

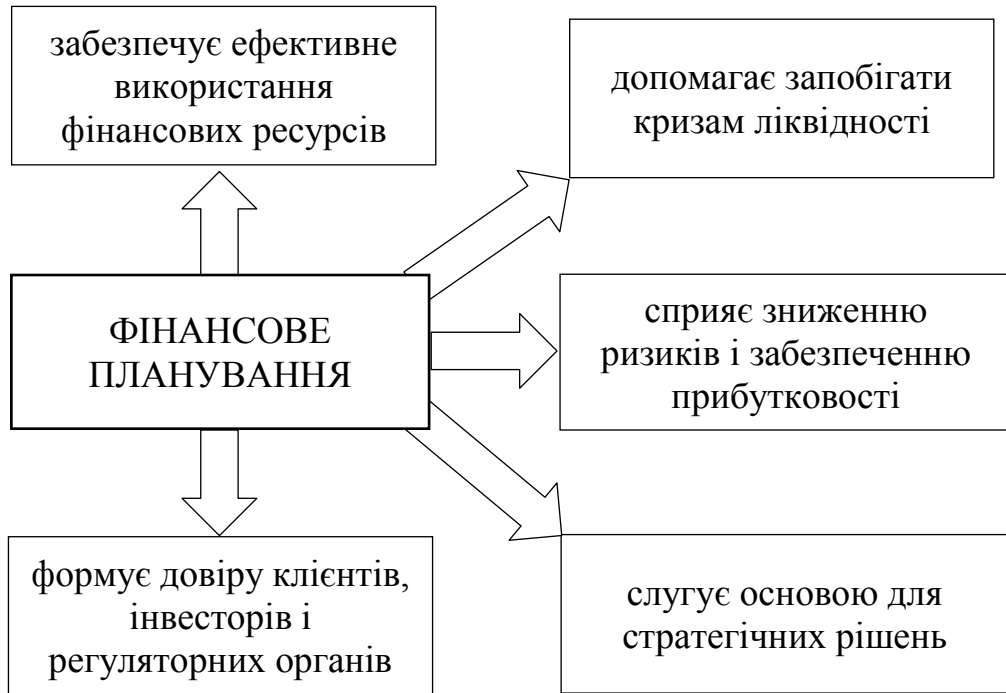


Рис. 1.1. Роль фінансового планування в діяльності банку

Важливим аспектом є роль фінансового планування у зниженні ризиків, зокрема кредитних, валютних, процентних і ринкових. Завдяки застосуванню фінансових прогнозів та моделей банк має змогу завчасно виявляти загрози й адаптувати стратегію до нових умов. Це підвищує стійкість до кризових ситуацій та гарантує захист інтересів клієнтів і акціонерів. Крім того, фінансове планування виконує функцію основи для ухвалення управлінських і стратегічних рішень. Воно формує інформаційну базу, на основі якої керівництво банку обґрунтовує вибір напрямів розвитку, політику залучення ресурсів і ціноутворення на банківські продукти. Це сприяє зростанню конкурентоспроможності установи та її позицій на ринку фінансових послуг.

Не менш значущим є вплив фінансового планування на рівень довіри

клієнтів, інвесторів і регуляторних органів. Чітко визначені й реалістичні фінансові плани свідчать про надійність банку, його прогнозованість і здатність виконувати зобов'язання. Це позитивно позначається на репутації банку, полегшує залучення нових клієнтів і партнерів, а також сприяє виконанню вимог НБУ та міжнародних стандартів [1].

Роль фінансового планування в діяльності банку є багатогранною: воно забезпечує ефективне використання ресурсів, підтримку ліквідності, зростання прибутковості, зниження ризиків, стратегічний розвиток і формування довіри на ринку. Це один із базових інструментів управління, без якого неможливо досягти стабільності й сталого зростання банківської установи [3].

Фінансове планування відіграє надзвичайно важливу роль у системі управління банком, адже воно є базою для контролю та оцінки результатів діяльності, створює прозорість та передбачуваність усіх банківських процесів, а також формує основу для швидкої адаптації до змін у ринковому середовищі. Завдяки системному фінансовому плануванню керівництво банку отримує можливість не лише прогнозувати майбутні фінансові результати, а й своєчасно реагувати на відхилення від запланованих показників. Це дозволяє зменшити рівень фінансових ризиків і уникати кризових ситуацій, що особливо важливо в умовах нестабільності економічного середовища [24].

Крім того, фінансове планування забезпечує прозорість роботи банку перед акціонерами, клієнтами та регуляторами, адже воно формує чітке уявлення про напрями використання ресурсів і можливості їхнього ефективного перерозподілу. Водночас фінансове планування є ключовим елементом управлінського та стратегічного менеджменту, оскільки допомагає визначати оптимальні шляхи розвитку, коригувати стратегічні пріоритети та забезпечувати узгодженість між довгостроковими і короткостроковими завданнями. Завдяки цьому банк отримує здатність зберігати фінансову стійкість, підвищувати конкурентоспроможність на

ринку та зміцнювати довіру як з боку клієнтів, так і з боку партнерів та державних інституцій. Таким чином, фінансове планування стає не лише технічним інструментом прогнозування показників, а й комплексним управлінським механізмом, що визначає загальну ефективність функціонування банку [2].

1.2. Планування як елемент системи стратегічного управління фінансовою безпекою банку

Фінансове планування як елемент системи стратегічного управління фінансовою безпекою банку виступає однією з ключових складових сучасного банківського менеджменту, оскільки саме завдяки ефективному плануванню створюється можливість передбачити можливі загрози, оцінити потенціал розвитку та визначити оптимальні шляхи досягнення стратегічних цілей. В умовах високої конкуренції на фінансовому ринку, економічної нестабільності та зростання ризиків, пов'язаних із глобалізацією, кіберзагрозами та коливаннями міжнародних ринків, банки потребують чітко окресленої системи управління, яка забезпечить не лише стабільність поточних операцій, а й здатність адаптуватися до непередбачуваних змін середовища. Саме фінансове планування дозволяє систематизувати процес управління ресурсами, визначати пріоритетні напрями інвестування, контролювати ліквідність і прибутковість, а також формувати механізми реагування на можливі фінансові кризи. Воно інтегрує стратегічні завдання із фінансовими інструментами та методами прогнозування, створюючи підґрунтя для довгострокової стійкості та фінансової безпеки банку. У цьому контексті фінансове планування не обмежується лише підрахунком доходів і витрат, а виступає активним інструментом управління ризиками, оптимізації капіталу та забезпечення конкурентоспроможності на ринку [13].

Місце фінансового планування в системі стратегічного управління фінансовою безпекою банку визначається його інтеграційною роллю у процесі формування та реалізації загальної стратегії розвитку фінансової установи. Стратегічне управління банком передбачає побудову довгострокових орієнтирів, які мають забезпечити стабільність і конкурентоспроможність навіть у кризових чи нестабільних умовах, тому фінансове планування виступає базовим інструментом прогнозування та управління потоками ресурсів. У цьому контексті воно забезпечує узгодження фінансових цілей із корпоративною стратегією, адже жодна стратегічна ініціатива банку не може бути реалізована без чіткого розуміння джерел фінансування, можливостей формування доходів і контролю витрат. Фінансове планування формує рамки, в яких визначаються оптимальні пропорції використання власного й залученого капіталу, забезпечується баланс ліквідності, капіталізації та ризиків. Важливо, що воно створює інструментарій для перетворення стратегічних цілей на конкретні фінансові показники, які можна вимірювати, контролювати і коригувати в разі потреби. Крім того, фінансове планування виконує функцію моніторингу та адаптації: за допомогою прогнозних моделей і сценарного аналізу банк може оцінювати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, моделювати можливі шляхи розвитку та своєчасно реагувати на загрози фінансовій безпеці. Саме завдяки цьому фінансове планування стає ключовим елементом стратегічного управління безпекою, оскільки дозволяє досягти інтеграції фінансових рішень із загальними завданнями розвитку банку, зберегти стабільність у довгостроковому періоді та забезпечити високий рівень довіри з боку клієнтів, партнерів і регуляторних органів [19].

Функції фінансового планування у контексті забезпечення фінансової безпеки банку мають надзвичайно важливе значення, оскільки саме через них реалізується практичний зміст стратегічного управління. Передусім фінансове планування спрямоване на забезпечення платоспроможності та ліквідності банку, що означає здатність своєчасно виконувати зобов'язання

перед вкладниками, контрагентами та регуляторами. Планування грошових потоків, оптимізація структури активів і пасивів, прогнозування потреби у коротко- та довгострокових ресурсах дають змогу запобігти виникненню дефіциту коштів та уникати загрози неплатоспроможності. Однією з ключових функцій є контроль рівня ризиків, які мають прямий вплив на фінансову стабільність та безпеку банку. Кредитні ризики, що виникають у процесі надання позик, валютні ризики, пов'язані з коливанням обмінних курсів, ринкові ризики, які залежать від зміни вартості фінансових інструментів, – усе це повинно бути враховане у планах та прогнозах. Через механізми планування банк має змогу визначати допустимий рівень ризиків, формувати відповідні ліміти та вчасно коригувати стратегію [21].

Не менш важливою функцією є формування резервів та капіталу, оскільки це є основою для гарантування стабільності банку навіть у несприятливих умовах. Планування включає розрахунок оптимального рівня капіталу для покриття ризиків, визначення необхідних обсягів резервів під проблемні активи та прогнозування джерел їх поповнення. Це створює «подушку безпеки», яка дає можливість банку витримати кризові явища, уникнути банкрутства та забезпечити довіру клієнтів і партнерів. Важливою функцією також є оптимізація витрат і доходів, що дозволяє підтримувати фінансову стійкість та підвищувати ефективність діяльності. У рамках планування здійснюється аналіз структури витрат, виявлення неефективних напрямів використання ресурсів, пошук резервів для зниження витрат та збільшення прибутковості. Одночасно банк визначає ключові джерела доходів, розробляє програми розвитку нових послуг та продуктів, формує цінову політику, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність [36].

Функції фінансового планування у контексті фінансової безпеки банку зводяться до комплексного управління ресурсами, ризиками, капіталом, доходами і витратами. Вони забезпечують банку можливість адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, формувати стійку базу для розвитку, знижувати вплив непередбачуваних факторів і підтримувати

стабільність у довгостроковій перспективі. Усі ці аспекти є невід'ємною частиною системи стратегічного управління, що перетворює фінансове планування не лише на інструмент оперативної діяльності, а й на ключовий механізм гарантування фінансової безпеки банківської установи [41].

Поняття інструменти фінансового планування у системі стратегічного управління фінансовою безпекою банку охоплює широкий спектр методів, моделей та практичних засобів, які дають можливість забезпечити ефективне прогнозування майбутнього фінансового стану, своєчасне реагування на загрози та формування стабільної фінансової політики. Одним із ключових інструментів виступає бюджетування, що є процесом складання та затвердження фінансових планів на різних рівнях банку. Бюджетування дозволяє деталізувати доходи та витрати, визначати напрями використання ресурсів, контролювати їх ефективність та вчасно коригувати у разі відхилень від запланованих показників. Воно забезпечує баланс між прибутковістю та ризиками, створює основу для ефективного розподілу капіталу й підтримання ліквідності. Другим важливим елементом є прогнозування, яке охоплює розробку коротко-, середньо- та довгострокових фінансових прогнозів з урахуванням макроекономічних тенденцій, змін у законодавстві, коливань валютного ринку чи відсоткових ставок. Прогнозування дозволяє оцінити перспективи розвитку банку, виявити потенційні ризики та підготувати адаптивні заходи для їх мінімізації [55].

Особливу роль у фінансовому плануванні відіграє бізнес-планування, що стосується як створення нових банківських продуктів, так і розширення діяльності банку на нові ринки. Бізнес-плани містять аналіз рентабельності, прогноз доходів і витрат, оцінку конкурентного середовища та визначення шляхів досягнення стратегічних цілей. У межах стратегічного управління фінансовою безпекою бізнес-плани дозволяють ідентифікувати найбільш доцільні напрями розвитку, а також оцінювати їх вплив на капіталізацію та фінансову стійкість установи. Важливим інструментом є також стрес-тестування, що дозволяє моделювати вплив несприятливих сценаріїв

розвитку економічної чи фінансової ситуації на діяльність банку. Завдяки стрес-тестам банк може визначити свій запас міцності в умовах кризових явищ, спрогнозувати рівень втрат і своєчасно сформувати механізми реагування. Це підвищує здатність банку забезпечувати стабільність навіть у разі різких змін зовнішнього середовища [49].

До інструментів фінансового планування також належить фінансове моделювання, яке забезпечує аналітичне відображення діяльності банку у вигляді моделей, що враховують взаємозв'язки між доходами, витратами, ризиками та ринковими умовами. За допомогою моделювання банк може визначити оптимальну структуру активів і пасивів, оцінити вплив змін у відсоткових ставках чи валютних курсах, а також розрахувати ефективність нових фінансових стратегій. Сценарний аналіз у цьому контексті дає змогу розробити кілька варіантів розвитку подій – від оптимістичного до критичного – та визначити для кожного з них адекватні управлінські рішення. Це дозволяє банку гнучко адаптуватися до невизначеності та забезпечувати свою фінансову безпеку [52].

Важливою складовою інструментарію є управлінський облік та аналітичні системи, які надають керівництву актуальну та достовірну інформацію для прийняття рішень. Використання сучасних інформаційних технологій і програмних комплексів дає змогу оперативно обробляти великі обсяги даних, проводити багатофакторний аналіз, формувати фінансові звіти та прогнозні моделі. Це суттєво підвищує точність фінансового планування, скорочує час на підготовку аналітичних матеріалів та сприяє більш ефективному стратегічному управлінню [47].

Інструменти фінансового планування формують цілісну систему, що дозволяє банку не лише ефективно розподіляти ресурси, а й забезпечувати стійкість та безпеку своєї діяльності. Вони взаємодоповнюють один одного: бюджетування та прогнозування створюють основу для планів, бізнес-планування та стрес-тести забезпечують стратегічну орієнтацію та контроль ризиків, фінансове моделювання і сценарний аналіз формують можливості

для оцінки альтернативних рішень, а управлінський облік та аналітичні системи гарантують прозорість і достовірність процесів. У комплексі ці інструменти забезпечують банку здатність своєчасно виявляти загрози, адаптуватися до нових умов і підтримувати фінансову безпеку на належному рівні [33].

Фінансове планування є тим інструментом, який дозволяє завчасно ідентифікувати можливі загрози для діяльності банку, оцінити їх потенційний вплив та виробити заходи для мінімізації негативних наслідків. Завдяки прогнозуванню майбутніх фінансових потоків, прибутків і витрат банк отримує можливість не лише реагувати на вже існуючі проблеми, але й формувати стратегії випереджального реагування на виклики, що зумовлює своєчасність управлінських рішень та підвищує загальний рівень фінансової безпеки. Особливе значення має забезпечення фінансової стійкості у довгостроковій перспективі, оскільки стабільність банку ґрунтується на збалансованості між його активами і зобов'язаннями, ефективному управлінні ліквідністю, капіталом і ризиками [23].

Завдяки фінансовому плануванню визначаються оптимальні пропорції між коротко- та довгостроковими зобов'язаннями, розробляються механізми поповнення капіталу й створення резервів, що мінімізує ймовірність дефолтів та кризових явищ. Це безпосередньо впливає на здатність банку зберігати свою стабільність навіть в умовах економічної кризи, коливань валютних курсів чи зростання рівня неповернень за кредитами. Водночас, ефективне фінансове планування посилює рівень довіри клієнтів і партнерів, адже наявність прозорої та збалансованої фінансової політики формує у стейкхолдерів впевненість у надійності банку [14].

Довіра є критичним чинником у банківській сфері, де репутація та стабільність відіграють не меншу роль, ніж прибутковість, і саме фінансове планування дозволяє забезпечити прогнозованість та передбачуваність розвитку установи. Крім того, фінансове планування підтримує конкурентоспроможність банку, оскільки своєчасне виявлення можливостей

для оптимізації витрат, диверсифікації джерел доходів та освоєння нових сегментів ринку дає змогу зміцнити позиції банку серед конкурентів. Важливо й те, що планування формує основу для розробки сценаріїв адаптації до кризових ситуацій, тобто дозволяє вибудувати гнучку модель поведінки банку в умовах зовнішніх шоків і змін у регуляторному середовищі [9].

У результаті впровадження системного підходу до фінансового планування банк отримує не лише економічну стабільність, але й стратегічні переваги, адже може більш впевнено планувати інноваційний розвиток, підтримувати імідж надійної установи та зміцнювати власну роль у фінансовій системі країни. Таким чином, вплив фінансового планування на фінансову безпеку банку проявляється комплексно – від своєчасного виявлення загроз і можливостей, забезпечення стійкості та стабільності до підвищення довіри, конкурентоспроможності та здатності до ефективного функціонування у довгостроковому вимірі [7].

Розгляд стратегічних результатів фінансового планування в системі стратегічного управління фінансовою безпекою банку, має надзвичайно важливе значення, оскільки саме на цьому етапі формується інтегральний ефект від усіх попередніх дій, спрямованих на забезпечення стійкості й надійності банківської установи. Одним із ключових результатів є досягнення збалансованості між прибутковістю та ризиками. У сучасних умовах банківський бізнес завжди функціонує в умовах невизначеності та підвищеної турбулентності, тому головним завданням є не лише отримання максимально можливого прибутку, а й забезпечення його у поєднанні з контрольованим рівнем ризиків. Завдяки стратегічному фінансовому плануванню банк може оптимізувати структуру активів і пасивів, коригувати кредитну, інвестиційну та валютну політику таким чином, щоб мінімізувати вплив кризових явищ і водночас підтримувати рентабельність [12].

Наступним стратегічним результатом виступає забезпечення стабільності та безпеки в кризових умовах. Економічні, політичні та воєнні

виклики змушують банки передбачати різні сценарії розвитку подій, включно з найгіршими. Системне фінансове планування дозволяє завчасно створювати резерви, забезпечувати достатній рівень капіталізації, прогнозувати ймовірні коливання ліквідності, щоб у разі різкого погіршення зовнішнього середовища банк зміг зберегти стійкість і виконати зобов'язання перед вкладниками, інвесторами та державними органами [40].

Ще одним важливим результатом фінансового планування є створення основи для інноваційного розвитку банку. Наявність чітко структурованих фінансових планів дозволяє спрямовувати ресурси на розвиток сучасних технологій, цифрових сервісів, розширення спектра банківських продуктів, що у довгостроковій перспективі формує конкурентні переваги. Планування інвестицій у нові напрями діяльності, розробка сценаріїв впровадження інноваційних проєктів та оцінка їхньої окупності забезпечує банку гнучкість і можливість адаптуватися до глобальних тенденцій цифровізації [48].

Важливим стратегічним результатом є також формування позитивного іміджу банку на фінансовому ринку. Банківська установа, яка демонструє стабільність, передбачуваність і здатність до ефективного управління фінансовими потоками, викликає довіру не лише клієнтів, а й партнерів, інвесторів, міжнародних фінансових організацій. Прозоре фінансове планування й послідовне виконання стратегічних завдань підвищують репутаційний капітал, що своєю чергою сприяє розширенню клієнтської бази, залученню іноземних інвестицій та доступу до міжнародних ринків капіталу.

У сукупності стратегічні результати фінансового планування створюють комплексну основу для довгострокового розвитку банку, посилення його фінансової безпеки та зміцнення позицій у конкурентному середовищі. Завдяки гармонійному поєднанню прибутковості й ризиків, здатності протистояти кризам, орієнтації на інновації та формуванню довіри з боку суспільства банк отримує можливість забезпечувати не лише свою економічну ефективність, а й робити вагомий внесок у стабільність

фінансової системи держави.

1.3. Методичні підходи до оцінювання фінансової безпеки банку

Фінансова безпека банку є однією з ключових складових його стабільного функціонування та розвитку, оскільки саме вона визначає здатність фінансової установи протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, зберігати платоспроможність, підтримувати конкурентоспроможність та ефективно виконувати свої функції у фінансовій системі країни. В умовах зростання ризиків, нестабільності макроекономічного середовища, посилення конкуренції та глобалізаційних процесів питання оцінювання фінансової безпеки набуває особливого значення, адже дозволяє виявити слабкі місця у діяльності банку, своєчасно ідентифікувати загрози та виробити заходи їх мінімізації. Методичні підходи до оцінювання фінансової безпеки банку забезпечують теоретико-практичну основу для формування комплексної системи моніторингу та контролю, яка базується як на аналізі ключових фінансових показників, так і на застосуванні інтегральних, динамічних та ризик-орієнтованих моделей [5].



Рис. 1.2. Методичні підходи до оцінювання фінансової безпеки банку

Використання різних методик дозволяє отримати багатовимірну картину стану фінансової безпеки, порівняти фактичні результати із нормативними вимогами та стратегічними цілями, а також спрогнозувати перспективи розвитку банку в умовах змін економічного середовища. Таким чином, дослідження методичних підходів до оцінювання фінансової безпеки є необхідним для побудови надійної системи управління ризиками та забезпечення довгострокової стійкості банківського сектору [8].

Системний підхід до оцінювання фінансової безпеки банку ґрунтується на розумінні того, що фінансова безпека є багатогранним і комплексним явищем, яке охоплює всі напрями діяльності банку та формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Суть цього підходу полягає у сприйнятті банку як складної відкритої системи, що взаємодіє з іншими елементами фінансової та економічної сфери. У межах системного підходу

фінансова безпека розглядається не лише як сукупність окремих фінансових показників чи дотримання нормативів, а як інтегральний стан, що відображає здатність банку ефективно функціонувати, забезпечувати прибутковість, виконувати свої зобов'язання та зберігати стійкість у нестабільному середовищі [6].

Оцінювання фінансової безпеки за цим підходом передбачає ідентифікацію ключових підсистем: управління капіталом, ліквідністю, активами та зобов'язаннями, ризиками, інвестиційною діяльністю, прибутковістю та витратами. Кожна з цих підсистем має власні критерії оцінювання, однак головне завдання системного підходу – виявити взаємозв'язки між ними та визначити, наскільки збалансованою є діяльність банку в цілому. Так, навіть високий рівень капіталізації не гарантує фінансової безпеки, якщо існують критичні проблеми з якістю активів чи управлінням ризиками [10].

Важливою особливістю системного підходу є урахування зовнішнього середовища. Фінансова безпека банку залежить не лише від внутрішніх управлінських рішень, а й від стану макроекономічної кон'юнктури, стабільності валютного та фондового ринків, регуляторної політики держави, міжнародних фінансових тенденцій. Тому системний підхід вимагає застосування інструментів моніторингу та аналізу зовнішніх впливів, які можуть трансформуватися у фінансові загрози для банку [17].

Методологія оцінювання в рамках системного підходу передбачає багаторівневий аналіз: по-перше, визначаються показники фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, по-друге, проводиться аналіз їх взаємодії, і по-третє, формулюються висновки про загальний рівень фінансової безпеки. Крім того, системний підхід орієнтується на безперервність процесу оцінки, адже фінансова безпека має динамічний характер і потребує постійного контролю, щоб вчасно виявляти ризики та загрози [26].

Системний підхід забезпечує найбільш повне та комплексне розуміння

фінансової безпеки банку, адже дозволяє інтегрувати різні показники та фактори в єдину аналітичну модель, встановити баланс між стійкістю, ефективністю та розвитком, а також забезпечити адаптивність банківської установи до умов мінливого економічного середовища [50].

Факторний підхід до оцінювання фінансової безпеки банку ґрунтується на розумінні того, що фінансовий стан банку формується під впливом численних внутрішніх і зовнішніх чинників, які у комплексі визначають його здатність ефективно функціонувати, забезпечувати стабільність і протидіяти кризовим явищам. У межах цього підходу особливу увагу приділяють ідентифікації та класифікації ключових факторів, що можуть як зміцнювати фінансову безпеку банку, так і створювати для неї потенційні загрози. До внутрішніх факторів належать структура капіталу, якість управління активами і пасивами, рівень диверсифікації кредитного портфеля, система внутрішнього контролю, кадровий потенціал і ефективність корпоративного управління. Ці елементи визначають, наскільки банк здатний генерувати прибуток, підтримувати ліквідність, дотримуватися нормативних вимог і знижувати ризики внутрішнього походження. Важливим також є рівень інноваційності банку, впровадження сучасних фінансових технологій та здатність адаптуватися до змін ринку [53].

Зовнішні фактори включають макроекономічне середовище, стан національної та світової економіки, динаміку валютного курсу, рівень інфляції, процентну політику центрального банку, політичну та соціальну стабільність у країні, а також конкуренцію на банківському ринку. До них також належать правове регулювання діяльності банківської системи, міжнародні стандарти фінансової звітності та вимоги Базельського комітету, вплив глобалізаційних процесів і міжнародних фінансових ринків. Усі ці чинники можуть як посилювати, так і послаблювати фінансову безпеку конкретного банку, адже вони визначають доступність ресурсів, вартість капіталу, можливості залучення інвестицій і ступінь ризику в банківських операціях [51].

У процесі оцінювання за факторним підходом банк аналізує ймовірність виникнення загроз від кожної групи факторів і масштаби їхнього впливу. Це передбачає побудову карти ризиків, визначення найуразливіших сфер і прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій. Наприклад, значне зростання частки проблемних кредитів у портфелі банку вказує на внутрішні ризики, тоді як різкі коливання валютного курсу чи поглиблення економічної кризи є зовнішніми викликами, які безпосередньо впливають на стійкість фінансових результатів [56].

Факторний підхід дозволяє не лише виявляти слабкі місця у фінансовій діяльності банку, але й своєчасно розробляти заходи щодо мінімізації ризиків, підвищення ефективності управління та зміцнення фінансової стійкості. Його головною перевагою є можливість комплексно враховувати як внутрішнє середовище банку, так і зовнішні умови функціонування, що робить оцінку фінансової безпеки більш реалістичною та практично значущою.

Інтегральний підхід до оцінювання фінансової безпеки банку ґрунтується на необхідності отримання узагальненої характеристики стану установи на основі сукупності показників, що відображають ключові аспекти її діяльності. Суть цього підходу полягає у тому, що фінансова безпека банку не може бути визначена за одним чи кількома ізольованими індикаторами, адже кожен із них характеризує лише окремий напрямок – достатність капіталу, ліквідність, рентабельність, якість активів, стійкість до валютних ризиків тощо. Тому інтегральна оцінка дозволяє побудувати єдиний узагальнюючий показник, який комплексно враховує вплив усіх важливих складових. Для реалізації цього підходу формується система показників, що охоплює основні параметри діяльності банку, після чого здійснюється їх нормування з метою приведення до єдиного масштабу. Кожному індикатору надається ваговий коефіцієнт залежно від його значущості для забезпечення фінансової безпеки [38]. Наприклад, коефіцієнти достатності капіталу чи ліквідності можуть мати вищу вагу порівняно з показниками рентабельності,

оскільки вони є визначальними для здатності банку протистояти кризовим ситуаціям. Після цього розраховується інтегральний показник як зважена середня сума нормованих значень усіх індикаторів. Такий підхід дозволяє визначити не лише поточний рівень фінансової безпеки, але й оцінити динаміку її зміни в часі, що особливо важливо для стратегічного планування.

Інтегральний показник може застосовуватися як інструмент внутрішнього контролю банку, а також у зовнішньому аналізі з боку регуляторних органів і потенційних інвесторів. Головною перевагою інтегрального підходу є можливість отримання чіткого й наочного критерію, що полегшує прийняття управлінських рішень. Водночас він потребує обґрунтованого вибору набору показників і коректного визначення їх ваг, адже суб'єктивність у цих процедурах може вплинути на точність оцінки [41]. Таким чином, інтегральний підхід виступає дієвим інструментом комплексної діагностики фінансової безпеки банку, який дозволяє поєднати багатофакторність аналізу з простотою інтерпретації отриманих результатів.

Нормативний підхід до оцінювання фінансової безпеки банку ґрунтується на порівнянні фактичних показників діяльності банку з установленими регуляторними нормами та міжнародними стандартами, що дає змогу визначити рівень відповідності фінансового стану банку мінімально допустимим вимогам стабільності та надійності. У вітчизняній банківській системі основним регулятором виступає Національний банк України, який визначає обов'язкові економічні нормативи для банків, серед яких ключовими є норматив достатності регулятивного капіталу, нормативи ліквідності, кредитного ризику, максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента та інші показники, що забезпечують контроль за фінансовою стійкістю. Відповідність цим нормативам свідчить про належний рівень капіталізації банку, здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед вкладниками і контрагентами та ефективність управління ризиками [54].

У міжнародній практиці нормативний підхід тісно пов'язаний з

вимогами Базельських угод (Базель I, II, III), які встановлюють стандарти достатності капіталу, коефіцієнтів ліквідності та управління ризиками, що мають універсальний характер і застосовуються у більшості країн світу. Використання цих стандартів дозволяє зіставляти діяльність національних банків з практикою провідних фінансових установ, підвищувати прозорість і довіру до банківської системи. Перевагою нормативного підходу є його об'єктивність та чіткість, оскільки він спирається на формалізовані вимоги регулятора, які є обов'язковими до виконання. Разом з тим, недоліком цього підходу виступає його обмеженість, адже він не враховує всі фактори, що можуть впливати на фінансову безпеку, особливо ті, що стосуються якісних аспектів управління, специфіки бізнес-моделі банку або зовнішніх економічних загроз. Тому нормативний підхід доцільно застосовувати у поєднанні з іншими методами оцінювання, що забезпечує комплексність та повноту аналізу фінансової безпеки банку [27].

Індикаторний підхід до оцінювання фінансової безпеки банку ґрунтується на побудові системи показників, які відображають ключові аспекти його фінансової діяльності та дозволяють встановити реальний рівень стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз. Центральним елементом такого підходу є визначення кількісних і якісних індикаторів, що характеризують окремі напрями функціонування банку: рівень капіталізації, достатність власного капіталу, ліквідність, прибутковість, якість кредитного портфеля, рівень диверсифікації активів і пасивів, стан платоспроможності, обсяг резервів та інші показники. Кожен з них має нормативні чи порогові значення, встановлені регулятором або вироблені на основі міжнародної практики. Відхилення від цих меж сигналізує про потенційні ризики для стабільності банку. Особливе значення в межах індикаторного підходу мають такі показники, як коефіцієнт достатності регулятивного капіталу, нормативи ліквідності, співвідношення проблемних і працюючих кредитів, рентабельність активів і капіталу [43].

Систематичний моніторинг динаміки цих індикаторів дозволяє

виявляти приховані загрози, прогнозувати можливе погіршення фінансового стану та завчасно приймати управлінські рішення. Окрім того, індикаторний підхід забезпечує можливість інтеграції різних показників у єдину оцінювальну модель, де кожному індикатору надається певна вага залежно від його значущості для фінансової безпеки. Це дає змогу отримати комплексну оцінку рівня захищеності банку та забезпечити порівнянність результатів між різними фінансовими установами. Таким чином, індикаторний підхід виступає ефективним інструментом оцінки, оскільки базується на об'єктивних даних, дозволяє здійснювати регулярний контроль, робить результати вимірюваними та придатними для аналітичних висновків, а також створює основу для формування антикризової політики й управлінських стратегій банку [46].

Компаративний підхід до оцінювання фінансової безпеки банку ґрунтується на ідеї порівняння ключових показників діяльності з аналогічними параметрами інших банків, а також з еталонними значеннями у фінансовій сфері. Його сутність полягає у визначенні позицій банку на ринку відносно конкурентів, що дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також оцінити ефективність управління ризиками й ресурсами. Для цього формується база даних показників, серед яких найбільш значущими виступають рівень капіталізації, структура та якість активів, ліквідність, рентабельність, дотримання нормативів НБУ, а також частка на ринку та стійкість до макроекономічних шоків. Використовуючи цей підхід, банк може проводити бенчмаркінг, тобто зіставлення власних результатів із кращими практиками у вітчизняному та міжнародному банківському секторі, що дозволяє сформулювати орієнтири для підвищення ефективності діяльності [21].

Компаративний аналіз особливо цінний у сучасних умовах конкуренції, коли фінансова безпека банку залежить не лише від внутрішнього фінансового стану, а й від того, наскільки стабільно він виглядає на тлі інших учасників ринку. Методологічною особливістю цього підходу є

використання статистичних методів, рейтингової оцінки, міжбанківського ранжування та побудови інтегральних індексів, що дозволяє підвищити об'єктивність результатів. Перевагою компаративного підходу є можливість отримати реалістичне уявлення про конкурентоспроможність банку, тоді як недоліком можна вважати залежність результатів від якості та доступності інформації щодо інших банків, а також вплив відмінностей у масштабах діяльності, що може ускладнювати зіставлення. У підсумку, цей підхід виступає важливим інструментом оцінки фінансової безпеки, оскільки він дозволяє банку зорієнтуватися у конкурентному середовищі та визначити пріоритети для подальшого розвитку [21].

Динамічний підхід до оцінювання фінансової безпеки банку ґрунтується на комплексному аналізі змін основних фінансових показників у часі, що дає змогу простежити не лише поточний стан установи, але й тенденції його розвитку. Особливість цього підходу полягає в акценті на виявленні динаміки ключових індикаторів – капіталу, ліквідності, прибутковості, якості кредитного портфеля, рівня проблемних активів, валютної позиції та інших параметрів, які відображають здатність банку підтримувати стабільність у довгостроковій перспективі. Оцінка динаміки дозволяє визначати закономірності й тренди, виділяти фази зростання чи спаду фінансової стійкості, а також прогнозувати можливі загрози на основі виявлених змін. У межах динамічного підходу широко застосовуються методи трендового аналізу, порівняння середніх значень за кілька періодів, побудова коефіцієнтів темпів приросту та відносних відхилень, що дає можливість робити обґрунтовані висновки щодо позитивних або негативних тенденцій у діяльності банку. Значною перевагою цього підходу є можливість відслідковувати циклічні коливання та вчасно реагувати на потенційні ризики, адже навіть незначні погіршення окремих показників у динаміці можуть сигналізувати про формування фінансових загроз. Разом із тим динамічний підхід не обмежується лише констатацією фактів, а й створює основу для прогнозування майбутнього рівня фінансової безпеки

шляхом використання економіко-математичних моделей, екстраполяції трендів, сценарного моделювання розвитку подій. Це дозволяє керівництву банку завчасно визначати пріоритетні напрями управління ризиками, планувати резерви та оптимізувати фінансові ресурси для підтримання належного рівня безпеки. Таким чином, динамічний підхід є важливим методичним інструментом, що поєднує аналітику, прогнозування та стратегічне управління фінансовою стійкістю банку, забезпечуючи своєчасне реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [48].

Методичний підхід до оцінювання фінансової безпеки банку на основі моделювання та сценарного аналізу, полягає у використанні сучасних інструментів прогнозування та аналітичних методик, які дозволяють комплексно оцінити вплив можливих змін внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність банківської установи. Сутність підходу полягає в тому, що фінансова безпека банку не розглядається лише як фіксований стан на певну дату, а як динамічна категорія, яка змінюється під впливом економічних, політичних, регуляторних і ринкових факторів. Для цього використовуються економіко-математичні моделі, що дають змогу визначати ймовірні сценарії розвитку подій і обчислювати рівень стійкості банку до негативних шоків. Наприклад, можуть застосовуватись моделі фінансових ризиків, що враховують чутливість до змін валютних курсів, процентних ставок, рівня неповернення кредитів або зменшення вартості активів [36].

Сценарний аналіз передбачає формування декількох варіантів розвитку подій: оптимістичного, песимістичного та найбільш ймовірного, що дозволяє банку оцінити власні можливості адаптації. Кожен сценарій будується на певних припущеннях щодо макроекономічних умов, таких як інфляція, темпи зростання ВВП, стабільність валютного ринку, а також внутрішніх характеристик самого банку, включаючи структуру активів і пасивів, рівень капіталізації, систему управління ризиками. На практиці цей підхід використовується регуляторами та самими банками для проведення стрес-тестування, яке є важливим елементом контролю фінансової стійкості. Стрес-

тести дають можливість виявити слабкі місця в діяльності банку та сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності управління ризиками, поліпшення структури капіталу, забезпечення належної ліквідності та дотримання нормативних вимог. Таким чином, моделювання і сценарний аналіз не лише допомагають оцінити рівень фінансової безпеки банку в умовах невизначеності, а й сприяють розробці стратегічних рішень, спрямованих на зниження ймовірності фінансових криз та підвищення стійкості банківської установи в довгостроковій перспективі [12].

Ризик-орієнтований підхід до оцінювання фінансової безпеки банку передбачає концентрацію уваги на виявленні, ідентифікації та кількісно-якісній оцінці ключових ризиків, які можуть суттєво впливати на рівень захищеності банку та його фінансову стійкість. Сутність цього підходу полягає в тому, що фінансова безпека розглядається як результат здатності банку своєчасно передбачати потенційні загрози та розробляти інструменти їх мінімізації. Важливим етапом у межах ризик-орієнтованого підходу є формування переліку основних груп ризиків: кредитного, валютного, процентного, інвестиційного, операційного, репутаційного та ризику ліквідності. Для кожного з них визначаються ключові індикатори, наприклад, рівень простроченої заборгованості, частка високоліквідних активів, співвідношення між власним і позиковим капіталом, відхилення від нормативів Національного банку України, показники достатності резервів. На основі цих даних здійснюється не лише статична оцінка ризиків, але й їх прогнозування з урахуванням можливих змін у зовнішньому середовищі та внутрішній структурі банку [15].

Окрему роль у ризик-орієнтованому підході відіграють методи кількісного моделювання, серед яких Value-at-Risk, stress-testing, сценарний аналіз, що дозволяють оцінити вплив потенційних кризових подій на фінансову стійкість банку. Поряд із цим, активно застосовуються методи якісної експертної оцінки, які враховують суб'єктивні чинники, пов'язані з управлінською компетентністю, організаційною культурою та дотриманням

стандартів корпоративного управління. Систематичне проведення оцінювання ризиків формує основу для створення ефективної системи управління ризиками, що включає внутрішній контроль, регламентацію процедур, диверсифікацію активів і пасивів, застосування хеджування та страхування. У результаті ризик-орієнтований підхід забезпечує комплексний моніторинг фінансових загроз та їхнього впливу на ключові показники діяльності банку, дозволяє своєчасно реагувати на негативні зміни, а також підвищує довіру з боку клієнтів, інвесторів і регулятора. Таким чином, він виступає не лише інструментом оцінки фінансової безпеки, а й практичною основою для побудови системи управління, орієнтованої на мінімізацію вразливості банку та підвищення його стабільності в умовах високої турбулентності фінансового середовища [19].

Комплексний підхід до оцінювання фінансової безпеки банку є найбільш універсальним та практично значущим, оскільки поєднує у собі елементи різних методичних підходів і забезпечує всебічне бачення стану захищеності фінансової діяльності банківської установи. Його сутність полягає в інтеграції кількісних і якісних методів аналізу, що дозволяє не лише оцінити фактичні фінансові результати та дотримання нормативних вимог, а й виявити приховані тенденції, потенційні загрози та перспективи розвитку [20].

Важливою складовою комплексного підходу є використання системи ключових показників – ліквідності, платоспроможності, достатності капіталу, якості активів, рентабельності, диверсифікації ресурсів, що аналізуються у динаміці, зіставляються з нормативами та галузевими стандартами, а також піддаються порівнянню з показниками конкурентів. Поряд з цим застосовується індикаторний аналіз для встановлення критичних порогів, факторний аналіз для визначення причин змін у рівні фінансової безпеки, а також моделювання й сценарний аналіз для прогнозування майбутніх ризиків. Особливу роль відіграє ризик-орієнтований підхід, який вбудовується у загальну структуру оцінки та дозволяє розробляти

інструменти управління ризиками з урахуванням специфіки банківської діяльності. Таким чином, комплексний підхід забезпечує інтеграцію результатів, отриманих різними методами, у єдину систему, що дає змогу приймати зважені управлінські рішення, спрямовані на підтримку належного рівня фінансової безпеки, своєчасне реагування на загрози та формування стратегії довгострокової стабільності банку.

Висновки до розділу 1

1. Фінансове планування є невід'ємною складовою банківського менеджменту, яка забезпечує узгодження ресурсів і потреб, формування стабільних грошових потоків та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Його економічна сутність полягає у створенні системи прогнозування та оптимізації доходів, витрат і капіталу, що дозволяє досягати балансу між ліквідністю, прибутковістю та мінімізацією ризиків. Через стратегічний, тактичний та оперативний рівні планування банк отримує можливість адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підтримувати фінансову стійкість і конкурентоспроможність. Роль фінансового планування в банку проявляється у забезпеченні прозорості й передбачуваності його діяльності, у створенні бази для прийняття управлінських рішень, а також у зміцненні довіри клієнтів і регуляторних органів. Фінансове планування є ключовим інструментом не лише для досягнення короткострокових цілей, але й для формування довгострокових стратегій розвитку банку.

2. Фінансове планування є ключовим інструментом забезпечення стратегічної стійкості та фінансової безпеки банку, адже воно узгоджує поточні та довгострокові цілі зі стратегією розвитку. Завдяки системному плануванню банк може передбачати ризики, формувати резерви,

підтримувати ліквідність і капітал, а також визначати напрями інвестування ресурсів. У стратегічному управлінні воно виступає інтеграційною ланкою між прогнозуванням зовнішнього середовища, внутрішніми потребами та регуляторними вимогами. Важливість фінансового планування полягає у забезпеченні балансу між прибутковістю та ризиками, що зміцнює конкурентоспроможність і довіру клієнтів. Використання сучасних інструментів – бюджетування, сценарного аналізу та фінансового моделювання – дає змогу банкам своєчасно реагувати на зміни та підтримувати стабільність у кризових умовах. Таким чином, фінансове планування є невід’ємною складовою стратегічного управління і гарантує сталий розвиток банку.

3. Ефективне управління фінансовою безпекою можливе лише за умови використання комплексної системи методик, що включає як кількісні, так і якісні індикатори. Системний підхід дозволяє розглядати її як багаторівневий процес, пов’язаний із загальною стабільністю банківської системи. Факторний та ризик-орієнтований підходи виявляють ключові загрози, тоді як індикаторний і нормативний забезпечують кількісну оцінку на основі стандартів. Інтегральний підхід формує узагальнений показник фінансової безпеки, а динамічний та сценарний дають змогу оцінювати тенденції й прогнозувати наслідки змін середовища. Компаративний метод допомагає визначати позицію банку відносно конкурентів і окреслювати напрями підвищення стійкості. Оптимальним рішенням є комплексний підхід, що інтегрує різні методики та забезпечує повну картину для зміцнення стабільності й своєчасної ідентифікації ризиків.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ ТА РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» та зовнішнього середовища його функціонування

Акціонерне товариство КБ «ПриватБанк» було засноване у 1992 році в місті Дніпро (тоді Дніпропетровськ) як приватна фінансова установа. На початковому етапі банк орієнтувався на обслуговування фізичних осіб, пропонуючи їм депозити, кредити та інші банківські послуги. З часом ПриватБанк розширював спектр своїх послуг, включаючи обслуговування юридичних осіб та розвиток електронного банкінгу.

У 1999 році ПриватБанк відкрив свою першу філію за межами України – на Кіпрі. Однак у грудні 2016 року ліцензія цієї філії була обмежена, і вона могла здійснювати лише певні операції, такі як повернення депозитів і прийом платежів за існуючими кредитами.

Протягом 1999-2016 рр. ПриватБанк активно розвивав свою мережу відділень в Україні, впроваджував новітні технології та розширював асортимент банківських продуктів. Банк став лідером на ринку електронного банкінгу, пропонуючи клієнтам зручні онлайн-сервіси і мобільні додатки [31].

У грудні 2016 року ПриватБанк був націоналізований і перейшов у стовідсоткову державну власність. Це рішення було прийнято урядом України з метою забезпечення стабільності банківської системи та захисту інтересів вкладників. Після націоналізації банк продовжив свою діяльність, зберігаючи лідируючі позиції на ринку. Станом на 31.12.2022 року ПриватБанк мав 8 філій та 1200 функціонуючих відділень в Україні, а також філію на Кіпрі. Це свідчить про стабільність та надійність банку навіть у складних економічних умовах.

З початком війни в Україні у 2022 році ПриватБанк зіткнувся з новими викликами, але продовжив свою діяльність, забезпечуючи фінансову підтримку клієнтів та економіки країни. Банк активно впроваджував інноваційні рішення, зокрема, відкривав відділення з підвищеною доступністю, щоб забезпечити обслуговування всіх клієнтів, зокрема осіб з інвалідністю. Протягом 2024 року було створено дизайн відділень підвищеної доступності за участю експертів та відкрито 8 таких відділень у різних регіонах країни. Це свідчить про орієнтацію банку на потреби всіх клієнтів і прагнення забезпечити рівний доступ до банківських послуг.

Наразі ПриватБанк має розгалужену мережу філій і відділень по всій Україні (рис. 2.1), що забезпечує стабільну клієнтську базу та високу довіру населення [4].

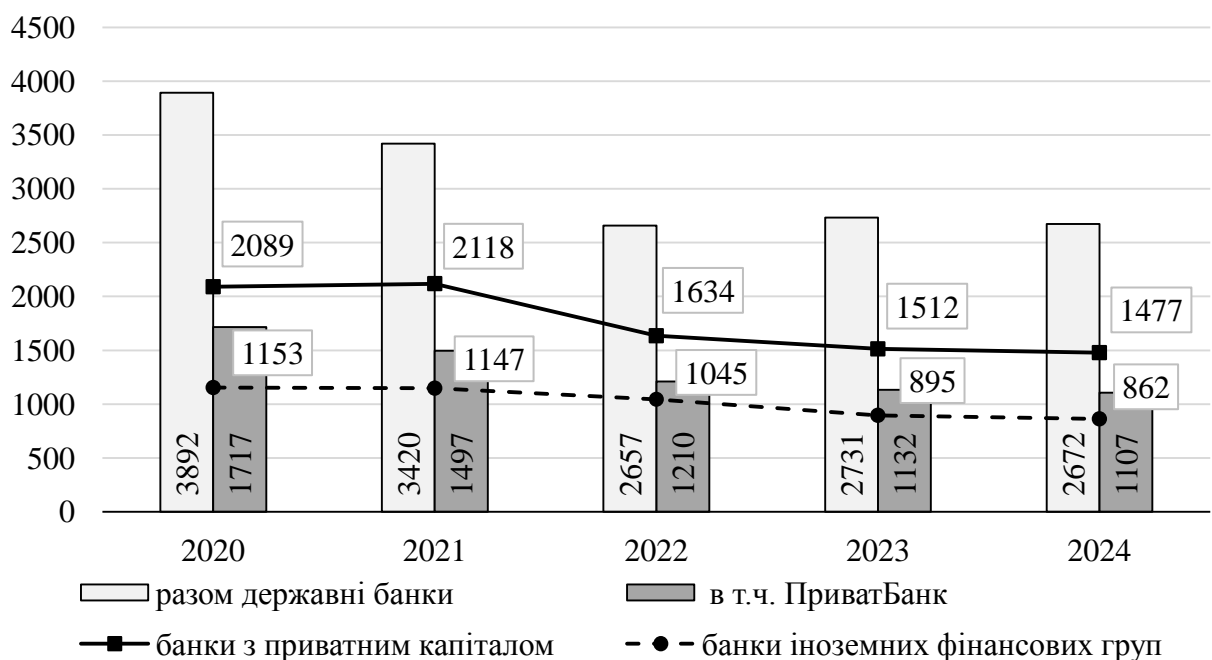


Рис. 2.1. Порівняльна динаміка кількості відділень ПриватБанку та груп інших банків в Україні [32]

Аналіз динаміки мережі банківських відділень в Україні за 2020-2024 рр. (рис. 2.1) свідчить про стійку тенденцію до скорочення кількості структурних підрозділів банківських установ, зокрема й ПриватБанку.

Загалом кількість відділень державних банків скоротилася з 3892 у 2020 р. до 2672 у 2024 р., тобто майже на 31%. Така тенденція пояснюється процесами цифровізації банківських послуг, переходом до дистанційного обслуговування клієнтів, а також оптимізацією витрат банків у період економічної нестабільності.

Схожа динаміка спостерігається і в ПриватБанку, що є найбільшим державним банком країни. У 2020 р. він мав 1717 відділень, а у 2024 р. – вже 1107, тобто скорочення становило близько 35%. Незважаючи на зменшення кількості відділень, ПриватБанк зберіг лідерські позиції на ринку завдяки активному розвитку цифрових сервісів, розширенню функціоналу мобільного банкінгу та впровадженню безконтактних технологій обслуговування.

Банки з приватним капіталом також скоротили свою мережу з 2089 відділень у 2020 р. до 1477 у 2024 р. (зменшення на 29%), а банки іноземних фінансових груп – із 1153 до 862 відділень (зменшення на 25%). Це свідчить про загальносекторну тенденцію до оптимізації фізичної присутності банківських установ та зміщення фокусу на онлайн-канали обслуговування клієнтів.

Отже, скорочення мережі відділень є характерною рисою розвитку банківського сектору України впродовж останніх років. У випадку ПриватБанку така динаміка не означає зниження ефективності діяльності, а навпаки – відображає стратегічну адаптацію банку до сучасних цифрових умов і переорієнтацію на інноваційні канали взаємодії з клієнтами.

ПриватБанк є універсальним банком з фокусом на роздрібний сегмент, активно просуваючи послуги для малого та середнього бізнесу та реалізуючи стратегію з посилення присутності в корпоративному секторі. Банк прагне до найвищих стандартів обслуговування клієнтів, захищає інтереси кожного клієнта та розвиває нові операції, продукти та напрями, сповідуючи принцип розумного консерватизму.

Аналіз структури прибутковості банківського сектору України у 2024 році свідчить (рис. 2.2), що ПриватБанк посідає провідне місце серед десяти найбільш прибуткових банків країни. Його чистий прибуток становив 40,14 млрд. грн., що відповідає 38,71% сукупного прибутку всіх банків України. Такий результат майже утричі перевищує показник другого за прибутковістю банку – Ощадбанку, який отримав 14,83 млрд. грн. (14,30% від загального обсягу прибутку).

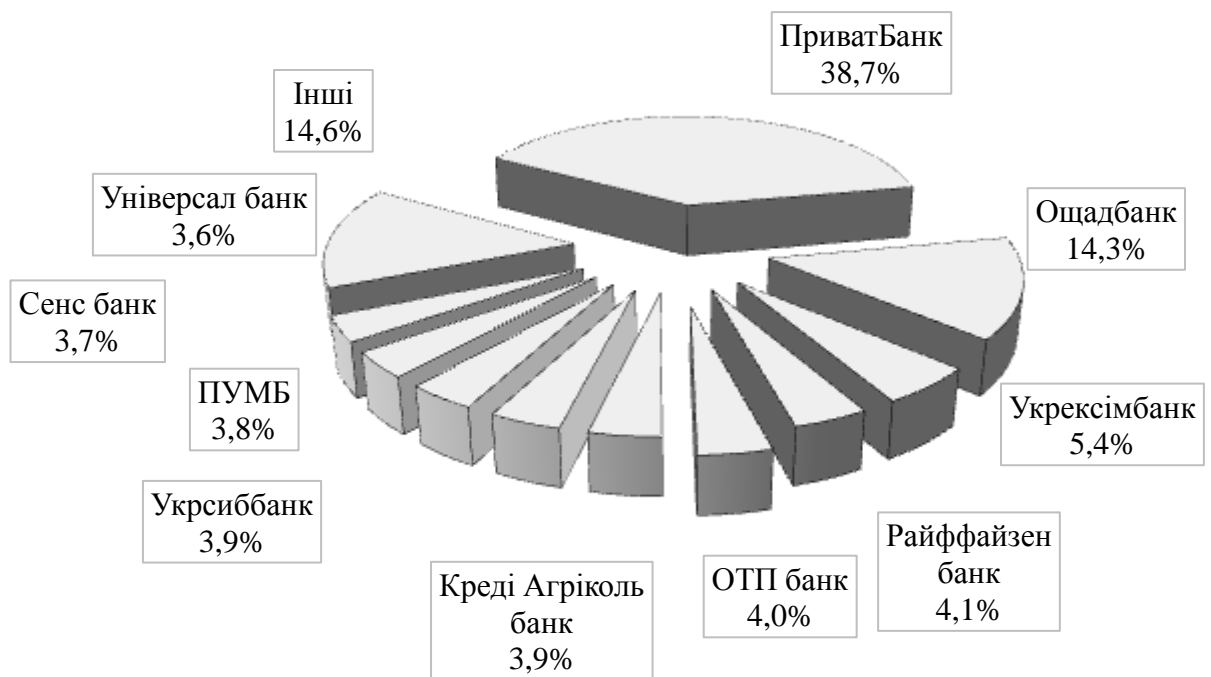


Рис. 2.2. Позиція ПриватБанку серед десяти найбільш прибуткових банків України у 2024 році [34]

Подальші позиції за рівнем прибутковості займають Укресімбанк (5,56 млрд. грн. або 5,36%), Райффайзен банк (4,28 млрд. грн. або 4,13%), OTP банк (4,12 млрд. грн. або 3,97%), Креді Агріколь банк (4,09 млрд. грн. або 3,94%), Укрсиббанк (4,08 млрд. грн. або 3,93%), ПУМБ (3,94 млрд. грн. або 3,80%), Сенс банк (3,81 млрд. грн. або 3,67%) та Універсал банк (3,72 млрд. грн. або 3,59%). Сумарна частка цих дев'яти банків, окрім ПриватБанку, становить менше половини сукупного прибутку сектору, тоді як сам ПриватБанк забезпечив понад третину загального результату.

Отримані дані свідчать про домінуючу роль ПриватБанку у формуванні фінансових результатів банківської системи України. Висока прибутковість банку зумовлена значними обсягами активних операцій, широкою клієнтською базою, ефективною політикою управління ризиками та активним розвитком цифрових каналів обслуговування. Таким чином, ПриватБанк не лише зберігає лідерські позиції, а й визначає загальні тенденції розвитку банківського сектору країни.

ПриватБанк є найбільшим банком України за обсягами активів, кредитного портфеля, коштів клієнтів і часткою на роздрібному банківському ринку. За офіційними даними НБУ, станом за I півріччя 2025 року активи банку становили 792 млрд. грн., а власний капітал – 102 млрд. грн. [32]. Динаміку основних фінансових показників Приватбанку за 2020-2024 рр. представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансових показників ПриватБанку у 2020-2024 рр. [4]

Рік	Активи, млн. грн.	Зобов'язання, млн. грн.	Власний капітал, млн. грн.	Чистий прибуток, млн. грн.
2020	386939,6	334115,6	52823,9	24302,2
2021	407256,7	340642,1	66614,5	35050,4
2022	549674,0	491885,2	57788,8	30198,0
2023	686613,3	601768,6	84844,6	37764,7
2024	771835,0	672691,2	99143,8	40140,8

Аналіз фінансових показників ПриватБанку за 2020-2024 рр. (табл. 2.1) свідчить про стійке зростання масштабів його діяльності та зміцнення фінансових позицій на ринку банківських послуг. Відповідно до наведених даних, активи банку у 2020 р. становили 386939,6 млн. грн., тоді як у 2024 р. вони зросли до 771835,0 млн. грн., тобто майже подвоїлися. Така позитивна динаміка засвідчує активне розширення операційної діяльності та ефективну політику управління активами.

Подібна тенденція спостерігається і щодо зобов'язань банку. Їх обсяг упродовж досліджуваного періоду зріс із 334115,6 млн. грн. у 2020 р. до 672691,2 млн. грн. у 2024 р. При цьому темпи зростання зобов'язань були дещо нижчими порівняно зі зростанням активів, що позитивно позначилося на рівні фінансової стійкості установи. Власний капітал банку у 2020 р. становив 52823,9 млн. грн., а у 2024 р. – уже 99143,8 млн. грн., що свідчить про суттєве зростання рівня капіталізації та зміцнення власної фінансової бази.

Варто зазначити, що ПриватБанк демонстрував стабільну прибутковість упродовж усього аналізованого періоду. Чистий прибуток зріс із 24302,2 млн. грн. у 2020 р. до 40140,8 млн. грн. у 2024 р., що становить приріст приблизно на 65%. Хоча у 2022 р. зафіксовано певне зниження прибутковості (до 30198,0 млн. грн.), уже в наступні роки банк відновив позитивну динаміку та перевищив попередні фінансові результати.

Загалом, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що ПриватБанк упродовж 2020-2024 рр. зміцнив свою фінансову стійкість, наростив обсяги активів і власного капіталу та забезпечив зростання прибутковості, що свідчить про ефективне управління ресурсами, стратегіями розвитку та адаптацію до складних економічних умов функціонування банківського сектору України.

Таблиця 2.2

Кошти клієнтів і кредитний портфель ПриватБанку у 2020-2024 рр. [4, 32]

Рік	Кошти клієнтів, млн. грн.	в т. ч.		Кредити та заборгованість клієнтів, млн. грн.	в т. ч.	
		фізичні особи	юридичні особи		фізичні особи	юридичні особи
2020	309536,2	225042,9	84236,9	56805,0	42303,0	14502,1
2021	321705,4	226373,3	95089,8	70193,0	51655,3	18537,7
2022	464871,5	333937,1	130327,4	71355,2	43222,0	28133,2
2023	549686,6	391514,0	157329,2	95637,8	60146,6	35491,1
2024	611566,1	438047,4	172267,2	116999,2	79836,6	37162,6

Упродовж 2020-2024 рр. спостерігається стійка позитивна динаміка зростання обсягів коштів клієнтів ПриватБанку (табл. 2.2), що свідчить про посилення довіри до банку та його провідні позиції на фінансовому ринку України. Загальний обсяг коштів клієнтів збільшився з 309536,2 млн. грн. у 2020 р. до 611566,1 млн. грн. у 2024 р., тобто майже удвічі. Особливо значним було зростання у 2022-2023 рр., коли банк забезпечив притік значних ресурсів навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

У структурі залучених коштів переважають вклади фізичних осіб, частка яких стабільно перевищує 70%. Якщо у 2020 р. кошти фізичних осіб становили 225042,9 млн. грн., то у 2024 р. цей показник зріс до 438047,4 млн. грн. Водночас кошти юридичних осіб також продемонстрували позитивну динаміку: з 84236,9 млн. грн. у 2020 р. до 172267,2 млн. грн. у 2024 р., що свідчить про зростання корпоративного сегмента клієнтської бази банку.

Кредитний портфель ПриватБанку також характеризується зростанням: із 56805,0 млн. грн. у 2020 р. до 116999,2 млн. грн. у 2024 р. Найбільш помітне розширення кредитної активності відбулося у 2023-2024 рр., що пов'язано з активізацією економічної діяльності та відновленням попиту на кредити. У його структурі поступово зростає частка кредитів фізичним особам: з 42303,0 млн. грн. у 2020 р. до 79836,6 млн. грн. у 2024 р., що відображає розширення роздрібного кредитування. Кредити юридичним особам зросли з 14502,1 млн. грн. до 37162,6 млн. грн. відповідно, що також свідчить про поступове відновлення кредитування бізнесу.

Загалом, зростання обсягів як залучених коштів, так і кредитного портфеля ПриватБанку впродовж 2020-2024 рр. демонструє підвищення його фінансової стійкості та ефективності операційної діяльності. Банк зміцнює свою ресурсну базу та водночас нарощує обсяги кредитування, що є ключовими чинниками підтримання його провідних позицій на банківському ринку України.

Зовнішнє середовище функціонування банку визначається сукупністю економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів, які впливають на діяльність фінансових установ. Зокрема, макроекономічні умови, такі як рівень інфляції, валютний курс, процентні ставки та економічне зростання, мають безпосередній вплив на фінансові результати банку.

Діяльність банку регулюється НБУ, який встановлює нормативи та вимоги до банківської діяльності. Зміни в регуляторному середовищі, такі як зміна облікової ставки, вимоги до резервування та капіталізації, можуть впливати на стратегію та операційну діяльність банку.

ПриватБанк функціонує в умовах високої конкуренції на банківському ринку України. Основними конкурентами є державні та приватні банки, які пропонують аналогічні фінансові продукти та послуги. Для збереження конкурентоспроможності банк постійно вдосконалює свої продукти, впроваджує нові технології та орієнтується на потреби клієнтів.

Соціально-політична ситуація в Україні також впливає на діяльність банку. Політична нестабільність, зміни в законодавстві та соціальні зміни можуть призводити до змін у поведінці клієнтів та впливати на фінансові результати банку.

Технологічний прогрес і цифровізація банківських послуг відкривають нові можливості для розвитку банківської діяльності. Впровадження інноваційних технологій дозволяє банку покращити якість обслуговування клієнтів, знизити витрати та підвищити ефективність операцій.

АТ КБ «ПриватБанк» є потужною фінансовою установою, яка успішно функціонує в умовах складного зовнішнього середовища. Завдяки адаптації до змінюваних умов, впровадженню інновацій та орієнтації на потреби клієнтів, банк зміг зберегти лідерські позиції на банківському ринку України. Однак для подальшого успіху необхідно постійно моніторити зміни в зовнішньому середовищі та оперативно реагувати на них.

2.2. Оцінка фінансового стану банку та показників його фінансової безпеки

Ефективне управління фінансовою безпекою банківської установи неможливе без ґрунтовного аналізу її фінансового стану. Фінансовий стан банку є комплексною характеристикою, що відображає рівень його платоспроможності, ліквідності, прибутковості, ділової активності та стійкості до впливу ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища. Оцінка фінансового стану ПриватБанку дозволяє визначити поточні можливості та обмеження щодо формування ефективної системи фінансової безпеки, а також ідентифікувати потенційні загрози, що можуть негативно вплинути на стабільність його функціонування.

Ліквідність є ключовим фінансовим показником для банку, оскільки вона визначає його здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед вкладниками та кредиторами. Високий рівень ліквідності забезпечує фінансову стійкість банку, підтримує довіру клієнтів і запобігає ризику неплатоспроможності. Недостатня ліквідність, навпаки, може призвести до втрати платоспроможності та поглиблення фінансової кризи установи. Для оцінки ліквідності розглянемо нормативи НБУ та допоміжні індикатори, які порівнюємо з їхніми рекомендованими розмірами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ПриватБанку в 2020-2024 рр. [31, 32]

На кінець року	Нормативи НБУ			Допоміжні індикатори		
	LCR _{ВВ} (> 100%)	LCR _{ів} (> 100%)	NSFR (> 100%)	Миттєва ліквідність (≥ 20%)	Поточна ліквідність (≥ 40%)	Коротко строкова ліквідність (≥ 60%)
2020	278,23	218,18	—*	26,07	95,09	121,37
2021	258,85	200,36	156,57	20,42	92,41	116,02

2022	311,013	260,14	182,24	21,43	95,25	119,92
2023	462,83	266,09	185,219	39,65	85,71	111,97
2024	349,46	306,38	128,22	47,02	84,08	114,26

*обчислюється з 2021 року

Норматив LCR показує здатність банку покривати можливий стресовий вплив коштів протягом 30 днів за рахунок високоліквідних активів. За даними ПриватБанку (табл. 2.3), показники LCR перевищують норматив НБУ (> 100%) протягом усього періоду, при цьому у 2023 році LCR_{вв} досяг 462,83%, а LCR_{ів} – 266,09%. Це свідчить про значний запас ліквідності та здатність банку ефективно реагувати на непередбачувані фінансові потрясіння. У 2024 році LCR знизився до 349,46% (LCR_{вв}) і 306,38% (LCR_{ів}), що все одно залишає банк у категорії високої ліквідності.

NSFR характеризує довгострокову ліквідність банку, тобто баланс між довгостроковими активами та стабільними пасивами. У 2021-2023 роках NSFR зростала з 156,57% до 185,22%, що свідчить про поступове поліпшення структури фінансування банку. У 2024 році спостерігається зниження до 128,22%, що може бути пов'язано з нарощуванням короткострокових зобов'язань, проте показник все ще перевищує нормативний рівень і забезпечує платоспроможність установи.

Миттєва ліквідність ПриватБанку (норма $\geq 20\%$) демонструє стабільне перевищення нормативу протягом усього періоду – від 26,07% у 2020 році до 47,02% у 2024 році. Це означає, що банк має достатньо коштів у касі та на кореспондентських рахунках у НБУ для покриття найшвидших зобов'язань.

Поточна ліквідність (норма $\geq 40\%$) також залишається стабільно високою: від 92,41% у 2021 році до 95,25% у 2022 році, із незначним зниженням до 84,08% у 2024 році. Така динаміка свідчить про здатність банку виконувати короткострокові зобов'язання протягом 30 днів із використанням ліквідних активів.

Короткострокова ліквідність (норма $\geq 60\%$) у 2020-2024 роках коливалася в межах 111-121%, що перевищує норматив і забезпечує покриття

зобов'язань терміном до одного року активами банку. Незначне зниження показника у 2023 році до 111,97% пов'язане із збільшенням короткострокових виплат, проте загалом фінансова стабільність не порушена.

Аналіз динаміки всіх показників ліквідності ПриватБанку за 2020-2024 роки дозволяє зробити висновок про високий рівень фінансової стійкості банку. Значення LCR та NSFR свідчать про наявність достатнього запасу ліквідності як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Постійне перевищення нормативів миттєвої, поточної та короткострокової ліквідності забезпечує ефективне покриття зобов'язань перед вкладниками та контрагентами, що є основою фінансової безпеки.

У 2023-2024 роках спостерігається незначне зниження деяких показників, пов'язане з економічною нестабільністю та впливом зовнішніх ризиків, проте банк залишається платоспроможним і ліквідним. Це підтверджує ефективність його внутрішньої політики управління ризиками та стратегії підтримки фінансової безпеки.

Серед викликів та ризиків сьогодення слід відзначити, що економічна та військова нестабільність підсилюють непевність, що може призводити до «ліквідного стресу» – коли попит на кошти зі сторони клієнтів зростає, чи виникає потреба в екстрених платежах. Це змушує банки тримати більший обсяг високоліквідних активів, що може знижувати прибутковість.

Оцінка платоспроможності передбачає також аналіз достатності регулятивного капіталу (табл. 2.4), який відображає здатність банку покривати можливі збитки.

Таблиця 2.4

Показники капіталізації ПриватБанку в 2020-2024 рр. [31, 32]

Рік	Регулятивний капітал (Н1), млн. грн.	Норматив адекватності капіталу (Н2), %	Приріст показника Н1, %	Зміна показника Н2, (+/-)
	не < 200 млн. грн.	не < 10%		
2020	35256,9	28,09	–	–

2021	40842,9	18,33	+15,84	-9,76
2022	54523,5	23,78	+33,50	+5,45
2023	64843,4	21,75	+18,93	-2,03
2024	59941,7	14,96	-7,56	-6,79

Аналізуючи наведені у таблиці 2.4 дані щодо капіталізації ПриватБанку за 2020-2024 рр., можна відзначити такі тенденції:

– регулятивний капітал (Н1) упродовж 2020-2023 рр. демонстрував стаке зростання: з 35,26 млрд. грн. у 2020 р. до 64,84 млрд. грн. у 2023 р., що свідчить про активне нарощення власного капіталу банку та посилення його фінансової стійкості. Приріст у 2022 р. був найбільшим – +33,5%, що могло бути зумовлено як прибутковою діяльністю, так і рекапіталізаційними заходами;

– у 2024 р. відбулося зниження регулятивного капіталу до 59,94 млрд. грн. (-7,56% порівняно з 2023 р.), що може свідчити про підвищення витрат, зниження прибутковості чи зміну структури капіталу;

– норматив адекватності капіталу (Н2) протягом аналізованого періоду залишався вищим за мінімально допустимий рівень НБУ (10%), проте мав значні коливання: після зниження у 2021 р. до 18,33% (проти 28,09% у 2020 р.) він зріс до 23,78% у 2022 р., а потім знову знизився до 14,96% у 2024 р.;

– зниження показника Н2 у 2023-2024 рр. на 2,03 та 6,79 в.п. відповідно свідчить про підвищення ризикованості активів або недостатнє зростання капіталу відносно темпів зростання активів.

У цілому, ПриватБанк зберігав нормативний рівень капіталізації, але спостерігається тенденція до погіршення адекватності капіталу у 2023-2024 рр., що вимагає посилення контролю за якістю активів та формування додаткових резервів для зниження ризиків. Показники свідчать про високу капітальну безпеку банку та його здатність підтримувати платоспроможність навіть у кризових умовах.

Прибутковість є ключовим індикатором фінансового стану та базовим джерелом формування фінансової безпеки банку. Серед показників

прибутковості банку, з точки зору підтримки фінансової безпеки, найбільш важливими є рентабельність активів (ROA), рентабельність капіталу (ROE), та чиста процентна маржа (NIM), які відображають здатність банку генерувати стабільні прибутки, ефективно використовувати ресурси та підтримувати фінансову стійкість.

На основі даних таблиці 2.5, аналізуючи динаміку показників прибутковості ПриватБанку за 2020-2024 рр., можна відзначити загальну тенденцію до зростання ефективності його діяльності, незважаючи на окремі коливання протягом цього періоду. Рентабельність активів (ROA) зросла з 6,35% у 2020 р. до 8,34% у 2024 р., демонструючи незначне зниження у 2022-2023 рр., що, ймовірно, було пов'язано з макроекономічною нестабільністю та зростанням кредитних ризиків у період воєнного стану.

Таблиця 2.5

Показники прибутковості ПриватБанку в 2020-2024 рр. [4, 31, 32]

Рік	ROA, %	Зміна ROA, (+/-)	ROE, %	Зміна ROE, (+/-)	NIM, %	Зміна NIM, (+/-)
2020	6,35	–	11,79	–	5,65	–
2021	8,73	+2,38	17,01	+5,22	7,31	+1,66
2022	5,59	-3,14	14,65	-2,36	7,38	+0,07
2023	5,55	-0,04	18,33	+3,68	8,77	+1,39
2024	8,34	+2,79	25,97	+7,64	9,56	+0,79

Рентабельність капіталу (ROE) мала більш виражене зростання – з 11,79% у 2020 р. до 25,97% у 2024 р., що свідчить про ефективніше використання власного капіталу банку та підвищення його фінансової стійкості. Поступове зростання чистої процентної маржі (NIM) – з 5,65% у 2020 р. до 9,56% у 2024 р. – вказує на підвищення дохідності банківських операцій та оптимізацію структури активів і пасивів. Таким чином, зростання прибутковості свідчить про зміцнення фінансової безпеки ПриватБанку та підвищення його здатності протистояти ризикам.

Активи банку, що створюють найвищий ризик для фінансової безпеки, насамперед представлені кредитами, виданими позичальникам, особливо коли їхня частка у загальній структурі активів є значною. Ризик порушення фінансової стабільності посилюється у разі низької якості позичальників або недостатнього забезпечення кредитів, що може призвести до значних збитків і загрози стійкості банку. Отже, кредитний портфель є одночасно джерелом доходу і потенційним ризиком для фінансової стабільності банку.

Аналізуючи розподіл кредитного портфеля ПриватБанку у 2020-2024 роках (рис. 2.3), можна відзначити суттєві зміни у структурі його складових.

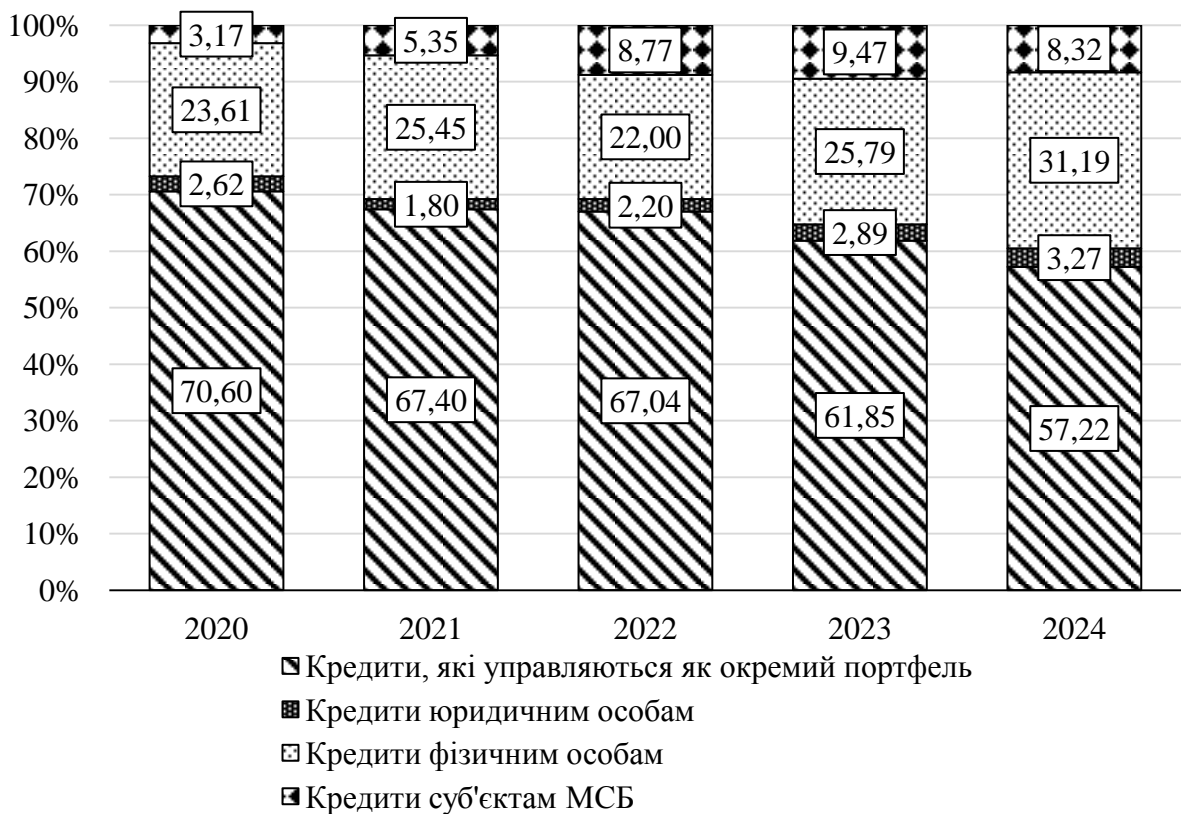


Рис. 2.3. Розподіл кредитного портфеля ПриватБанку у 2020-2024 рр. [31]

Так, частка кредитів, що управляються як окремий портфель, зменшилась із 70,60% у 2020 році до 57,22% у 2024 році, що свідчить про поступове скорочення концентрації банку на великому портфелі під спеціальним управлінням та перерозподіл ресурсів у більш активні сегменти. Кредити юридичним особам, хоча й залишаються невеликою часткою

портфеля, демонструють незначне зростання з 2,62% у 2020 році до 3,27% у 2024 році, що відображає поступове збільшення уваги банку до корпоративного кредитування. Водночас частка кредитів фізичним особам зросла з 23,61% до 31,19%, що свідчить про стратегічний акцент банку на роздрібному кредитуванні, зокрема на споживчих кредитах та кредитних картках. Кредити суб'єктам малого та середнього бізнесу демонструють помітне зростання з 3,17% у 2020 році до максимуму 9,47% у 2023 році, після чого у 2024 році частка трохи знизилась до 8,32%, що може свідчити про корекцію портфеля або консервативну політику кредитування у цьому сегменті. Загалом структура кредитного портфеля ПриватБанку за досліджуваний період характеризується тенденцією до диверсифікації та збільшення частки роздрібного кредитування і підтримки малого бізнесу, що сприяє підвищенню рентабельності та зниженню концентраційних ризиків.

Також одним із головних ризиків є висока частка непрацюючих кредитів (NPL) (рис. 2.4). Станом на початок 2025 року частка NPL по банківській системі в цілому скоротилася до приблизно 30,3%. При цьому ця частка знижувалась поступово, але залишається значною. Високий рівень NPL означає, що активи, які мали приносити ліквідність або дохід, частково мають низьку чи нульову дохідність, і потребують формування резервів.

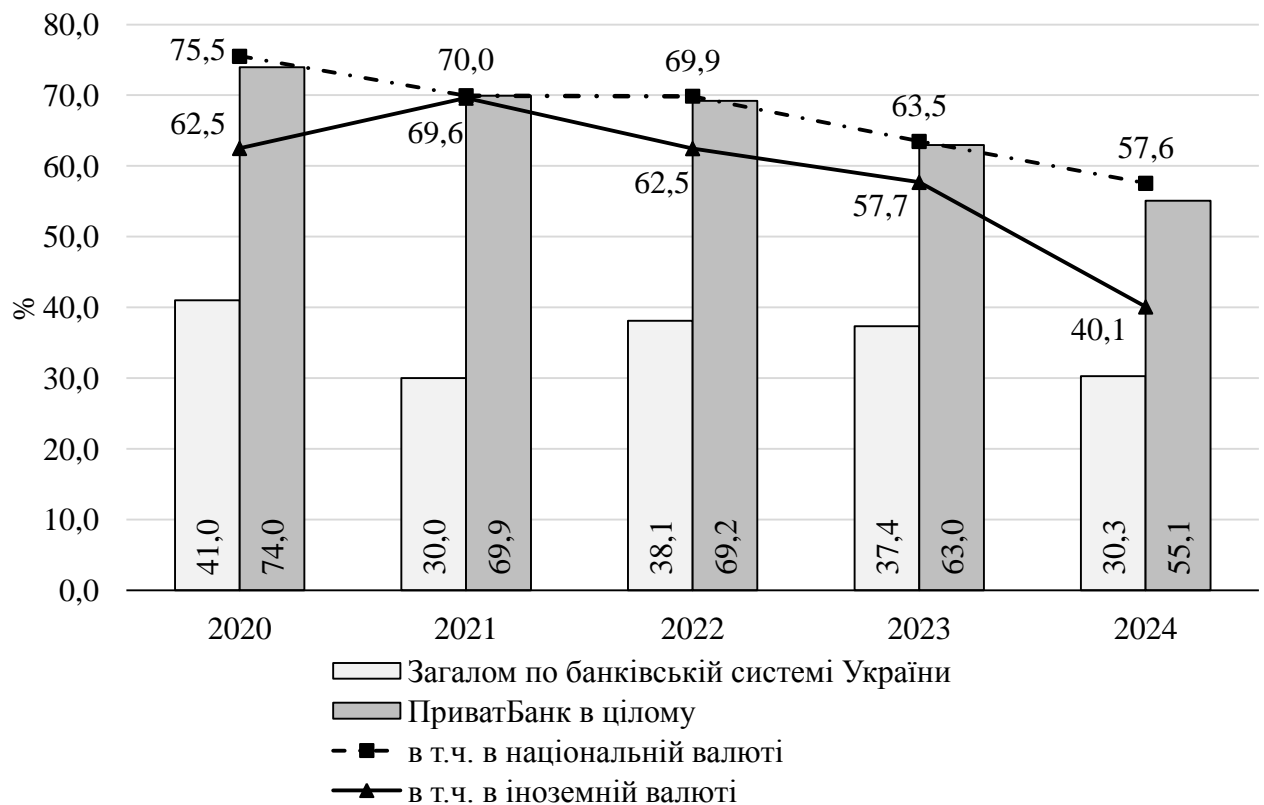


Рис. 2.4. Порівняння часток непрацюючих кредитів у ПриватБанку (в цілому та за видами валют) і загалом по банківській системі України, % [4, 32]

На рисунку 2.4, аналізуючи динаміку частки непрацюючих кредитів (NPL) у ПриватБанку в порівнянні із загальною ситуацією у банківській системі України, можна відзначити суттєве перевищення цього показника в ПриватБанку протягом усього досліджуваного періоду.

У 2020 році частка непрацюючих кредитів у банківській системі України становила 41,0%, тоді як у ПриватБанку цей показник сягав 74,0%. У наступні роки простежується тенденція до зниження частки NPL як у системі в цілому, так і у ПриватБанку, проте темпи зниження у ПриватБанку були повільнішими. Зокрема, у 2021 році рівень проблемних кредитів у ПриватБанку скоротився до 69,9% (проти 30,0% у системі), у 2022 році – до 69,2% (проти 38,1%), у 2023 році – до 63,0% (проти 37,4%), а у 2024 році – до 55,1% (проти 30,3%).

Аналіз у розрізі валют показує, що частка непрацюючих кредитів у національній валюті стабільно залишалася вищою, ніж в іноземній. У 2020

році вона становила 75,5% проти 62,5% відповідно; у 2021 році – 70,0% проти 69,6%; у 2022 році – 69,9% проти 62,5%; у 2023 році – 63,5% проти 57,7%; у 2024 році – 57,6% проти 40,1%. Це може свідчити про більш консервативну кредитну політику банку щодо валютних кредитів, а також про вищий рівень дефолтів серед позичальників у національній валюті, що часто є малим та середнім бізнесом і населенням.

Попри позитивну тенденцію до зниження частки непрацюючих кредитів, їхній рівень у ПриватБанку залишається суттєво вищим за середній по банківській системі. Така ситуація створює додаткове навантаження на фінансову стабільність банку, оскільки потребує значного обсягу резервування під кредитні ризики, що зменшує ліквідність та прибутковість установи. Водночас зниження показників упродовж 2020-2024 рр. свідчить про поступове очищення кредитного портфеля та підвищення якості активів, що є позитивним сигналом для зменшення кредитного ризику в майбутньому.

Для оцінки рівня фінансової безпеки доцільно застосувати також інтегральний підхід, що дозволяє комплексно врахувати ключові параметри діяльності банку. На основі вище проведених обчислень за 2020-2024 рр. для розрахунку інтегрального показника було відібрано такі групи індикаторів:

- капіталізація – норматив адекватності капіталу (H2), який характеризує здатність банку покривати ризики власним капіталом;
- ліквідність – коефіцієнт покриття ліквідністю у валюті (LCR_{вв}) та показник миттєвої ліквідності, що відображають платоспроможність банку в коротко- та довгостроковій перспективі;
- прибутковість – рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE), які свідчать про ефективність використання ресурсів;
- ресурсна база – частка коштів клієнтів у загальних зобов'язаннях банку, що відображає рівень довіри вкладників і стабільність пасивів.

Для забезпечення співставності показники були нормовані методом min-max відповідно до формули:

$$Z_{i,t} = \frac{X_{i,t} - X_{i,min}}{X_{i,max} - X_{i,min}}, \quad (2.1)$$

де $Z_{i,t}$ – нормоване значення показника i у році t .

Після чого інтегральний показник визначався як середнє арифметичне значення нормованих індикаторів за кожен рік:

$$I_t = \frac{\sum Z_{i,t}}{n}. \quad (2.2)$$

Відтак, подальша оцінка рівня фінансової безпеки відбувається згідно певної шкали (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Інтерпретація рівня фінансової безпеки

Інтегральний бал	Рівень
0-0,4	низький
0,41-0,7	середній
0,71-0,85	підвищений
0,86-1,00	високий

Результати розрахунків подано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Інтегральний показник рівня фінансової безпеки ПриватБанку за методом середньо арифметичного значення нормованих індикаторів

Рік	H2, %	LCR _{вв}	Миттєва ліквідність, %	ROA, %	ROE, %	Частка коштів клієнтів у зобов'язаннях, %	Інтегральний показник
2020	28,09	278,23	26,07	6,35	11,79	92,8	0,56
2021	18,33	258,85	20,42	8,73	17,01	94,9	0,61
2022	23,78	311,01	21,43	5,59	14,65	94,0	0,58

2023	21,75	462,83	39,65	5,55	18,33	91,3	0,73
2024	14,96	349,46	47,02	8,34	25,97	90,9	0,77

Як свідчать дані таблиці 2.7, у 2020-2022 рр. рівень фінансової безпеки ПриватБанку коливався на середньому рівні (0,55-0,61). Це було зумовлено достатньою капіталізацією та стабільною ресурсною базою, однак помірними показниками прибутковості. У 2023 р. інтегральний індикатор зріс до 0,73, що пояснюється підвищенням ліквідності та рентабельності власного капіталу. У 2024 р. він досягнув 0,77, що свідчить про максимальний рівень фінансової стійкості за досліджуваний період.

Разом із тим слід зазначити, що підвищення інтегрального показника у 2023-2024 рр. відбулося переважно завдяки зростанню прибутковості та покращенню ліквідності. Натомість погіршення нормативу адекватності капіталу (Н2) у 2024 р. до 14,96% свідчить про потребу у посиленні капітальної бази для збереження високого рівня фінансової безпеки в довгостроковій перспективі.

Таким чином, результати інтегральної оцінки підтверджують, що ПриватБанк демонструє поступове зміцнення фінансової безпеки, однак для її стабілізації необхідно акцентувати увагу на збалансуванні капіталізації та прибутковості. Більш наочно змінення показника рівня фінансової безпеки надано на рисунку 2.5.

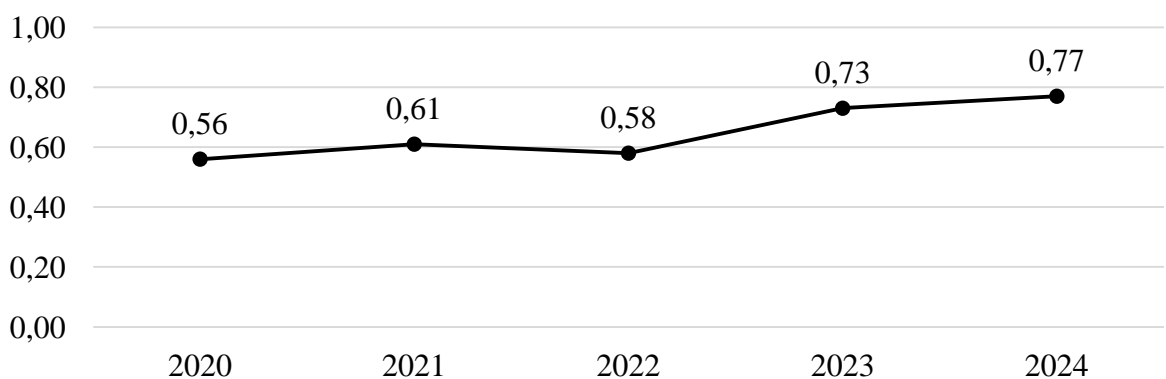


Рис. 2.5. Змінення інтегрального індикатора рівня фінансової безпеки ПриватБанку у 2020-2024 рр.

Система фінансової безпеки банку – це комплекс заходів, спрямованих на захист його фінансових ресурсів і забезпечення стабільності діяльності. Вона охоплює капітальну, кредитну, валютну, депозитну, інвестиційну, інноваційну та інформаційну складові. Для їх комплексного оцінювання також можливо використати доволі простий метод узагальненої експертної шкали (1 – низький рівень, 5 – високий рівень). Результати такої оцінки можуть бути представлені у форматі таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Інтегральна оцінка рівня фінансової безпеки ПриватБанку за методом узагальненої експертної шкали

Складова фінансової безпеки	Оцінка (1-5)	Характеристика
Капітальна	5	Високий рівень капіталізації, $H2 > 20\%$
Кредитна	4	Зниження NPL до 13-15%, достатні резерви
Валютна	4	Збалансована відкрита валютна позиція
Депозитна	5	Стабільна та диверсифікована ресурсна база
Інвестиційна	4	Обережна стратегія управління інвестиціями
Інноваційна	4	Активний розвиток цифрових сервісів
Інформаційна	4	Розвинена система кіберзахисту та комплаєнсу
Інтегральний рівень	4,3	Високий рівень фінансової безпеки

Отримані результати з таблиці 2.8 відзначають, що ПриватБанк забезпечує високий рівень фінансової безпеки (4,3 бали) завдяки міцній капітальній базі, стабільній депозитній політиці та розвитку інноваційних технологій. Незважаючи на окремі ризики у кредитній та інвестиційній сферах, загальний рівень безпеки банку залишається достатнім для підтримання його стійкості й конкурентоспроможності.

Оцінка фінансового стану та системи фінансової безпеки ПриватБанку свідчить про його стійке фінансове становище, високу капіталізацію, стабільну прибутковість та ефективну систему ризик-менеджменту. Банк має потужну ресурсну базу, здатен своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами та забезпечувати безперервність діяльності навіть у кризових

умовах. Водночас, для підтримання належного рівня фінансової безпеки необхідно продовжувати розвиток системи управління ризиками, адаптувати фінансову політику до змін зовнішнього середовища, зміцнювати кіберзахист та посилювати внутрішній контроль за всіма напрямками діяльності.

2.3. Виявлення вразливих зон і ризиків у системі планування банку

Ефективне фінансове планування є ключовим інструментом забезпечення стабільного функціонування банківських установ у динамічному та ризикованому середовищі. Проте навіть за наявності формалізованих методик і сучасних інформаційно-аналітичних систем у процесі планування можуть виникати вразливі зони, які знижують адаптивність, гнучкість і надійність фінансової політики банку. Виявлення та оцінювання таких зон є необхідною передумовою побудови ефективної системи управління ризиками та фінансової безпеки банку.

Вразливі зони фінансового планування визначаються як сукупність слабких місць, недоліків і невідповідностей у процесах, процедурах, методах та інформаційному забезпеченні планування, які можуть призводити до фінансових втрат, зниження прибутковості або порушення фінансової стабільності. Їхня поява зумовлена як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками: організаційною структурою, якістю управлінських рішень, рівнем автоматизації, нестабільністю економічного середовища, змінами у нормативно-правовій базі тощо.

Ідентифікація вразливих зон передбачає системний аналіз усіх елементів процесу планування: визначення стратегічних цілей, складання бюджетів і прогнозів, моніторинг виконання планів, оцінку результативності та коригування планових показників. На кожному з цих етапів можуть

виникати ризики, пов'язані як із людським фактором, так і з недосконалістю методик і моделей.

Для формування комплексного уявлення про вразливі зони доцільно класифікувати ризики (табл. 2.9), які загрожують реалізації планових завдань банку, за такими групами:

1) стратегічні ризики – пов'язані з неправильним визначенням пріоритетів розвитку банку, недостатнім аналізом зовнішнього середовища та тенденцій фінансового ринку. Невірні стратегічні орієнтири можуть призвести до дисбалансу ресурсів, зниження конкурентоспроможності та фінансової нестабільності;

2) бюджетні та ресурсні ризики – зумовлені неточностями у прогнозуванні доходів і витрат, порушенням ресурсного балансу, недостатнім резервуванням коштів. Надмірний оптимізм у плануванні або недооцінка витрат може спричинити дефіцит ліквідності;

3) кредитні ризики – виникають у разі неналежного врахування ризику дефолту позичальників під час планування кредитного портфеля, що може призвести до зростання частки проблемних активів;

4) процентні та валютні ризики – пов'язані з коливаннями ринкових ставок і валютних курсів, які можуть негативно вплинути на доходи та витрати банку, якщо вони не враховані у фінансових прогнозах;

Таблиця 2.9

Вразливі зони фінансового планування ПриватБанку, потенційні наслідки та заходи нейтралізації

Вразлива зона	Потенційні наслідки	Методи нейтралізації / управління ризиком
Стратегічне планування	Невідповідність цілей ринку, втрата прибутковості, зниження конкурентоспроможності	Періодичний аналіз зовнішнього середовища, сценарне планування, координація стратегічних та тактичних планів
Бюджетування та прогнозування доходів/витрат	Дефіцит ліквідності, перевитрати, зменшення рентабельності	Використання систем бюджетного контролю, регулярний аналіз відхилень, резервування коштів
Управління кредитним	Зростання частки проблемних активів,	Моніторинг кредитного ризику, stress-тестування портфеля,

портфелем	втрати через дефолти	підвищення точності оцінки кредитоспроможності клієнтів
Процентні та валютні ризики	Зменшення чистого процентного доходу, валютні збитки	Хеджування, моделювання сценаріїв коливання ставок і курсів, встановлення порогових значень ризик-індикаторів
Операційні процеси фінансового планування	Помилки в прогнозах, затримки у прийнятті рішень	Автоматизація процесів, контроль достовірності даних, підвищення кваліфікації персоналу
Якість інформації	Неправдиві або несвоєчасні дані, хибні управлінські рішення	Впровадження централізованої системи обліку та ВІ, аудит даних, стандартизація процесів збору інформації
Регуляторні зміни	Порушення нормативів, штрафи, обмеження діяльності	Моніторинг нормативно-правової бази, адаптація внутрішніх процедур до нових вимог
Репутаційні ризики	Зниження довіри клієнтів, складнощі у залученні ресурсів	Прозорість фінансової звітності, контроль виконання планів, своєчасне реагування на негативні сигнали

5) операційні ризики – зумовлені збоями в інформаційних системах, неефективною організацією процесів планування, помилками персоналу або шахрайством;

6) регуляторні ризики – пов’язані з частими змінами нормативно-правової бази, що ускладнює точне прогнозування майбутніх фінансових показників і дотримання обов’язкових нормативів;

7) репутаційні ризики – можуть виникати у разі невиконання планових зобов’язань, що підриває довіру інвесторів і клієнтів та ускладнює залучення ресурсів.

Кожен із зазначених видів ризиків потенційно формує вразливу зону, яка знижує ефективність фінансового планування та вимагає спеціальних заходів контролю.

Для виявлення вразливих зон у системі фінансового планування доцільно застосовувати комплекс діагностичних методів, які дозволяють оцінити ступінь впливу ризиків на планові показники та фінансову стабільність банку. Серед них:

- аналіз відхилень (variance analysis) – порівняння фактичних результатів з плановими з метою виявлення причин негативних відхилень;
- сценарний аналіз і стрес-тестування – моделювання можливих змін у зовнішньому середовищі (зростання ставок, девальвація, економічна криза) та оцінка впливу цих змін на досягнення планових показників;
- SWOT-аналіз фінансового планування – визначення сильних і слабких сторін системи планування, а також можливостей і загроз, що впливають на її ефективність (табл. 2.10);

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз системи фінансового планування ПриватБанку

Сильні сторони	Слабкі сторони
– високий рівень автоматизації планування	– затримки у консолідації даних між філіями
– кваліфікований персонал	– низький рівень інтеграції ризик-менеджменту у плановий процес
– значний обсяг капіталу	– недостатній контроль якості даних
Можливості	Загрози
– впровадження нових BI-рішень	– зростання частки проблемних кредитів
– розвиток цифрових каналів планування	– коливання валютного курсу і ставок
– посилення аналітичної функції фінансового менеджменту	– часті зміни регуляторних вимог

- аналіз чутливості – дослідження впливу зміни ключових параметрів (ставки, курс, доходність активів, витрати) на кінцеві фінансові результати;
- моніторинг ключових ризикових індикаторів – встановлення порогових значень для показників, що сигналізують про зростання ризику (рівень проблемних кредитів, ліквідність, достатність капіталу тощо).

Застосування цих методів у комплексі дозволяє сформувати карту ризиків, яка окреслює найбільш вразливі ділянки системи фінансового планування (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Карта оцінки ризиків системи фінансового планування ПриватБанку
за ймовірністю та впливом

Вид ризику	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Інтегральний бал (P×I)	Пріоритет
Стратегічні	4	5	20	Високий
Бюджетні та ресурсні	3	4	12	Середній
Кредитні	4	5	20	Високий
Процентні та валютні	3	4	12	Середній
Операційні	2	3	6	Низький
Регуляторні	3	3	9	Середній
Репутаційні	2	5	10	Середній
Інформаційні	4	4	16	Високий

Аналіз карти ризиків (табл. 2.11) засвідчує, що найбільш критичними для системи фінансового планування ПриватБанку є стратегічні, кредитні та інформаційні ризики – вони мають найвищі інтегральні бали (20; 20; 16) та належать до категорії високого пріоритету. Це свідчить про необхідність постійного моніторингу, розроблення превентивних заходів і сценарного планування для зниження їхнього негативного впливу на стабільність банку.

До середнього рівня пріоритетності належать бюджетні, ресурсні, процентні, валютні, регуляторні та репутаційні ризики (бали 9-12). Їх потрібно враховувати у фінансових планах і контролювати в динаміці, оскільки за несприятливих умов вони можуть посилити вразливість системи планування.

Операційні ризики мають низький рівень (бал 6) і найменший вплив на фінансове планування, однак і вони потребують базового контролю, щоб не допускати накопичення проблем у поточних бізнес-процесах.

Загалом карта ризиків дозволяє визначити пріоритетні напрями удосконалення фінансового планування – посилення стратегічного аналізу, підвищення якості управління кредитами та інформаційної безпеки.

Окрім зовнішніх чинників, значний вплив на формування вразливостей мають внутрішні організаційні проблеми. Серед найпоширеніших:

- відсутність чіткої регламентації процесів фінансового планування, розмитість повноважень і відповідальності між підрозділами;

- недостатня інтеграція систем планування, обліку та аналізу, що призводить до затримок в отриманні даних та помилок у прогнозах;
- низька кваліфікація або перевантаженість персоналу, який відповідає за складання фінансових планів;
- слабка координація між стратегічним і тактичним рівнями планування, що ускладнює трансляцію стратегічних цілей у конкретні фінансові завдання;
- обмежене застосування сучасних інформаційно-аналітичних технологій.

Усе це створює передумови для появи ризиків і знижує гнучкість та стійкість фінансового планування.

Окремим джерелом вразливостей є неякісна або неповна інформація, яка використовується під час планування. Недостовірні вихідні дані (наприклад, про структуру ресурсної бази, ризиковість активів, тенденції на ринку) призводять до помилкових прогнозів і рішень. Типовими проявами інформаційних ризиків є:

- дублювання або суперечливість даних у різних підсистемах;
- відсутність централізованого сховища даних і єдиних стандартів їх верифікації;
- затримки у надходженні звітної інформації від філій і відділень;
- маніпуляції або спотворення інформації з метою «прикрасити» фінансові результати.

Мінімізація інформаційних ризиків вимагає запровадження політик управління якістю даних, автоматизованого контролю та регулярного аудиту інформаційних потоків.

Ефективне управління вразливими зонами і ризиками передбачає створення в банку єдиної системи управління ризиками фінансового планування, яка має включати:

- ризик-орієнтований підхід до планування – інтеграцію оцінки ризиків у всі етапи планового циклу;

– регламентування процедур – затвердження внутрішніх положень і методик планування, які визначають відповідальність і взаємодію підрозділів;

– створення комітетів з планування і ризик-менеджменту – колегіальних органів, які здійснюють контроль і координацію процесу планування;

– розвиток інформаційно-аналітичної інфраструктури – впровадження сучасних систем бізнес-аналітики (BI) для автоматизації збору, обробки й аналізу даних;

– навчання та підвищення кваліфікації персоналу – регулярні тренінги щодо сучасних методик планування та оцінювання ризиків.

Інституціоналізація управління ризиками у фінансовому плануванні дозволяє знизити ймовірність виникнення вразливих зон і підвищити ефективність використання фінансових ресурсів.

Система фінансового планування банку є складним багаторівневим механізмом, уразливим до дії численних внутрішніх і зовнішніх ризиків. Виявлення вразливих зон – це перший і критично важливий крок на шляху до побудови ефективної системи ризик-менеджменту. Комплексний аналіз процесів, структурних і інформаційних компонентів планування, оцінка ймовірності виникнення стратегічних, бюджетних, кредитних, процентних, операційних та інших ризиків створюють основу для своєчасного реагування й адаптації планових рішень до змінного середовища.

Розроблення та впровадження внутрішніх механізмів моніторингу, діагностики та контролю ризиків дозволяє знизити ймовірність реалізації загроз і підвищити стійкість фінансового планування, що, своєю чергою, забезпечує стабільність і конкурентоспроможність банківської установи в довгостроковій перспективі.

1. За результатами проведеного аналізу можна зробити кілька висновків. ПриватБанк, заснований у 1992 році, станом на кінець 2024 року мав 1107 відділень та 8 філій, що свідчить про стратегічну адаптацію банку до цифровізації та оптимізації фізичної мережі. Активи банку зросли майже удвічі – з 386 940 млн. грн. у 2020 році до 771835 млн. грн. у 2024 році, а власний капітал збільшився з 52824 млн. грн. до 99144 млн. грн., що відображає зміцнення фінансової стійкості. Чистий прибуток банку за цей період виріс на 65% – з 24302 млн. грн. до 40141 млн. грн., забезпечивши понад третину сукупного прибутку всіх банків України. Кошти клієнтів зросли майже вдвічі – з 309536 млн. грн. до 611566 млн. грн., при цьому частка фізичних осіб залишалася провідною і перевищувала 70%. Кредитний портфель також демонструє стійке зростання: кредити фізичним особам збільшилися з 42303 млн. грн. до 79837 млн. грн., а кредити юридичним особам – з 14502 млн. грн. до 37163 млн. грн.. Загалом, аналіз свідчить про ефективне управління ресурсами банку, високу прибутковість, зміцнення фінансової безпеки та здатність ПриватБанку адаптуватися до складного зовнішнього середовища та підтримувати лідерські позиції на банківському ринку України.

2. Аналіз фінансового стану та показників фінансової безпеки ПриватБанку у 2020-2024 рр. показав позитивну динаміку більшості ключових індикаторів. Зокрема, норматив покриття ліквідністю у валюті (LCRвв) у 2023 р. досяг 462,83%, а миттєва ліквідність у 2024 р. – 47,02%, що значно перевищує норматив НБУ та свідчить про здатність банку витримувати «ліквідні шоки». Водночас регулятивний капітал зріс із 35,26 млрд. грн. у 2020 р. до 64,84 млрд. грн. у 2023 р., але у 2024 р. скоротився до 59,94 млрд. грн., що знизило норматив адекватності капіталу (H2) до 14,96%. Прибутковість установи демонструвала зростання: рентабельність капіталу (ROE) піднялася з 11,79% у 2020 р. до 25,97% у 2024 р., а чиста процентна

маржа (NIM) – із 5,65% до 9,56%. Водночас частка непрацюючих кредитів (NPL) знизилася з 74,0% у 2020 р. до 55,1% у 2024 р., проте залишалася значно вищою за середній рівень по банківській системі (30,3%). Інтегральний показник фінансової безпеки підвищився з 0,56 у 2020 р. до 0,77 у 2024 р., що відповідає переходу від середнього до підвищеного рівня безпеки. Це свідчить, що, попри окремі ризики, банк зміцнив фінансову стійкість та здатність протидіяти зовнішнім загрозам.

3. Виявлення вразливих зон у системі фінансового планування ПриватБанку засвідчило, що найбільшу загрозу становлять стратегічні, кредитні та інформаційні ризики, які потребують постійного контролю й превентивних заходів. До середнього рівня ризиків належать бюджетні, ресурсні, валютні, регуляторні та репутаційні, що за несприятливих умов можуть посилити уразливість банку. Операційні ризики оцінюються як низькі, однак навіть вони потребують базового моніторингу. Загалом систематизація ризиків дає змогу сформулювати пріоритетні напрями вдосконалення фінансового планування, серед яких – посилення стратегічного аналізу, підвищення якості управління кредитним портфелем та інформаційною безпекою.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ

3.1. Формування стратегічної моделі забезпечення фінансової безпеки ПриватБанку на основі ефективного планування

Фінансова безпека банківської установи є фундаментальною умовою її стабільності та конкурентоспроможності у динамічному середовищі, що характеризується високим рівнем ризиків, регуляторним тиском та зростаючою конкуренцією з боку фінтех-компаній. Для системоутворюючих установ, таких як АТ КБ «ПриватБанк», питання формування стратегічної моделі забезпечення фінансової безпеки набуває першочергового значення, адже від її ефективності залежить не лише результативність банку, а й фінансова стійкість банківського сектору України загалом.

Ефективне стратегічне планування дозволяє виявляти потенційні загрози, своєчасно реагувати на кризові ситуації та формувати превентивні заходи щодо їх мінімізації. Водночас сама по собі наявність стратегічного плану не гарантує фінансової безпеки: необхідно створювати цілісну модель, що інтегрує систему управління ризиками, механізми моніторингу, аналітичні інструменти та організаційні структури.

Формування стратегічної моделі забезпечення фінансової безпеки передбачає розроблення системи довгострокових цілей і завдань, спрямованих на підтримання стійкого фінансового стану банку та мінімізацію негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз. Теоретичну основу побудови такої моделі становлять принципи стратегічного управління [6]:

- системність – охоплення всіх сфер діяльності банку;
- прогностичність – орієнтація на довгострокову перспективу;
- адаптивність – здатність гнучко реагувати на зміни зовнішнього

середовища;

– інтегрованість – узгодженість із корпоративною стратегією та регуляторними вимогами.

Важливим є визначення місії банку в контексті забезпечення фінансової безпеки, що дозволяє інтегрувати безпекові аспекти у загальну корпоративну стратегію. При цьому слід враховувати як зовнішні фактори (макроекономічні умови, стан фінансових ринків, дії конкурентів, зміни регуляторного середовища), так і внутрішні (фінансова стійкість, структура капіталу, якість активів, ефективність управління, корпоративна культура).

Методичною базою формування стратегічної моделі виступає поєднання фінансового та стратегічного планування. Фінансове планування дає змогу прогнозувати основні показники діяльності банку, визначати джерела фінансування та обсяги ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей, тоді як стратегічне планування дозволяє встановити пріоритети розвитку та напрями розподілу ресурсів у довгостроковій перспективі.

Стратегічна модель забезпечення фінансової безпеки банку може бути представлена у вигляді взаємопов'язаної системи блоків (табл. 3.1):

1. Аналітико-діагностичний блок – включає оцінювання поточного рівня фінансової безпеки банку, аналіз ключових фінансових індикаторів (ліквідності, капіталізації, рентабельності, кредитного портфеля, якості активів), виявлення вразливих зон та потенційних ризиків.

2. Цільовий блок – формулювання стратегічних цілей і завдань забезпечення фінансової безпеки, визначення ключових показників ефективності (KPI) та порогових значень, які свідчатимуть про досягнення належного рівня фінансової безпеки.

3. Планово-прогнозний блок – розроблення фінансової стратегії банку на середньо- та довгострокову перспективу, прогнозування грошових потоків, оцінювання потреб у капіталі та резервуванні, планування диверсифікації активів і джерел ресурсів.

Таблиця 3.1

Стратегічна модель забезпечення фінансової безпеки ПриватБанку

Блок	Зміст етапу	Основні завдання	Інформаційні потоки	Відповідальні підрозділи ПриватБанку
1. Аналітико-діагностичний	Аналіз поточного фінансового стану та зовнішнього середовища	– оцінка фінансової стійкості та ризиків; – визначення ключових загроз- SWOT-аналіз	Фінансова звітність, аудиторські висновки, дані ринку, макроекономічні прогнози	Департамент фінансового моніторингу, Управління ризик-менеджменту
2. Цільовий	Визначення стратегічних цілей фінансової безпеки	– формування довгострокових фінансових цілей; – встановлення критеріїв безпеки та стійкості	Стратегічні документи банку, аналітичні звіти	Наглядова рада, Правління банку
3. Планово-прогнозний	Розроблення стратегічного плану та сценаріїв розвитку	– визначення необхідних ресурсів; – сценарне планування розвитку; – бюджетування	Фінансові плани, бізнес-плани, прогнози	Департамент стратегічного планування, Департамент фінансів
4. Організаційно-управлінський	Формування організаційної структури та системи контролю	– розподіл функцій та відповідальності; – встановлення процедур управління ризиками; – координація дій підрозділів	Регламенти, посадові інструкції, накази	Правління банку, Комітет з управління ризиками, Кредитний комітет
5. Інформаційно-аналітичний	Створення системи моніторингу та оцінки	– впровадження інформаційних систем; – визначення КРІ; – регулярна оцінка фінансової безпеки	Звіти КРІ, моніторингові дані, інформаційні панелі	ІТ-департамент, Департамент внутрішнього аудиту
6. Контрольно-коригуючий	Моніторинг, аудит і коригування стратегії	– оцінка результатів реалізації; – виявлення відхилень; – розроблення заходів з коригування	Звіти про виконання планів, висновки аудиту, результати стрес-тестів	Комітет внутрішнього аудиту, Наглядова рада

4. Організаційно-управлінський блок – визначення організаційної структури та відповідальних підрозділів за реалізацію стратегії, впровадження системи управління ризиками, побудова внутрішньої системи

моніторингу та контролю.

5. Інформаційно-аналітичний блок – створення бази даних, аналітичних інструментів і моделей прогнозування для постійного відстеження змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що впливають на фінансову безпеку.

6. Оціночно-коригуючий блок – періодичне оцінювання ефективності реалізації стратегії, порівняння фактичних показників із запланованими, внесення коректив залежно від зміни умов функціонування банку.

Усі ці блоки повинні функціонувати як єдина система, об'єднана спільною метою – забезпечення стабільного розвитку банку та захисту його фінансових інтересів.

Ефективне планування відіграє ключову роль у формуванні стратегічної моделі фінансової безпеки. Воно забезпечує:

- передбачення потенційних загроз та розроблення превентивних заходів;
- оптимізацію структури активів і пасивів з метою підтримання ліквідності й платоспроможності банку;
- раціональний розподіл ресурсів між напрямками діяльності залежно від рівня їх ризику та очікуваної прибутковості;
- визначення потреб у капіталі та резервуванні, що дозволяє створювати фінансову «подушку безпеки» на випадок кризових ситуацій;
- координацію дій усіх структурних підрозділів банку щодо досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, ефективне фінансове планування стає не лише інструментом управління поточною діяльністю, а й ключовим механізмом підтримання фінансової стійкості у довгостроковій перспективі.

Процес формування стратегічної моделі забезпечення фінансової безпеки банку доцільно реалізовувати поетапно (рис. 3.1):

1. Ідентифікація загроз і ризиків – виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть негативно вплинути на фінансовий стан банку.

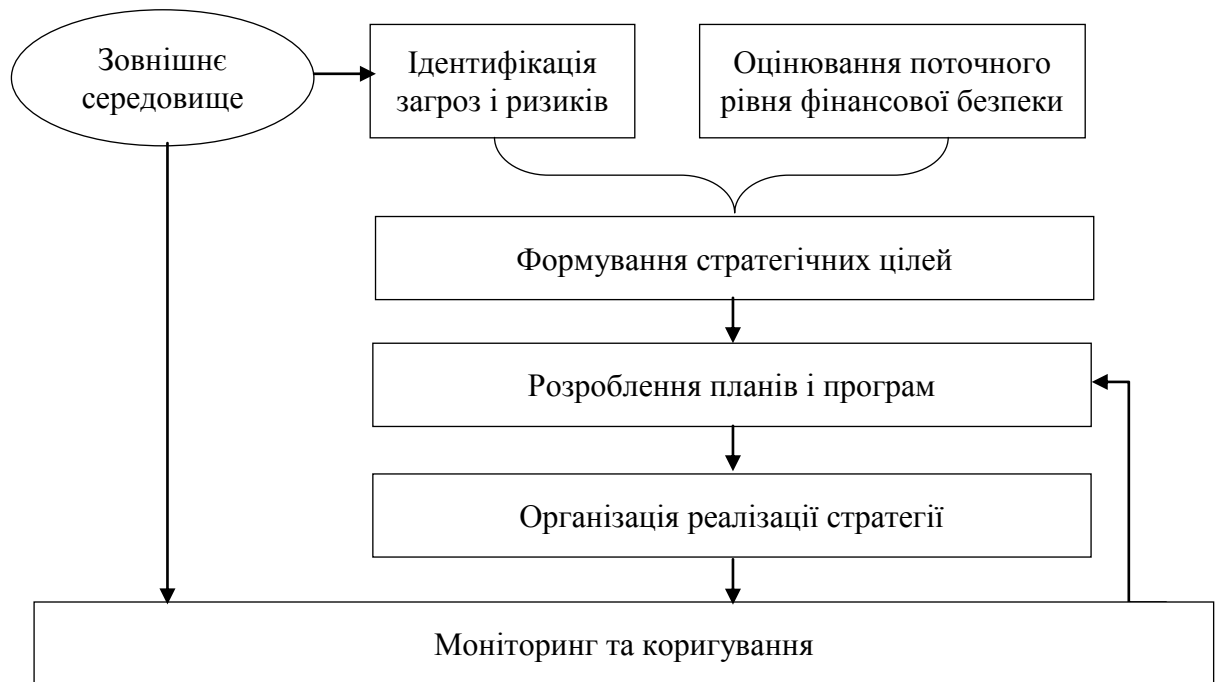


Рис. 3.1. Узагальнена схема стратегічної моделі забезпечення фінансової безпеки ПриватБанку

2. Оцінювання поточного рівня фінансової безпеки – аналіз фінансової звітності, ключових показників діяльності, ефективності управління ризиками.

3. Формування стратегічних цілей – визначення бажаного рівня фінансової стійкості та безпеки, а також пріоритетних напрямів розвитку.

4. Розроблення планів і програм – складання фінансових прогнозів, планів розвитку, заходів з управління ризиками та підвищення капіталізації.

5. Організація реалізації стратегії – розподіл повноважень, ресурсів, визначення відповідальних підрозділів та встановлення системи мотивації.

6. Моніторинг та коригування – регулярне оцінювання результатів реалізації стратегії та внесення змін у разі відхилень від запланованих показників.

Кожен з етапів має базуватися на принципах наукової обґрунтованості, комплексності та гнучкості, що дозволить забезпечити адаптивність моделі

до змін зовнішнього середовища.

Зважаючи на масштаби діяльності ПриватБанку, стратегічна модель має враховувати специфіку:

- широке використання цифрових каналів (Приват24, термінали, мобільні додатки);
- високий рівень кіберзагроз;
- необхідність балансування між комерційними цілями та суспільними зобов'язаннями державного банку;
- інтеграцію із системою державного регулювання (НБУ, Мінфін, міжнародні партнери).

Упровадження стратегічної моделі забезпечення фінансової безпеки на основі ефективного планування дозволить ПриватБанку досягти таких результатів:

- підвищити рівень стійкості банку до зовнішніх шоків;
- знизити частку проблемних активів;
- забезпечити стабільну ліквідність і платоспроможність;
- зміцнити довіру клієнтів та інвесторів;
- сприяти збереженню системної ролі ПриватБанку у фінансовій системі України.

Таким чином, стратегічна модель виступає дієвим інструментом досягнення фінансової безпеки ПриватБанку, забезпечуючи його стабільне функціонування та розвиток навіть за умов невизначеності та кризових явищ.

3.2. Інтеграція системи раннього попередження ризиків у фінансове планування банку

У сучасних умовах нестабільності фінансового ринку, високих темпів цифровізації та посилення впливу макроекономічних і геополітичних

чинників банківські установи стикаються з необхідністю удосконалення інструментів управління ризиками. Традиційні підходи до фінансового планування, засновані переважно на прогнозуванні доходів і витрат, втрачають ефективність через недостатню гнучкість та слабку адаптивність до кризових явищ. У цьому контексті важливим стає запровадження системи раннього попередження ризиків (СРПР), інтегрованої у фінансове планування, що дозволяє виявляти потенційні загрози на ранніх стадіях та забезпечувати стійкість банку. Для ПриватБанку, який є найбільшим універсальним банком України та відіграє системоутворюючу роль у фінансовій сфері, інтеграція СРПР у процес фінансового планування має стратегічне значення.

Система раннього попередження ризиків – це комплекс індикаторів, процедур та управлінських рішень, спрямованих на виявлення, моніторинг і мінімізацію ризиків, що можуть загрожувати стабільності банківської діяльності. Основними принципами її функціонування є [15]:

- превентивність (виявлення ризиків до їх матеріалізації);
- інтегрованість у всі рівні управління;
- багатокритеріальність оцінки;
- системність та регулярність моніторингу;
- гнучкість і здатність до адаптації.

У науковій та практичній площині СРПР розглядається як елемент системи управління ризиками, що взаємодіє із стратегічним і тактичним плануванням, а також із внутрішнім аудитом і контролем [45]. У контексті фінансового планування вона забезпечує основу для прогнозування сценаріїв, моделювання стресових ситуацій і визначення рівня допустимого ризику.

ПриватБанк, маючи найбільшу клієнтську базу в Україні та розгалужену мережу цифрових сервісів, функціонує у високоризиковому середовищі. Його фінансове планування ускладнене такими чинниками:

- значна залежність від динаміки внутрішнього споживчого попиту;

– необхідність забезпечення ліквідності в умовах воєнних і післявоєнних викликів;

– залежність від регуляторної політики НБУ;

– високий рівень кіберризиків через масштабні цифрові операції;

– потреба в підтримці довіри населення та бізнесу.

У таких умовах інтеграція СРПР дозволяє ПриватБанку формувати більш реалістичні й адаптивні фінансові плани, які враховують не лише базові прогностичні показники, а й можливі сценарії розвитку кризових подій (рис. 3.2).

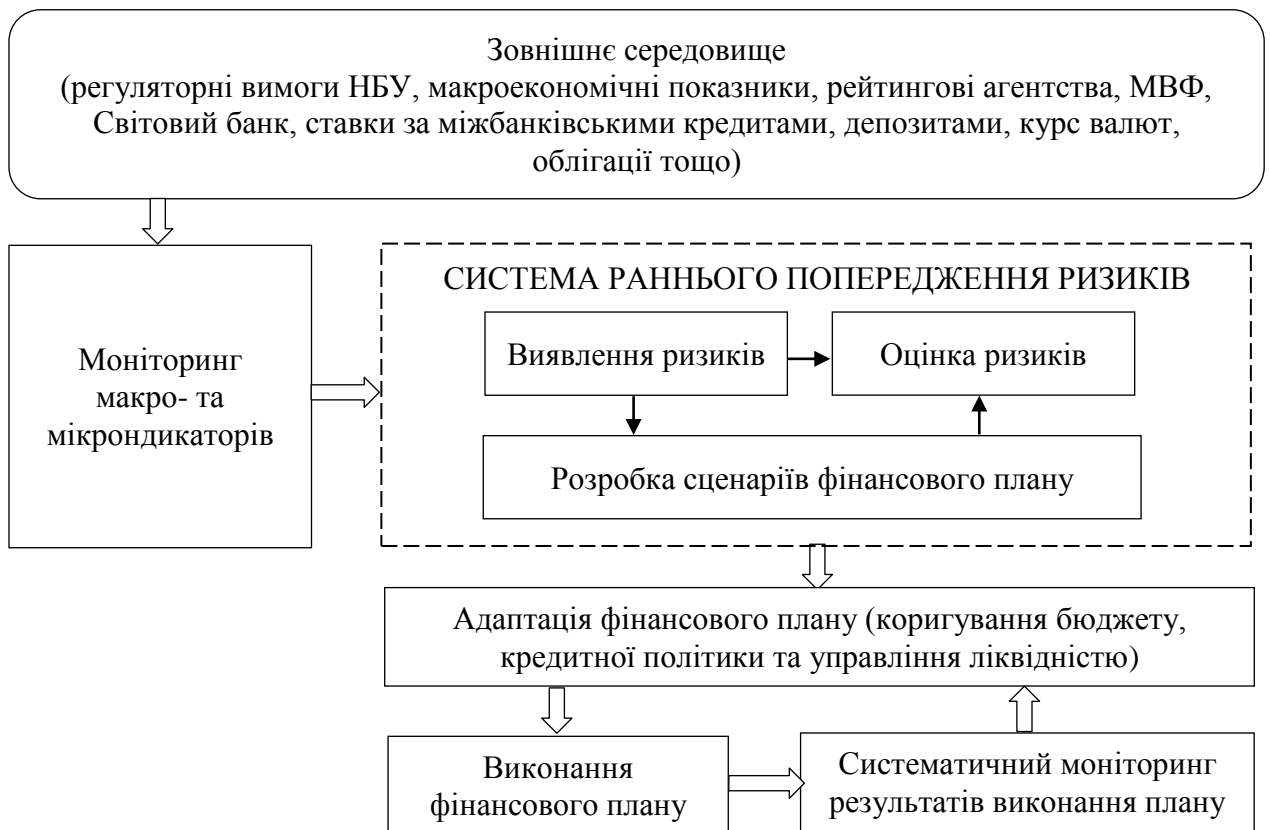


Рис. 3.2. Інтеграційна модель системи раннього попередження ризиків у фінансове планування ПриватБанку

Інтеграція СРПР у систему фінансового планування передбачає кілька ключових етапів:

1. Формування системи індикаторів ризику. Для ПриватБанку доцільно застосовувати (табл. 3.2):

- макроекономічні індикатори (рівень інфляції, валютний курс, ВВП, облікова ставка НБУ);
- мікроекономічні індикатори (ліквідність активів, частка проблемних кредитів, відтік депозитів, показники прибутковості);
- операційні індикатори (кількість кіберінцидентів, частота технічних збоїв, рівень шахрайських операцій);
- соціально-поведінкові індикатори (довіра клієнтів, рівень використання цифрових сервісів).

Таблиця 3.2

Ключові індикатори системи раннього попередження ризиків ПриватБанку

Група індикаторів	Конкретні показники	Джерело даних	Потенційний вплив на фінансове планування
Макроекономічні	Рівень інфляції, облікова ставка НБУ, динаміка ВВП, курс гривні	НБУ, Держстат, міжнародні фінансові організації	Визначення обсягів кредитування, формування процентної політики, прогноз ліквідності
Мікроекономічні	Ліквідність активів, частка проблемних кредитів, динаміка депозитів, рентабельність активів	Внутрішня звітність банку	Оптимізація структури активів і пасивів, планування прибутку
Операційні	Кількість кіберінцидентів, шахрайські операції, технічні збої	ІТ-системи, служба безпеки	Розрахунок витрат на кіберзахист, страхування ризиків
Соціально-поведінкові	Рівень довіри клієнтів, частота використання мобільних додатків, кількість скарг	Опитування клієнтів, служба підтримки	Прогноз динаміки клієнтської бази, розробка нових цифрових сервісів
Група індикаторів	Конкретні показники	Джерело даних	Потенційний вплив на фінансове планування
Макроекономічні	Рівень інфляції, облікова ставка НБУ, динаміка ВВП, курс гривні	НБУ, Держстат, міжнародні фінансові організації	Визначення обсягів кредитування, формування процентної політики, прогноз ліквідності
Мікроекономічні	Ліквідність активів, частка проблемних кредитів, динаміка депозитів, рентабельність активів	Внутрішня звітність банку	Оптимізація структури активів і пасивів, планування прибутку
Операційні	Кількість кіберінцидентів, шахрайські операції,	ІТ-системи, служба безпеки	Розрахунок витрат на кіберзахист,

	технічні збої		страхування ризиків
Соціально-поведінкові	Рівень довіри клієнтів, частота використання мобільних додатків, кількість скарг	Опитування клієнтів, служба підтримки	Прогноз динаміки клієнтської бази, розробка нових цифрових сервісів

2. Впровадження моніторингової платформи. ПриватБанк має інтегрувати автоматизовані ІТ-рішення, які у режимі реального часу збирають та аналізують дані щодо ключових ризикових показників (табл. 3.3). Особливу увагу необхідно приділяти ризикам ліквідності, валютним ризикам та операційним загрозам.

Таблиця 3.3

Зв'язок між вразливими зонами, можливими наслідками та заходами нейтралізації ризиків у фінансовому плануванні ПриватБанку

Вразлива зона	Потенційні наслідки	Заходи нейтралізації
Зниження ліквідності	Неможливість виконати зобов'язання перед клієнтами	Залучення короткострокових ресурсів, використання кредитів НБУ, продаж ліквідних активів
Зростання проблемних кредитів	Зниження прибутковості, формування додаткових резервів	Посилення скорингових моделей, реструктуризація боргів
Валютні ризики	Курсові збитки, зниження капіталу	Хеджування валютних ризиків, обмеження відкритої валютної позиції
Кіберризики та шахрайство	Фінансові втрати, втрата довіри клієнтів	Інвестиції у кіберзахист, страхування кіберризиків, багатофакторна аутентифікація
Зниження довіри клієнтів	Відтік депозитів, зменшення обсягу кредитування	Програми лояльності, інформаційна прозорість, покращення якості сервісу

3. Адаптація фінансового планування. На основі аналізу індикаторів формуються декілька сценаріїв розвитку подій: оптимістичний, базовий та песимістичний. Кожен сценарій передбачає визначення коригуючих дій, що дозволяє зберігати фінансову стійкість (табл. 3.4).

4. Механізм прийняття управлінських рішень. Результати роботи СРІР передаються до фінансових комітетів банку, які оперативно вносять зміни у

бюджети, кредитні політики, структуру активів і пасивів.

5. Зворотний зв'язок і контроль ефективності. На основі аналізу реалізованих сценаріїв здійснюється оцінка дієвості СРПР та її впливу на якість фінансового планування.

Таблиця 3.4

Сценарний підхід до інтеграції СРПР у фінансове планування ПриватБанку

Сценарій	Характеристика умов	Управлінські рішення
Оптимістичний	Стабільна макроекономічна ситуація, низька інфляція, стабільний курс	Розширення кредитування, зниження ставок, інвестиції в цифрові проєкти
Базовий	Помірна інфляція, контрольовані ризики ліквідності, середня платоспроможність населення	Обережне кредитування, диверсифікація активів, підтримка ліквідності на достатньому рівні
Песимістичний	Висока інфляція, девальвація гривні, відтік депозитів	Обмеження кредитування, підвищення резервів, продаж ліквідних активів, залучення ресурсів НБУ

Для успішної інтеграції СРПР у фінансове планування ПриватБанк може застосовувати такі інструменти:

- системи business intelligence для візуалізації ризикових індикаторів;
- моделі машинного навчання для прогнозування кредитних ризиків;
- стрес-тестування для оцінки впливу кризових сценаріїв;
- систему ризик-дашбордів, доступних для менеджерів різних рівнів.

Інтеграція СРПР у фінансове планування ПриватБанку сприятиме:

- підвищенню точності прогнозів доходів і витрат;
- зниженню ймовірності реалізації критичних ризиків;
- підвищенню рівня фінансової безпеки банку;
- покращенню довіри з боку клієнтів і партнерів;
- забезпеченню швидкої адаптації фінансових планів до змін середовища.

Інтеграція СРПР у фінансове планування ПриватБанку є стратегічним напрямом зміцнення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Завдяки поєднанню аналітичних технологій, сценарного планування та

гнучкого управління ресурсами банк отримує можливість ефективно реагувати на виклики, зберігати стабільність навіть у кризових умовах та забезпечувати довгостроковий розвиток.

3.3. Прогнозування ключових фінансових показників банку

У сучасних умовах макроекономічної нестабільності та зростання конкурентного тиску на фінансовому ринку питання прогнозування та планування фінансових результатів банківських установ набувають особливої актуальності. Планування фінансових результатів є основою для визначення стратегії розвитку банку, забезпечення його фінансової стійкості та підвищення інвестиційної привабливості. Для ПриватБанку як найбільшої універсальної банківської установи України з розгалуженою мережею філій та багатомільйонною клієнтською базою, ефективне планування результатів діяльності дозволяє оптимізувати структуру активів і пасивів, мінімізувати ризики та підтримувати достатній рівень капіталізації.

Ефективне управління банківською установою вимагає не лише оцінки досягнутих результатів, а й побудови обґрунтованих прогнозів її діяльності. Серед методів прогнозування особливе місце займає трендовий аналіз, який ґрунтується на виявленні та екстраполяції закономірностей динаміки фінансових показників. В подальшому, використання трендових моделей у поєднанні з економіко-математичним апаратом дає змогу отримати кількісні оцінки майбутніх результатів, що важливо для процесу планування, визначення стратегічних орієнтирів і прийняття управлінських рішень.

Застосування трендового методу передбачає побудову математичної залежності виду:

$$Y = a + b \cdot t \quad (\text{лінійна модель}) \quad (3.1)$$

або

$$Y = a + b \cdot t + c \cdot t^2 \quad (\text{квадратична модель}) \quad (3.2)$$

де Y – прогнозований показник;

t – часовий індекс;

a, b, c – параметри моделі, які оцінюються на основі фактичних даних.

Лінійні моделі відображають рівномірне зростання або спад показника, тоді як квадратичні дозволяють врахувати прискорення чи уповільнення тенденцій, що особливо актуально для динамічних показників банківської діяльності.

Для аналізу використано дані щодо ключових фінансових показників ПриватБанку за 2020-2024 рр., а саме показники чистого прибутку та власного капіталу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Динаміка чистого прибутку та власного капіталу ПриватБанку у 2020-2024 рр.

Рік	Чистий прибуток, млн. грн.	Власний капітал, млн. грн.
2020	24302,2	52823,9
2021	35050,4	66614,5
2022	30198,0	57788,8
2023	37764,7	84844,6
2024	40140,8	99143,8

Дані свідчать про нестійку, але загалом позитивну динаміку: прибуток знизився у 2022 р. під впливом макроекономічних і воєнних чинників, проте вже у 2023-2024 рр. спостерігається його відновлення. Власний капітал демонструє висхідну тенденцію з деякими коливаннями.

На основі статистичних даних побудовано лінійну та квадратичну моделі для кожного показника. Оцінка параметрів здійснювалася методом найменших квадратів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Коефіцієнти трендових моделей

Модель	Константа (a)	Коефіцієнт t (b)	Коефіцієнт t ² (c)
Прибуток (лінійна)	23445,3	2813,6	–
Прибуток (квадратична)	24611,5	2110,5	64,9
Капітал (лінійна)	40807,0	12031,5	–
Капітал (квадратична)	47644,1	5207,1	1114,8

Отже, для прибутку та капіталу квадратичні рівняння мають додатні коефіцієнти при t^2 , що свідчить про тенденцію прискореного зростання цих показників.

Для оцінки адекватності моделей проведено порівняння фактичних та розрахункових значень за 2020-2024 рр. (табл. 3.7-3.8).

Таблиця 3.7

Фактичні та модельні значення чистого прибутку ПриватБанку

Рік	Факт	Лінійна модель			Квадратична модель		
		Прогноз	Абс. помилка	Відхилення, %	Прогноз	Абс. помилка	Відхилення, %
2020	24302,2	26258,9	1956,7	8,05	24787,0	484,8	1,99
2021	35050,4	29072,5	5977,9	17,06	32985,0	2065,4	5,90
2022	30198,0	31886,1	1688,1	5,59	33463,4	3265,4	10,81
2023	37764,7	34699,7	3065,0	8,12	36310,4	1454,3	3,85
2024	40140,8	37513,3	2627,5	6,55	38073,8	2067,0	5,15

У лінійних моделях приріст відбувається рівними темпами (приблизно +2,8 млрд. грн. щороку для прибутку та приблизно +12 млрд. грн. для капіталу). Квадратичні моделі враховують прискорення: прибуток зростає швидше після 2022 р., а капітал демонструє суттєве прискорене зростання.

Таблиця 3.8

Фактичні та модельні значення власного капіталу ПриватБанку

Рік	Факт	Лінійна модель			Квадратична модель		
		Прогноз	Абс. помилка	Відхилення, %	Прогноз	Абс. помилка	Відхилення, %

2020	52823,9	52838,5	14,6	0,03	53966,0	1142,1	2,16
2021	66614,5	64870,0	1744,5	2,62	65186,0	1428,5	2,14
2022	57788,8	76901,5	19112,7	33,07	74493,0	16704,2	28,89
2023	84844,6	88933,0	4088,4	4,82	88589,0	3744,4	4,41
2024	99143,8	100964,5	1820,7	1,84	99922,0	778,2	0,79

З наведених даних видно, що квадратичні моделі загалом точніше описують динаміку, хоча для капіталу у 2022 р. відхилення залишаються суттєвими.

Для об'єктивної оцінки точності використано такі індикатори, як середня абсолютна помилка (*MAE*), середньоквадратична помилка (*RMSE*), середня відносна помилка (*MAPE*) та коефіцієнт детермінації (R^2) (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Показники точності моделей (2020-2024 рр.)

Модель	MAE, млн. грн.	RMSE, млн. грн.	MAPE, %	R^2
Прибуток (лінійна)	3063,0	3416,4	9,474	0,868
Прибуток (квадратична)	1867,4	2299,1	5,540	0,943
Капітал (лінійна)	5756,2	8822,6	8,474	0,873
Капітал (квадратична)	4759,5	7453,1	7,277	0,970

Високі значення R^2 свідчать про те, що обидві моделі добре описують дані, проте значення коефіцієнтів R^2 показали кращу точність квадратичних моделей:

- для прогнозу прибутку: $R^2 = 0,94$;
- для прогнозу капіталу: $R^2 = 0,97$.

Тому для планування фінансових результатів ПриватБанку доцільно використовувати саме квадратичні рівняння.

З урахуванням отриманих трендових моделей було здійснено прогнозування фінансових результатів ПриватБанку на середньострокову перспективу (табл. 3.10).

Отримані результати свідчать, що у 2027 р. чистий прибуток банку

може досягти приблизно 43,7 млрд. грн., а власний капітал – приблизно 128,6 млрд. грн. (за квадратичною моделлю). Це підтверджує стійкі перспективи розвитку банку, хоча темпи зростання прибутку дещо уповільнюються.

Таблиця 3.10

Прогноз чистого прибутку та власного капіталу ПриватБанку (2025-2027 рр.)

Рік	Лінійна модель		Квадратична модель	
	Прибуток, млн. грн.	Капітал, млн. грн.	Прибуток, млн. грн.	Капітал, млн. грн.
2025	41071,6	98123,0	40562,7	104024,2
2026	43947,1	106634,3	42609,5	115296,6
2027	46822,7	115145,7	43747,7	128635,3

Аналіз фактичних та прогнозованих значень чистого прибутку ПриватБанку за період 2020-2024 років показує, що застосована квадратична модель демонструє високу адекватність. Прогнозовані показники наближені до фактичних значень, відхилення не перевищує 2 000 млн грн, що свідчить про задовільну точність моделі (рис. 3.3).

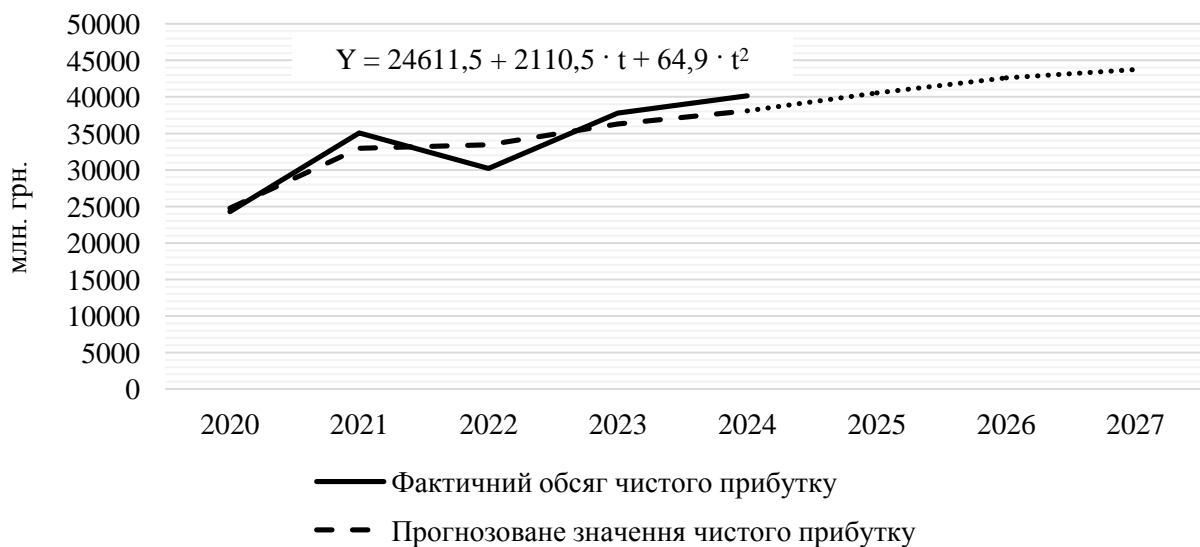


Рис. 3.3. Фактичне і прогнозоване значення чистого прибутку ПриватБанку (квадратична модель)

Динаміка чистого прибутку за досліджуваний період характеризується стійким зростанням, що підтверджує позитивну тенденцію розвитку фінансових результатів банку. Використання квадратичної моделі для прогнозування на 2025-2027 роки дозволяє передбачити подальше зростання прибутку, який, за розрахунками, може досягти 43 747,7 млн. грн. у 2027 році.

Незважаючи на незначні розбіжності у 2021-2022 роках, модель достатньо адекватно відображає загальні тенденції розвитку чистого прибутку. Отримані прогнозні дані можуть використовуватися для планування фінансових результатів банку, оцінки його потенційної прибутковості та розробки стратегій управління фінансовими ризиками.

Аналіз фактичних та прогнозованих значень власного капіталу ПриватБанку за період 2020-2024 років показує, що квадратична модель загалом адекватно відображає тенденції розвитку капіталу банку. Прогнозовані значення близькі до фактичних показників, хоча у 2022 році спостерігається більш суттєве відхилення, що свідчить про можливий вплив нестабільних фінансових чинників у цьому періоді (рис. 3.4).

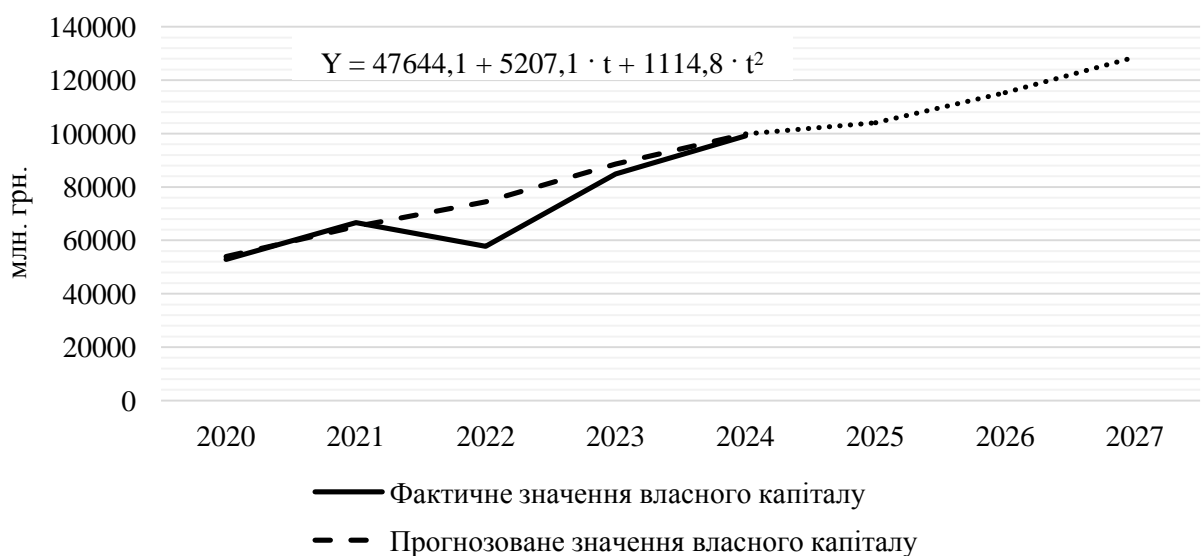


Рис. 3.4. Фактичне і прогнозоване значення власного капіталу ПриватБанку (квадратична модель)

Динаміка власного капіталу демонструє стійке зростання, що відображає позитивні тенденції в розвитку фінансової стійкості банку. Застосування квадратичної моделі для прогнозування на 2025-2027 роки дозволяє очікувати подальше збільшення власного капіталу, який, за розрахунками, може досягти 128 635,3 млн. грн. у 2027 році.

Незважаючи на деякі розбіжності між фактичними та прогнозованими значеннями, модель достатньо ефективно відображає загальні тенденції розвитку власного капіталу. Отримані прогнозні дані можуть бути використані для стратегічного фінансового планування, оцінки капітальної стійкості банку та розробки управлінських рішень щодо забезпечення його фінансової стабільності.

Проведене моделювання доводить ефективність застосування трендового методу до прогнозування ключових фінансових показників банку. Основні висновки:

- квадратичні моделі забезпечують більш високу точність прогнозу порівняно з лінійними;
- у 2025-2027 рр. очікується подальше зростання як прибутковості, так і капіталізації ПриватБанку;
- прогнозні значення свідчать про збереження високого фінансового потенціалу банку та його здатності ефективно функціонувати в умовах макроекономічної нестабільності.

Таким чином, застосування трендового методу може бути використане як науково-методична основа для стратегічного планування діяльності ПриватБанку.

Висновки до розділу 3

1. Формування стратегічної моделі фінансової безпеки ПриватБанку на основі ефективного планування забезпечує стабільність та стійкість банку в динамічному ринковому середовищі. Комплексний підхід, що включає аналітичні, планово-прогнозні та управлінські інструменти, дозволяє передбачати загрози, оптимізувати активи й пасиви та створювати фінансову «подушку безпеки». Модель інтегрує внутрішні та зовнішні аспекти діяльності, враховуючи цифрові канали, кіберзагрози та регуляторні вимоги, підвищуючи адаптивність та прогнозованість фінансових результатів. Це сприяє збереженню системної ролі банку, підвищенню довіри клієнтів і інвесторів та забезпечує стабільний розвиток навіть за макроекономічної невизначеності.

2. Інтеграція системи раннього попередження ризиків у фінансове планування ПриватБанку дозволяє підвищити стійкість банку в умовах нестабільного ринкового та макроекономічного середовища. Впровадження СРПР забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз, адаптацію фінансових планів до різних сценаріїв розвитку подій та мінімізацію негативного впливу ризиків на діяльність банку. Використання аналітичних інструментів, моніторингових платформ і сценарного моделювання сприяє більш точному прогнозуванню доходів і витрат, оптимізації ресурсів та підвищенню фінансової безпеки. Такий підхід зміцнює довіру клієнтів і партнерів, забезпечує гнучкість управлінських рішень і підтримує стабільний розвиток банку навіть у кризових умовах.

3. Аналіз динаміки ключових фінансових показників ПриватБанку за період 2020-2024 років показав, що застосована квадратична модель адекватно відображає тенденції розвитку прибутковості та капіталізації банку. Незважаючи на окремі коливання чистого прибутку та власного капіталу у 2021-2022 роках, загальна тенденція є стійко зростаючою, що свідчить про позитивну динаміку фінансової стійкості банку. Прогнозування на середньострокову перспективу (2025-2027 рр.) передбачає подальше збільшення як прибутку, так і власного капіталу, підтверджуючи здатність

банку ефективно функціонувати в умовах макроекономічної нестабільності. Високі значення коефіцієнтів детермінації R^2 для квадратичних моделей свідчать про їхню високу точність і придатність для стратегічного фінансового планування. Таким чином, результати моделювання підтверджують доцільність використання трендового підходу для оцінки майбутніх фінансових результатів і розробки управлінських рішень.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження та опрацювання науково-методичної літератури можна сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Фінансове планування є ключовою складовою банківського менеджменту, що забезпечує узгодження ресурсів і потреб, формування стабільних грошових потоків та ефективне використання фінансових ресурсів. Воно дозволяє прогнозувати доходи, витрати та капітал, досягаючи балансу між ліквідністю, прибутковістю та ризиками. Завдяки стратегічному, тактичному та оперативному рівням планування банк може адаптуватися до змін зовнішнього середовища і підтримувати фінансову стійкість. Це також створює основу для прийняття управлінських рішень і зміцнює довіру клієнтів та регуляторів.

2. Фінансове планування є важливим інструментом забезпечення стратегічної стійкості та фінансової безпеки банку, оскільки дозволяє узгоджувати поточні й довгострокові цілі зі стратегією розвитку. Воно дає змогу передбачати ризики, формувати резерви, підтримувати ліквідність і капітал, а також визначати оптимальні напрями інвестування. У стратегічному управлінні фінансове планування поєднує прогнозування зовнішнього середовища, внутрішні потреби банку та вимоги регуляторів. Використання сучасних інструментів, таких як бюджетування чи сценарний аналіз, підвищує здатність банку адаптуватися до змін і забезпечувати довгострокову ефективність діяльності.

3. Ефективне управління фінансовою безпекою потребує застосування комплексної системи методик, що поєднує кількісні та якісні індикатори. Системний та факторний підходи дозволяють виявляти ключові загрози й оцінювати їх вплив, а індикаторний і нормативний забезпечують кількісну оцінку. Динамічний, сценарний та інтегральний підходи дають змогу прогнозувати наслідки змін середовища та формувати узагальнений показник

безпеки. Комплексне поєднання цих методик забезпечує своєчасну ідентифікацію ризиків і зміцнення фінансової стійкості банку.

4. Аналіз діяльності ПриватБанку у період 2020-2024 рр. свідчить про стійке зростання фінансової стійкості та ефективності банку. Активи банку майже подвоїлися – з 386939,6 млн. грн. у 2020 р. до 771835,0 млн. грн. у 2024 р., а власний капітал зріс із 52823,9 млн. грн. до 99143,8 млн. грн., що забезпечує надійну фінансову базу. Чистий прибуток банку збільшився з 24302,2 млн. грн. до 40140,8 млн. грн., а обсяг коштів клієнтів майже подвоївся – з 309536,2 млн. грн. до 611566,1 млн. грн., що підтверджує довіру населення та корпоративного сектору. Незважаючи на скорочення кількості відділень банк зберіг лідерські позиції завдяки розвитку цифрових сервісів і розширенню функціоналу мобільного та онлайн-банкінгу.

5. Аналіз показників діяльності ПриватБанку у 2020-2024 рр. свідчить про зростання ліквідності та прибутковості, зокрема ROE піднявся з 11,79% до 25,97%, а NIM – із 5,65% до 9,56%. Незважаючи на зниження нормативу адекватності капіталу (H2) у 2024 р. до 14,96%, банк зберіг високий рівень платоспроможності. Частка NPL скоротилася з 74% до 55,1%, що позитивно вплинуло на стійкість кредитного портфеля. Загалом інтегральний показник фінансової безпеки зріс із 0,56 до 0,77, що відображає перехід від середнього до високого рівня безпеки.

6. Виявлення вразливих зон у системі фінансового планування ПриватБанку засвідчило, що найбільшу загрозу становлять стратегічні, кредитні та інформаційні ризики, які потребують постійного контролю й превентивних заходів. До середнього рівня ризиків належать бюджетні, ресурсні, валютні, регуляторні та репутаційні, що за несприятливих умов посилять уразливість банку. Операційні ризики оцінюються як низькі, однак навіть вони потребують базового моніторингу. Загалом систематизація ризиків формує пріоритетні напрями вдосконалення фінансового планування, серед яких – посилення стратегічного аналізу, підвищення якості управління кредитним портфелем та інформаційною безпекою.

7. Формування стратегічної моделі фінансової безпеки ПриватБанку на основі ефективного планування забезпечує стабільність та стійкість банку в динамічному ринковому середовищі. Комплексний підхід, що включає аналітичні, планово-прогнозні та управлінські інструменти, дозволяє передбачати загрози, оптимізувати активи й пасиви та створювати фінансову «подушку безпеки». Модель інтегрує внутрішні та зовнішні аспекти діяльності, враховуючи цифрові канали, кіберзагрози та регуляторні вимоги, підвищуючи адаптивність та прогнозованість фінансових результатів. Це сприяє збереженню системної ролі банку, підвищенню довіри клієнтів і інвесторів та забезпечує стабільний розвиток навіть за макроекономічної невизначеності.

8. Інтеграція системи раннього попередження ризиків у фінансове планування ПриватБанку дозволяє підвищити стійкість банку в умовах нестабільного ринкового та макроекономічного середовища. Впровадження СРПР забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз, адаптацію фінансових планів до різних сценаріїв розвитку подій та мінімізацію негативного впливу ризиків на діяльність банку. Використання аналітичних інструментів, моніторингових платформ і сценарного моделювання сприяє більш точному прогнозуванню доходів і витрат, оптимізації ресурсів та підвищенню фінансової безпеки. Такий підхід зміцнює довіру клієнтів і партнерів, забезпечує гнучкість управлінських рішень і підтримує стабільний розвиток банку навіть у кризових умовах.

9. Аналіз фінансових показників ПриватБанку за 2020-2024 роки показав стійке зростання чистого прибутку та власного капіталу, незважаючи на тимчасові коливання. Квадратична модель прогнозування адекватно відображає динаміку показників і дозволяє оцінити тенденції на середньострокову перспективу. Прогноз на 2025-2027 роки свідчить про подальше зростання прибутковості та капіталізації, що підтверджує фінансову стійкість банку. Отримані результати можуть бути використані для стратегічного планування та управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агрес О., Дубинецька П., Содома Р. Ризики банківського сектору в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-151>
2. Азаренков С.Г. Антикризове управління в системі забезпечення фінансової безпеки банків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3-4. С. 30-40.
3. Азаренков С.Г. Теоретичні засади визначення економічної сутності поняття «фінансова безпека банків» і формування системи її забезпечення. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 12. С. 36-44.
4. Асоціація українських банків. Банківська система України в цифрах. URL: <https://aub.org.ua/index.php/analitika-aub>
5. Банківські операції і технології : навч.-метод. посіб. / уклад.: О.М. Гладчук, М.Г. Марич, А.В. Марич, М.П. Федішин. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 254 с.
6. Бардась А., Авраменко О. Управління ризиками при стратегічному плануванні діяльності банківських організацій в умовах форс-мажорних обставин. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 1. С. 104-113.
7. Береславська О., Кондаурова Д. Фінансова стійкість банків України в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2(53). С. 536-542.
8. Білошапка В.С., Литвиненко Є.О. Фінансова безпека банку: чинники, регуляторні підходи, загрози, напрямки зміцнення. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2025. № 5(15). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5\(15\)-1105-1118](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-1105-1118)
9. Бондаренко Н.В., Улянич Ю.В., Мельник К.М., Мігур І.О.

Формування антикризового управління фінансової безпеки банків. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 104(2). С. 150-159.

10. Висоцька І., Нагірна О. Фінансове шахрайство банківського сектору в період дії воєнного стану. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2024. № 1. С. 12-18.

11. Вовченко О. Фінансова інклюзія як інструмент забезпечення фінансової стабільності банків. *Грааль науки*. 2022. № 12-13. С. 94-95.

12. Вовченко О.С., Єгоричева С.Б. Фінансова стабільність банків в умовах динамічного макроекономічного середовища: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2021. 233 с.

13. Водолазська О.А., Таран Т.В. Вплив кредитування на доходність банків в Україні. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 71-77. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.22.71>

14. Волкова Н.І., Панченко А.В. Вибір методів оцінювання фінансової безпеки банків та прогнозування індикаторів. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/763/771>

15. Гриджук Д.М. Формування банківського кризового менеджменту – основа системи фінансового планування банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 2. С. 12-17.

16. Демківський Є.О., Демківська Т.І. Прогнозування доходності банківських продуктів. *Інформаційні технології в науці, виробництві та підприємстві*. 2022. № 2(38). С. 127-130.

17. Затворницький К. Роль фінансового прогнозування у формуванні оптимальних кредитних портфелів українських банків. *Облік і фінанси*. 2025. № 1. С. 40-48.

18. Заячківська О.В. Сиротюк О.Ю. Фінансова безпека банківського сектору України. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 1. С. 33-41.

19. Колодізев О.М., Береговий В.О. Фінансова безпека банків в умовах

воєнного стану: вплив диджитал-інструментів та інновацій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 335-341.

20. Коломієць Ю.Ю., Кочорба В.Ю. Оцінювання кредитних ризиків у системі ризик-менеджменту банківських структур. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 320-332.

21. Корнєєв В., Забчук Г., Іващук О., Винник Т., Рудан В. Компаративний аналіз банківського кредитування підприємств України в умовах війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 6 (59). С. 11-23.

22. Косова Т.Д., Арсенюк Н.М., Буй П.С. Адаптивний фінансовий механізм управління інвестиціями і кредитним портфелем підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2. С. 103-108.

23. Косова Т.Д., Куцев О.О. Теоретико-прикладні засади ризик-орієнтованого управління банківським кредитуванням фізичних осіб. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 87-93.

24. Кришталь Г. Фінансова безпека банківської системи України в умовах воєнного стану: класифікація можливих загроз. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2023. Вип. 4. С. 39-47.

25. Крупка М.І., Ванькович Д.В., Кульчицький М.І. Банківське кредитування пріоритетних галузей економіки в механізмі реалізації фінансової політики України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3557/3489>.

26. Левченко В.П., Чернишов М.О. Можливості управління фінансовою безпекою банку на основі п'ятипелюсткової моделі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 12. С. 34-39.

27. Литвиненко О.В. Поняття і характеристика загроз фінансовій безпеці системно важливих банків. *Вісник університету банківської справи*. 2021. № 3 (42). С. 47-54.

28. Метлушко О.В., Стечишин Т.Б. Застосування технологій бюджетування бізнес-процесів в банку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип.

43. С. 211-216.

29. Методичні рекомендації щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України, схвалено Рішенням Правління НБУ від 06.08.2009 р. № 460. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0460500-09>

30. Москаленко Н.В. Концептуальні аспекти фінансової безпеки банку. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2024. № (1). С. 53-58.

31. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua>

32. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua>

33. Пилипенко Г.С., Краснова І.В. Комплаєнс-менеджмент у банківському секторі України: теоретико-практичні аспекти впровадження та вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.28>

34. Рейтинги банків України за фінансовими показниками. URL: https://bankchart.com.ua/spravochniki/rejtingi_bankov

35. Романовська Ю.А., Паршивлюк Д.В. Оцінка фінансової безпеки банківських установ України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 4. С. 96-102.

36. Сергєєва О.С. Формування адаптивної оцінки бізнес-моделі в системі стратегічного менеджменту банку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 9. С. 47-53.

37. Сергєєва О.С., Яворський В.В. Управління ліквідністю як складова фінансової безпеки банку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 1-2. С. 70-79.

38. Сєвідова І.О., Руденко С.В. Економетричні методи в системі фінансового планування та бюджетування. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.11%20>

39. Статистика фінансового сектору. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>

40. Теслюк С., Матвійчук Н., Левчук А. Фінансова безпека банківських

установ в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-117>

41. Халатур С., Сіренко Н., Мікуляк К. Цифрові технології організації обліку в банках. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 63-66.

42. Халатур С.М., Водолазська О.А., Солодовникова І.Л., Титаренко А.В. Менеджмент формування кредитної політики комерційного банку в сучасних умовах. *Інноваційна економіка*. 2022. №4 (92). С.40-45. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/973>

43. Халатур С.М., Грабчук О.М., Ревнюк А.Д. Аутсортинг як інструмент оптимізації витрат банківських установ в умовах економічної нестабільності. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2025. № 4(92). С. 45-51.

44. Халатур С.М., Масюк Ю.В., Брусенцева А.В. Інноваційні підходи модернізації управління фінансовою безпекою банку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21.

45. Халатур С.М., Масюк Ю.В., Шевченко О.Ю. Фінансовий ризик-менеджмент комерційного банку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 43-46.

46. Чепелюк Г.М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7060>.

47. Чернишов М.О. Оцінка та забезпечення фінансової безпеки банку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2024. № 1(2). С. 243-250.

48. Шаповалова Н., Доценко І., Трачук А., Скринніков І. Застосування засобів штучного інтелекту для аналізу часових рядів. *Вісник Криворізького національного університету*. 2024. № 58(1). С. 46-51.

49. Шевців Л.Ю., Сенишин Б.Б. Шляхи підвищення фінансової безпеки банків України в умовах глобалізаційних процесів. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 9. С. 254-262.

50. Шелеметьєва Т., Трохимець О., Перекрест М. Оцінка рівня фінансової безпеки комерційного банку з використанням кількісного методу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6 (117). С. 174-181.

51. Яковлев В.І., Ткаченко М.І. Дослідження впливу сучасної державної грошово-кредитної політики на кредитний потенціал банків України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4837>

52. Ясіновська І.Ф., Шеремета Л.М. Управління банківськими ризиками в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 237-246.

53. Khalatur S. Fintech as a driving force for the transformation of traditional banking. Accounting, financial, and economic support for sustainable development of the agricultural sector: theoretical foundations and practical recommendations : collective monograph / edited by H. Pavlova and N. Vasylieva ; Dnipro State Agrarian and Economic University. Dnipro : Marsymovska Y.A., 2025. P. 303-326. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/12129>

54. Khalatur S. The impact of nanotechnological innovations on the competitiveness of the global market. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 328(2). Pp. 434-439.

55. Khalatur S., Dovgal O., Karamushka O., Brovko L., Vodolazska O. Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. Vol. 6(59). Pp. 136-150.

56. Vodolazska O. Improving the management of the bank's financial results to increase its profitability. Scientific, methodical and practical aspects of accounting, financial, information, language and communicational support for sustainable development of agrarian sector: a collective monograph. / edited by H. Pavlova and L. Vasilieva. Dnipro: Publishing and printing center «Kvitka», 2024. Pp. 335-367. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/9770/3/Monografiya_12-06-

